

المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي
Social Security Corporation



الخطة الإستراتيجية

2023 - 2020



الخطة الاستراتيجية

2023 - 2020



حضرة صاحب الجلالة الهاشمية
الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم _ حفظه الله ورعاه _



صاحب السمو الملكي
الأمير الحسين بن عبدالله الثاني ولي العهد المعظم

المحتويات

رقم الصفحة

الجزء الأول	عن المؤسسة	رقم الصفحة
	كلمة المدير العام	10
	المؤسسة في سطور	11
	مهام المؤسسة	12
	الهيكل التنظيمي	13
	سياسة المؤسسة التأمينية	14
الجزء الثاني	الإستراتيجيات السابقة	17
	الإستراتيجيات السابقة	18
	تحليل الانحرافات الحرجة للإستراتيجيات السابقة	18
	التحديات التي واجهت تنفيذ الإستراتيجيات السابقة والدروس المستفادة	19
الجزء الثالث	الأهداف والإستراتيجيات الوطنية	21
	رؤية الأردن 2025	22
	مشروع النهضة الوطني للحكومة 2019-2020	23
	الإستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية 2019 - 2025	24
	الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان للأعوام 2016 - 2025	25
	الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي 2021 - 2025	26
الجزء الرابع	منهجية بناء الخطة الإستراتيجية	29
	منهجية العمل	30
	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	30
	التحليل الرباعي (SWOT)	34
	إدارة الإطار الاستراتيجي الشامل ضمن البيئة والمخاطر المحيطة بالمؤسسة	38
	تحليل الشركاء	39
الجزء الخامس	إستراتيجية 2020-2023	41
	نموذج الإستراتيجية	42
	الخيار الإستراتيجي (Strategic Option) للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	42
	القضايا الإستراتيجية الحرجة للمؤسسة	43
	الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية	45
	أهداف المؤسسة الإستراتيجية ومبادراتها	46
	عوامل نجاح الإستراتيجية	50
	تقييم الأداء الإستراتيجي	53
	الخطة التنفيذية لكافة بنود الإستراتيجية	57
	ملحق: مؤشرات الأداء الرئيسة والمستهدفات للخطة الإستراتيجية 2020-2023	69

الجزء الأول

عن المؤسسة



كلمة المدير العام

إن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من المؤسسات الرائدة التي تهتم بعملية التخطيط الإستراتيجي؛ إيماناً منها بأهمية التخطيط السليم في عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المؤسسة لرؤية المستقبل، وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية في سبيل التحقيق الأمثل لأهدافها بكفاءة وفعالية. وتشهد المؤسسة توسعاً ونموً كبيراً في جميع جوانبها سواءً من حيث عدد منتسبيها أو الخدمات التي تقدمها؛ إذ شملت مظلة الحماية الاجتماعية التي يقدمها الضمان ما يزيد عن (1.3) مليون مؤمن عليهم حتى العام 2018 وبلغ حجم إيراداتها التأمينية أكثر من (1.7) مليار دينار في العام 2018، وارتفعت النفقات التأمينية لتصل (1.1) مليار دينار للفترة نفسها، ونظراً لهذا التوسع الكبير تدرك المؤسسة بأنه لا بد من وضع خطط إستراتيجية لتمكنها من القدرة على التنبؤ بأي متغيرات قد تحصل، ومن أجل منحها القدرة على التفكير الكلي وتحديد أهدافها لوضع الآليات والمبادرات التي ستحققها.

واستمراراً للنهج الذي تبنته المؤسسة منذ عام 2005 بعمل خطط إستراتيجية توضح فيها أهدافها والآليات التي ستنتهجها في سبيل الوصول إلى النتائج المستهدفة بكفاءة وفعالية، انطلقت المؤسسة ببناء خطتها الإستراتيجية للأعوام (2020-2023) من النقطة التي انتهت إليها الإستراتيجية السابقة واتباع النهج التشاركي داخلياً وخارجياً مع كافة الأطراف ذات العلاقة، ومرتبطة ومنسجمة مع الوثائق والإستراتيجيات الوطنية، فإنه يسرني أن أطلق الخطة الإستراتيجية للمؤسسة للأعوام 2020-2023، وستسعى المؤسسة في خطتها الجديدة إلى تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة، توسيع مظلة الحماية الاجتماعية، زيادة فعالية العمليات والتكنولوجيا والتميز في إدارة الموارد البشرية، وسيتم تحقيق هذه الأهداف عن طريق تنفيذ (70) مبادرة إستراتيجية تدرج ضمن الأهداف الإستراتيجية الأربعة وسيتم قياسها من خلال (34) مؤشراً إستراتيجياً.

وفقنا الله لتنفيذ هذه الإستراتيجية لما فيه صالح المؤمن عليهم، في أردننا الحبيب، تحت ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم.

المدير العام
الدكتور حازم رحاحله

المؤسسة في سطور

« إن الوقت قد حان لإيجاد إطار تشريعي يتجسد فيه ضمان اجتماعي يكفل للفرد العامل والمواطن الصالح الراحة والطمأنينة في حالة مرضه وعجزه وشيخوخته، ويهيئ لأفراد أسرته العيش الكريم »

المغفور له الملك الحسين بن طلال رحمه الله 1977/04/06

« أن الأوان لأن نتعامل مع موضوع التقاعد بالاهتمام الذي يستحق...؛ فالمتقاعدون أدوا واجباتهم تجاه الوطن وعلينا أن نضمن الحفاظ على حقوقهم ومدخراتهم التقاعدية ... »

جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين حفظه الله ورعاه 2001 / 11 / 02

تأسست المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بموجب القانون رقم (30) لسنة 1978 كمؤسسة تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وذات استقلال مالي وإداري، وتعدُّ واحدة من أهم المؤسسات الوطنية التي لاقت الرعاية والدعم من القيادة الهاشمية؛ فكانت نشأتها بتوجيهات من المغفور له الملك الحسين بن طلال — رحمه الله —

وقد مرت المؤسسة في مراحل تطور متعددة منذ نشأتها تمثلت في:

1977 - صدور المكرمة الملكية بإنشاء المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

1978 - صدور قانون الضمان المؤقت رقم (30) لسنة (1978) الذي تمَّ من خلاله تطبيق تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة، وتأمين إصابات العمل.

1980 - بدء أولى مراحل تطبيق قانون الضمان الاجتماعي على المنشآت الكبيرة (منشآت منتقاة)، تليها المنشآت التي يعمل بها (50) مستخدماً فأكثر.

1981 - شمول المؤسسات العامة والدوائر الحكومية غير المشمولة بنظام التقاعد المدني.

1982 - شمول البلديات والمجالس القروية.

1984 - شمول العاملين المدنيين الأردنيين في القوات المسلحة والأجهزة الأمنية.

1987 - شمول المنشآت التي تستخدم خمسة عاملين فأكثر.

1995 - شمول العاملين الجدد في قطاع الخدمة المدنية، حيث أوقف شمولهم بالتقاعد المدني.

2001 - إقرار قانون الضمان رقم (19) لسنة (2001).

2003 - شمول العسكريين الجدد.

2005 - الحصول على جائزة أفضل حملة إعلامية / الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA).

2006 - الحصول على جائزة أفضل مبادرة بتقديم خدمة النافذة الهاتفية / الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA).

2007 - دعوة جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين إلى ضرورة شمول كافة عمال المملكة بالضمان الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والحياة الكريمة لهم، وإطلاق جائزة السلامة والصحة المهنية.

2008 - بدء مرحلة توسعة الشمول للمنشآت التي تستخدم أقل من خمسة عمال بدءاً من منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

2009 - الحصول على جائزة أفضل الممارسات العالمية في مجال توسعة الشمول / الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA)، وصدور قانون الضمان الاجتماعي المؤقت رقم (26) لسنة 2009، الذي تضمن إيقاف التقاعد المبكر عن المشتركين الجدد، ووضع سقف للأجر الخاضع للضمان.

2010 - صدور قانون الضمان المؤقت رقم (7) لسنة (2010)، الذي تضمن جملة من الإصلاحات: تحديد سقف للأجر خاضع، وتوسعة الشمول، وتعزيز السلامة والصحة المهنية، وتطبيق تأمينات جديدة: الأمومة، والتعطل عن العمل، ومعالجة الديونية، والحد من التهرب التأميني.

- 2011 - الحصول على درع الحكومة الإلكترونية - جائزة الإبداع التصميمي / فئة الهيئات الرسمية والحكومية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية / جامعة الدول العربية.
- 2012 - حصول المؤسسة على جائزتين لأفضل الممارسات العالمية من الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA)؛ الأولى لربط الرواتب التقاعدية بالتضخم، والثانية في مجال الكفاءة الإدارية والتشغيلية لنظام التفتيش، وشمول المؤسسة بنظام هيكل رواتب الخدمة المدنية.
- 2013 - حصول المؤسسة على برونزية جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، وجائزة الخدمة الحكومية المتميزة.
- 2014 - صدور قانون الضمان الاجتماعي رقم (1) لسنة 2014، الذي تضمن عدداً كبيراً من الإصلاحات: تحقيق العدالة بين فئات المتقاعدين، وضمان العدالة التوزيعية، وتعزيز الحوكمة المؤسسية، وسلامة الجانب الاستثماري، وضمان ديمومة النظام التأميني.
- 2015 - حصول المؤسسة على ثلاث شهادات تقديرية في مجال تحصيل الاشتراكات، وتقييم مكان العمل بناء على معايير الصحة والسلامة المهنية، كذلك شهادة تميز في مجال الصحة والسلامة المهنية، كذلك فوزها بجائزة الممارسات الفضلى في موضوع تبادل البيانات إلكترونياً.
- 2015 - حصدت المؤسسة سبع جوائز في الخدمة الحكومية المتميزة؛ حيث فازت سبعة فروع من مؤسسة الضمان بالمراتب السبع الأولى لهذه الجائزة، كما حصلت المؤسسة على ختم التميز في المرحلة الفضية لجائزة الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية.
- 2017 - حصدت المؤسسة سبع جوائز في الخدمة الحكومية المتميزة؛ حيث فازت ستة من فروع المؤسسة بالمراتب العشرة الأولى لهذه الجائزة.
- 2018 - حصلت المؤسسة على المرتبة الأولى في المرحلة البرونزية عن قطاع التنمية المحلية والاجتماعية ومكافحة الفقر في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.
- 2019 - صدور قانون معدل لقانون الضمان الاجتماعي 2019 ويقرأ مع القانون رقم (1) لسنة 2014، الذي تضمن جملة من الإصلاحات؛ (السماح للمستفيدين من تأمين التعطل باستخدام أرصدهم الادخارية لغايات التعليم والعلاج، تعديل آلية منح زيادة التضخم السنوية، حماية أسرة المؤمن عليهم المتوفين خارج الخدمة، تعديلات لتعزيز حماية المرأة العاملة).

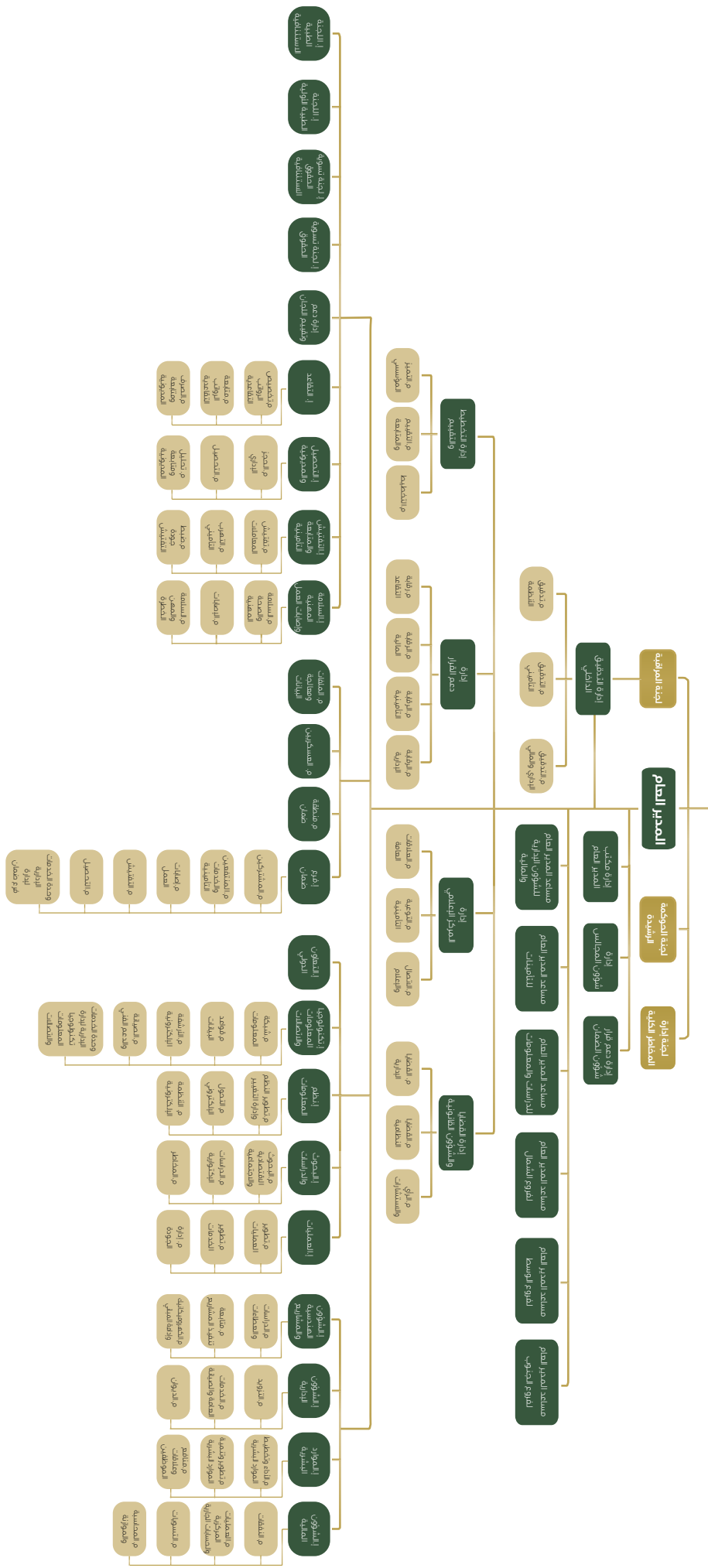
مهام المؤسسة :

- (1) توفير حياة كريمة للمواطن وأفراد أسرته من خلال تخصيص راتب تقاعدي للمؤمن عليه، أو لأفراد أسرته عند استحقاقه إما بسبب بلوغه السن التقاعدي أو عجزه أو مرضه أو وفاته.
- (2) تعزيز برامج الأمن الاجتماعي، ودفع مسيرة الإنتاج لدى القطاع الخاص من خلال التشجيع غير المباشر للقوى المؤهلة للعمل عبر ما توفره برامج الضمان من رعاية وحماية وضمانات مادية وبما ينعكس على توطيد العلاقة ما بين العامل وصاحب العمل.
- (3) مد مظلة الضمان الاجتماعي بما كفل شمول فئات أكبر وتوفير استقرار نفسي ومادي ووظيفي لأكبر عدد ممكن من المؤمن عليهم.
- (4) الإسهام في إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المساهمة في المشروعات الاقتصادية الوطنية الإستراتيجية، ومن خلال إيجاد فرص عمل جديدة توفرها أوجه استثمار أموال المؤسسة.
- (5) رفع مستوى السلامة والصحة المهنية في المجتمع من خلال تطبيق تأمين إصابات العمل، مع ما يفرضه ذلك من إسهام جاد ورئيسي في جهود التوعية في مجال السلامة والصحة المهنية لتقليل عدد إصابات العمل وتقليل مخاطرها وانعكاساتها على الدخل القومي.
- (6) تعميق قيم التكافل والتضامن بين أبناء المجتمع والمساهمة بتقليل جيوب الفقر من خلال توفير حد أدنى من الدخل للعامل وأسرته.
- (7) الوصول إلى معادلة تضمن العدالة في توزيع الدخل بين أفراد الجيل الواحد والأجيال المتعاقبة.

الهيكل التنظيمي

الميكمل التنظيمي للمؤسسة

مجلس إدارة المؤسسة



سياسة المؤسسة التأمينية

تنطلق السياسة العامة للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من دورها الحيوي في تكامل منظومة سياسات الحماية الاجتماعية التي دعت لها كافة مواثيق ومعاهدات حقوق الإنسان، باعتبار أن الضمان الاجتماعي حق اجتماعي أساسي يساعد على توفير الحياة الملائمة لفئات المجتمع من خلال تقديم جملة من المنافع التأمينية القائمة على أسس العدالة وتحقيق التوازن في اقتصاديات الدول، والحد من جيوب الفقر والوقوف إلى جانب الفئات الأقل حظاً في الحصول على مخرجات التنمية المستدامة. وتحقيقاً لهذا النهج تدرك المؤسسة دورها في تلك المنظومة التي تؤكد على أن الحماية الاجتماعية أحد أهم الأدوات اللازمة لتحقيق التوازن الاجتماعي وتوفير الحد الأدنى من الأمان الاجتماعي للمجتمع ككل الذي يصب في النهاية إلى إدامة الأمن الاجتماعي مما ينعكس على استقرار المجتمعات والدول بشكل عام.

يعدُّ الضمان الاجتماعي أداة لتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي في الدولة من خلال المساهمة في حزمة من الأهداف الوطنية التي تُقدم حزم متكاملة من التمكين الاقتصادي والاجتماعي؛ ففي الجانب الاقتصادي توفر الحماية الاجتماعية دخلاً عند التقاعد في حالات العجز والوفاة والعجز المؤقت، وتسهم في إشاعة بيئة عمل سليمة، عدا عن توفير الدخل عند التعطل عن العمل وفي حالات التوقف المؤقت عن العمل بالنسبة للمرأة كالأمومة. وعليه؛ فإن الضمان الاجتماعي يقوم بدورٍ كبيرٍ في التنمية الاقتصادية، فقد أثبتت الأزمة المالية العالمية الأخيرة أن الدول التي يوجد لديها سياسات وبرامج وأدوات حماية اجتماعية، لديها القدرة على مواجهة التحديات أكثر من غيرها من الدول.

تسعى المؤسسة لحماية حقوق الأجيال القادمة من خلال تحقيق الاستدامة المؤسسية والمحافظة على المركز المالي لها باتباع منهجيات تساعد في التأقلم مع التحديات السكانية والاقتصادية، والاستفادة من مخرجات الفرصة السكانية، التي تُعد أحد الفرص الحقيقية لتحقيق الاستدامة المؤسسية لضمان حقوق الأجيال القادمة، وزيادة شمول فئات جديدة تحت مظلة الضمان الاجتماعي، ومن هذا المنطلق لا بدّ من السعي دوماً إلى تفعيل كافة القنوات التي تساعد في جمع الاشتراكات، وتفعيل كافة القوانين والأنظمة التي تزيد من الالتزام بتأدية الاشتراكات، التي تُعد مورداً رئيسياً من إيرادات النظام التأميني، لتغطية النفقات والالتزامات نحو المؤمن عليهم. وعليه؛ فإن التهرب من أداء الاشتراكات الشهرية للضمان الاجتماعي الذي يتمثل في عدم وفاء المكلف بتأدية الاشتراكات الشهرية المترتبة عليه كلها أو بعضها واحد من أهم المشاكل التي تؤثر على خطط وبرامج الضمان الاجتماعي والمنافع المقدمة، مما يستدعي تعاوناً فاعلاً بين المؤسسة والعمال وأصحاب العمل والجهات ذات العلاقة للحد من هذه الظاهرة ما أمكن.

تراعي السياسة التأمينية للمؤسسة مجموعة من القيم، التي تُعد بمثابة خارطة طريق تصب في تحقيق رؤية المؤسسة الرامية لتوفير ضمان اجتماعي شامل يتسم بالريادة في الخدمة والحماية والاستدامة، ويسهم في دفع عجلة التنمية في المملكة؛ حيث ركزت هذه القيم على الشفافية والمساءلة، والانتماء وروح الفريق، والمبادرة والإبداع، والعدالة والمساواة والريادة في الخدمة؛ إذ تساعد المؤسسة في التركيز على سلسلة القيمة الخاصة بها، وتؤطر لعلاقة متميزة مع الشركاء الداخليين والخارجيين، وتحمي حقوق المؤمن عليهم، وتضمن لهم الوصول إلى ما يتوقعون من المؤسسة بأسهل الطرق وأقصرها ضمن مستويات أداء مرتفعة تفوق توقعاتهم. ومن هذه المنطلق قامت المؤسسة بتحديد أهدافها الإستراتيجية على المدى البعيد باعتبار أن التخطيط السليم يؤدي إلى نتائج متميزة يمكن البناء عليها في مواجهة التحديات المستقبلية. وبما أن المؤسسة هي أحد ركائز الاقتصاد في المملكة؛ فإن دراسة المخاطر المستقبلية والتخطيط لها لتجنبها أو مواجهتها، تُعد أحد ثوابت العمل التأميني الحصيف، الذي يسعى إلى تحقيق أفضل مستويات الاستدامة وحماية الأجيال القادمة.

ولمّا كانت المؤسسة أحد أهم ركائز منظومة الحماية الاجتماعية، فإن دورها أساسي في المساهمة في توفير الحماية الممكنة لكافة فئات المجتمع، من خلال سياسات توسعة الشمول بالضمان الاجتماعي كحق إنساني يساعد في توفير حياة مستقرة وأمنة للفئات السكانية داخل الدولة، وعند الحديث عن هذا لا بد من مراعاة ثلاثة تحديات أساسية لتوسعة الشمول: يتعلق الأول -وهو الأهم- بفئات الأشخاص المشمولين: المؤمن عليهم، والمُعاليين، والمنتفعين. فيما يتعلق التحديان الآخران بمدى الحماية المقدمة؛ كالحصول على رواتب تقاعد الشيوخوخة، ومنافع إصابات العمل أو البطالة، أو العلاوات العائلية أو الأمومة، وبدرجة الحماية المقدّمة، التي تتعلق بمفهوم الكفاية. كما أن توسعة شمول الضمان الاجتماعي -هي أيضاً- مسألة تحديد وإزالة الحواجز التي قد تحرم الأفراد من الحصول على مستحقّاتهم القانونية، إما جزئياً أو كلياً. وقد تكون هذه الحواجز، على سبيل المثال، مؤسسية أو جغرافية أو تحددها الثقافة والجنس ومستوى القراءة والكتابة.

تعد المؤسسة من أكثر الجهات الحكومية اهتماماً بالصحة والسلامة المهنية من خلال المساهمة بشكل إيجابي بعدم تحميل الاقتصاد الوطني تكاليف باهظة جراء الإصابات التي قد تطرأ على العمال بسبب عدم توفر أدوات ومعدات السلامة والصحة المهنية. ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسة لترسيخ ثقافة الوقاية لدى كافة العاملين من خلال تفعيل شراكاتها مع الجهات المعنية في هذا المجال بهدف حماية العاملين الأكثر عرضة للخطر داخل مواقع العمل عن طريق برامج التوعية التي تهدف إلى ترسيخ ثقافة الوقاية أولاً وإدارة المخاطر المهنية ثانياً، إلى جانب السعي إلى بناء آلية شاملة ومنظمة للعمل المشترك ما بين العمال والإدارة في تطبيق إجراءات السلامة والصحة. وتقييم تحسّن الأداء في تطبيق إجراءات الوقاية والرقابة. حيث تشكل أنظمة إدارة السلامة والصحة المهنية أداة ناجعة في إدارة المخاطر الخاصة بقطاعات العمل المتنوعة.

يَحْكُم عمل المؤسسة عدد من المعايير الدولية التي تحفز الأداء وتطوره وتراقبه في الوقت ذاته، من خلال تطبيق مبادئ الحاكمة الرشيدة التي تستند إلى معايير الشفافية والمساءلة والرقابة على كافة العمليات داخل المؤسسة وحماية وصون حقوق المشتركين في الضمان الاجتماعي من خلال إدارة حصيفة تستند إلى جملة من المعايير، التي من خلالها يتم تقييم ومراجعة وضبط سير العمل والمساعدة في تحقيق الأهداف المؤسسية الرامية إلى صون الحقوق وتقديم الخدمات بطريقة متميزة يحدوها في ذلك الشفافية في التعامل، والاحترام المتبادل مع كافة فئات المتعاملين، باعتبارهم شركاء إستراتيجيين للمؤسسة، ومن الواجب تقديم خدمات تفوق توقعاتهم وتلبي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

ومن منطلق الاتصال والتواصل، تسعى المؤسسة ومن خلال أنظمتها وموظفيها الذين يعدون سفراء إعلاميين لها إلى الإسهام في التوعية التأمينية لكافة فئات المؤمن عليهم، الحاليين والمستهدفين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخصهم، والاستماع لهم عن قرب، وتلمس احتياجاتهم وتفعيل قنوات التواصل معهم داخلياً وخارجياً، بهدف اطلاعهم على المستجدات التي تخص المؤسسة. ولا تغفل المؤسسة دورها في المسؤولية المجتمعية باعتبار أنها جزء من المجتمع ولا بد من القيام بدورها في حماية المجتمع الذي نعيش فيه وحماية بيئته واقتصاده وتفعيل السياسات والجهود الرامية إلى تحقيق الاستدامة للأجيال القادمة.

الجزء الثاني

الإستراتيجيات السابقة

الإستراتيجيات السابقة

تبنّت المؤسسة العامة للضمان الاجتماعيّ تنفيذ أربع إستراتيجيات بشكل أساسي منذ مطلع عام 2005 ولغاية الآن؛ حيث تنوعت الخطط من ناحية السنوات التي تغطيها والأهداف والمشاريع... إلخ؛ إذ كانت الخطة الإستراتيجية الأولى 2005-2007، والثانية 2009-2011، والثالثة 2012-2016، التي انبثق عنها الخطة الإستراتيجية 2014-2016 التي تمّ إعدادها بما يتوافق مع شمول المؤسسة بنظام الخدمة المدنية، والرابعة 2017-2019.

مثّلت الخطة الإستراتيجية الأولى 2005-2007 نقطة الانطلاق للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة والبدء بانتشار ثقافة التخطيط، إضافة إلى البدء بتوفر خبرات في مجال التخطيط والمتابعة، إلا أن هذه الخطة عانت من محدودية الخبرات الأمر الذي أدى إلى عدم وجود أولويات للتنفيذ، وغياب المسؤوليات، والبرامج الزمنية الواضحة للتنفيذ.

أما الخطة الإستراتيجية الثانية 2009-2011 فقد ارتكزت على إدارة المشاريع بشكل أساسي؛ حيث تمّ تأسيس العمل ضمن الأطر المعتمدة لإدارة المشاريع، وتعزيز العمل بروح الفريق، إلا أن هذه الخطة تخلّلتها العديد من المشاريع التي تمّ تصنيفها لاحقاً إلى مهام تشغيلية روتينية، كما أنها لم تعتمد الأسس العلمية لاختيار مدراء المشاريع، وعانت من غياب المساءلة.

فيما تميزت الخطة الإستراتيجية الثالثة 2012-2016 / والمحدثّة 2014-2016 بأنها عدت بجهود داخلية؛ إذ أصبح لدى المؤسسة خبرة كافية في مجال إعداد الخطط الإستراتيجية، واتسمت بالاستجابة للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة؛ حيث تمّ مراجعة هذه الخطة سنوياً وإعداد التقارير الدورية للمتابعة والتقييم، كما تمّ -من خلالها- بناء خطة المخاطر الأولية، والتأسيس لإدارة العلاقة مع الشركاء. لكن هذه الخطة عانت من عدة مشاكل خاصة عند تطبيق نظام المتابعة الإلكتروني، كذلك ضعف دراسة جدوى المشاريع، ووجود عدد من المشاريع التي تمّ تصنيفها لاحقاً إلى مهام تشغيلية روتينية، وضعف في تطبيق خطط الاتصال والتواصل، إضافة إلى حاجتها لمزيد من العمل على جانب ربط الخطة الإستراتيجية بالموازنة.

وجاءت الخطة الإستراتيجية الرابعة 2017-2019 في الفترة التي تسعى فيها المؤسسة إلى توسيع تأميناتها أفقياً وعمودياً؛ فعملت المؤسسة على بناء الإستراتيجية من خلال كادر مختص بالاستناد على البحث الدقيق والمعمق للاستراتيجيات السابقة والاستفادة منها بدراسة وتحديد الإنجازات التي تمّ تحقيقها والانحرافات التي حالت دون تنفيذ بعض المبادرات الإستراتيجية، وإيماناً بأهمية الشراكة مع الجهات الخارجية التي تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية؛ فقد قامت المؤسسة بربط الإستراتيجية بالخطط الوطنية للمملكة التي حددت الأدوار مع جهات أخرى شركاء في تحقيقها على المستوى الوطني؛ إذ تمّت مراجعة هذه الخطة سنوياً وإعداد التقارير الدورية للمتابعة والتقييم، وكان من أبرز ما تمّ خلالها البدء بتطبيق مشروع الحصول على شهادة (ISO 9001) للخدمات المقدمة في الفروع، واستحداث نظام إلكتروني لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وإجراء الدراسة الإكتوارية التاسعة، إضافة لمشروع التحول الإلكتروني للخدمات المقدمة، إلا أنه خلال متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومراجعتها بشكل دوري تبين أن هناك مبادرات تُعد من المهام الروتينية للإدارات، وتمّ حصر أبرز الأسباب التي أدت إلى تأجيل عدد من المبادرات أو حالت دون تنفيذها، وتمثلت في إعداد المشاريع الكبيرة وتساوي أولوياتها في التنفيذ، وعدم منطقيّة الأطر الزمنية المقترحة، وصعوبة تحقيق المبادرات ضمن الموارد المتوفرة، إضافة إلى الحاجة لبناء مؤشرات أداء مرتبطة بالمبادرات ليتم متابعة وقياس مدى تحقيق كل مبادرة.

تحليل الانحرافات الحرجة للإستراتيجيات السابقة:

أشارت نتائج مراجعة الخطة الإستراتيجية الرابعة 2017 - 2019 إلى عدد من النقاط الرئيسة التي يجب مراعاتها عند إعداد الخطة الإستراتيجية القادمة التي جاءت بعد تحليل الانحرافات الحرجة للإستراتيجية السابقة وهي:

- تحديد المبادرات والمشاريع بما يتناسب والموارد المتاحة، وتحديد أولويات تنفيذ المبادرات.
- دراسة معمقة للمبادرات والمشاريع وتحديد المنافع التي ستحققها، وربطها بمؤشرات أداء ومستهدفات محددة، وتحديد الأطر الزمنية اللازمة لتنفيذ كل مرحلة.
- مراعاة طبيعة المبادرة وتصنيفها إلى تشغيلية وأخرى إستراتيجية، وتضمين المبادرات ذات المدى الطويل في الخطة الإستراتيجية، وتجنب تضمين الأعمال التشغيلية الروتينية.

التحديات التي واجهت تنفيذ الاستراتيجيات السابقة:

لوقوف على الأسباب التي أدت إلى عدم إنجاز أهداف الإستراتيجية السابقة بشكل كامل، فقد تمَّ تحديد العوامل الرئيسة والتحديات التي أسهمت في تأخير أو تعطيل إنجاز مبادرات الخطة الإستراتيجية، التي تمَّ تحديدها عند عملية متابعة تنفيذ ومراجعة الخطة الإستراتيجية وتلخصت هذه العوامل بما يلي:

- عدم وجود دراسات تبين المتطلبات والموارد المطلوبة من أجل تنفيذ المبادرات.
- تداخل مسؤوليات تنفيذ المبادرات والمشاريع؛ نتيجة لعدم وضوح مراحل التنفيذ للمبادرة.
- عدم وجود نظام إلكتروني لمتابعة التنفيذ والتقييم، واقتراح الإجراءات التحسينية بشكل دوري.
- عدم دراسة أثر طلبات التغيير على تنفيذ المبادرات وسير الخطة الإستراتيجية؛ إذ أدت إلى تمركز النسبة الأكبر من مراحل تنفيذ المبادرات ضمن السنة الأخيرة للخطة الإستراتيجية.

الدروس المستفادة من الخطط الاستراتيجية السابقة:

ومن خلال تحليل الانحرافات والتحديات التي واجهت الإستراتيجيات السابقة يمكن للمؤسسة العمل على توفير المتطلبات التالية في خططها الإستراتيجية:

- بناء الخطة الإستراتيجية القادمة 2020-2023 بالتعاون مع الشركاء الداخليين والخارجيين وبما يضمن التنفيذ الأمثل لها.
- تحديد مؤشرات أداء رئيسية للأهداف والمبادرات الإستراتيجية وربطها بمسؤوليات محددة للتنفيذ.
- دراسة متطلبات التنفيذ والمشاريع المدرجة في الخطة الإستراتيجية مع تحديد أولويات التنفيذ بشكل مدروس، والتحقق من قابلية وقدرة المؤسسة على التنفيذ وفق الموارد المتاحة.
- تحديد الفترات الزمنية للمبادرات الإستراتيجية من خلال توزيع مراحل التنفيذ للمبادرات على سنوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- وضع آلية لربط مخرجات وتوصيات الدراسات المعدة بإستراتيجية المؤسسة بشكل منتظم، ومنها: دراسات الرضا الوظيفي، رضا متلقي الخدمة، عبء العمل، الدراسات الإكتوارية...إلخ.
- ضرورة دراسة أثر طلبات التغيير على تنفيذ المبادرات وسير الخطة الإستراتيجية ضمن سنوات تنفيذ الخطة.
- تطوير آلية تقييم ومتابعة سير الخطة الإستراتيجية وفقاً للمستجدات.
- تفعيل العمل على نظام متابعة الخطة الإلكترونية لتتم معالجة مسألة الربط بين الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات الرئيسية والمؤشرات التشغيلية، وربطها بمسؤوليات محددة للتنفيذ، والعمل على تحديد مواطن الخلل في تنفيذ الإستراتيجية بشكل مرن ودقيق.
- العمل على تحديد مستهدفات لثقافة التخطيط المرجوة في المؤسسة، ووضع آليات مناسبة للتنفيذ.
- التركيز على بناء خطة مخاطر إستراتيجية، ووضع الخطط البديلة تحسباً للتغيرات.
- تنظيم آلية التعامل مع الشركاء داخلياً وخارجياً وتحديد المسؤوليات بشكل واضح، إضافة إلى صياغة الاتفاقيات مع الجهات الخارجية بشكل محكم.

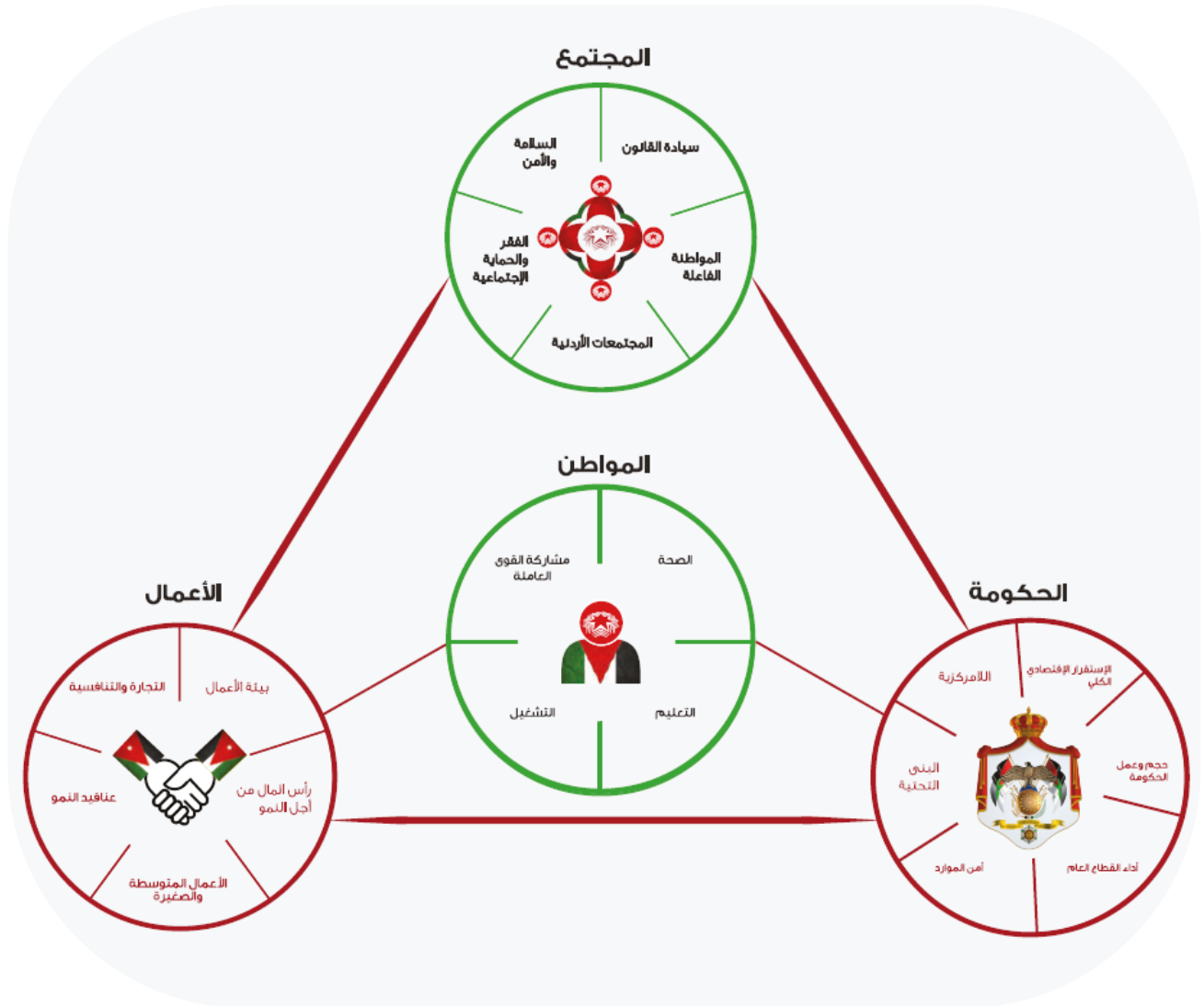
الجزء الثالث

الأهداف والسياسات الاستراتيجية الوطنية

رؤية الأردن 2025

إن "رؤية الأردن 2025" ترسم طريقاً للمستقبل وتحدد الإطار العام المتكامل الذي سيحكم السياسات الاقتصادية والاجتماعية القائمة على إتاحة الفرص للجميع. ومن مبادئها الأساسية: تعزيز سيادة القانون، وتكافؤ الفرص، وزيادة التشاركية في صياغة السياسات، وتحقيق الاستدامة المالية وتقوية المؤسسات. ولكي يتحقق ذلك، لا بد من رفع مستوى البنية التحتية، ورفع سوية التعليم والصحة، إضافة إلى تعزيز دور القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني للمساهمة في العملية التنموية وانطلاقاً من هذه المبادئ، تقترح الرؤية خارطة طريق للمستقبل تستلزم توافقاً من فئات عريضة في المجتمع حول معالم الطريق والأدوار المناطة بكافة الجهات المعنية وأصحاب المصالح في الاقتصاد، وفي مقدمتهم القطاع الخاص الذي يجب أن يلعب دوراً بارزاً في تحقيق الأهداف المنشودة. كما أن على الحكومة توفير البيئة التمكينية لتلك الغاية. كذلك فإن الرؤية تراهن على أن النجاح في تحقيق محتواها وتنفيذ السياسات الواردة فيها يتطلب التزاماً من قبل المواطن والحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وذلك ترجمة لشعار المواطنة الفاعلة الذي أشار إليه صاحب الجلالة في أوراقه النقاشية.

وقد شملت رؤية الأردن 2025 القطاعات التالية: التعليم، التشغيل، الطاقة، البيئة، الخدمات المالية، الانضباط المالي، الرعاية الصحية، التعليم العالي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، البنية التحتية، تنمية الاستثمار، العدل، التشريع، التنمية السياسية والإدماج، الخدمات البريدية، الفقر، البحث العلمي، الرعاية الاجتماعية، النقل، التدريب المهني، المياه.



شكل رقم (1) القطاعات التي شملتها رؤية الأردن 2025

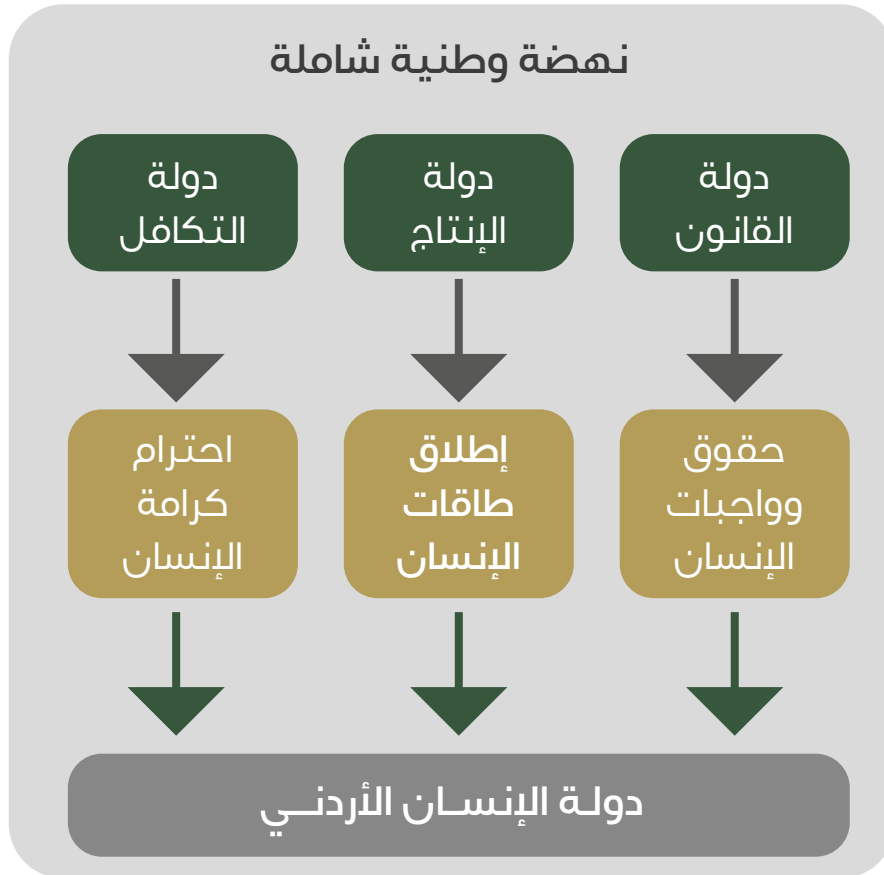
وقد حددت الرؤية عدداً من الأهداف تمثلت في:

1. تحقيق رفاه المواطن وتحسين الخدمات الأساسية المقدمة إليه، وصولاً إلى مجتمع متوازن تتاح فيه الفرص لكافة الشرائح ويتم فيه تجسير الهوة بين المحافظات.
2. تحقيق الاستقرار المالي القائم على الاستدامة المالية وتحقيق الاعتماد على الذات وتعزيز الإنتاجية وتنافسية الاقتصاد الأردني والخروج التدريجي من جميع أشكال الدعم العشوائي واستهداف الفئات المستحقة للدعم مباشرة، الأمر الذي من شأنه تعزيز
3. منعة الاقتصاد وقدرته على الصمود والحد من تأثير الصدمات الخارجية على أدائه.
4. تحسين نوعية بيئة الأعمال وجعلها جاذبة للاستثمارات المباشرة المحلية والأجنبية.

كما تمّ تحديد المستهدفات الرئيسية الخاصة بالرؤية، وهي:

1. تحقيق معدلات نمو اقتصادي بنحو 7.5 % في العام 2025، وبمعدل 5.7 % على امتداد فترة الرؤية.
2. تخفيض معدلات الفقر والبطالة لتصل إلى ما نسبته 8 % و 9.17 %، على التوالي في العام 2025.
3. تخفيض الدين العام بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي ليصل 47 %.

مشروع النهضة الوطني 2019 - 2020



شكل رقم (2) أولويات مشروع النهضة الوطني 2019-2020

قامت الحكومة بوضع أولوياتها للعامين 2019-2020، وقد تمّ تحديد هذه الأولويات الوطنيّة بحيث يكون لها انعكاس مباشر على حياة المواطنين؛ إذ حددت ثماني عشرة أولوية وطنية تعبر عن طموحات وتطلعات المواطنين، تشكل هذه الأولويات محطة من محطات مشروع النهضة الوطني؛ وهو مشروع طويل الأمد محوره الإنسان الأردني يتحقق بالشراكة والتكامل مع مجلس الأمة، ومجالس المحافظات، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني.



شكل رقم (3) شركاء مشروع النهضة الوطني 2019-2020

وقد ارتكز المشروع على أن الإنسان هو هدف التنمية وأساسها، وهو ما ينسجم مع توجيهات جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين بأن دولة الإنسان تقوم على ركائز ثلاث هي: دولة القانون التي تهدف إلى ترسيخ مبدأ سيادة القانون وتعزيز حقوق وواجبات الإنسان الأردني على أرض الواقع، ودولة الإنتاج التي تهدف إلى إطلاق طاقات الإنسان الأردني لتحقيق العيش الكريم، ودولة التكافل التي تصون كرامة الإنسان الأردني من خلال تحسين واقع الخدمات العامة وأنظمة الحماية الاجتماعية؛ وهنا يتقاطع المشروع مع أهداف المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بكونها مؤسسة وطنية كبرى وأحد ركائز التكافل الحماية الاجتماعية في المملكة.

وركزت الوثيقة ضمن محور دولة التكافل الذي شمل الحماية الاجتماعية وتحسين بيئة العمل على مضاعفة تغطية مسح وتفتيش متطلبات السلامة والصحة المهنية للضمان الاجتماعي بهدف شمول ضعف عدد الذين يشملهم المسح بشكل سنوي، وظهر جلياً تركيز المؤسسة على تنفيذ ما جاء في الوثيقة من خلال الهدف الاستراتيجي الثاني (توسيع مظلة الحماية الاجتماعية) بمشروعين خاصين بالسلامة والصحة المهنية، الأول يعنى بإعداد وإطلاق إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية الخاصة بالمؤسسة، والمشروع الثاني هو حصول إدارة إصابات العمل والسلامة المهنية على شهادة اعتماد (ISO 45001)، مما يسهم في زيادة فعالية أعمال الإدارة من تفتيش وتحديث لمعايير السلامة المهنية في بيئة العمل، وبالتالي تغطية أشمل وتفتيش أكثر فعالية لمتطلبات السلامة والصحة المهنية على المستوى الوطني.

الإستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية 2019 - 2025

الحماية الاجتماعية منظومة متكاملة تحتوي على محاور أساسية؛ كالصحة والتعليم والتشغيل والتأمينات الاجتماعية والحد من الفقر. وبناء عليه وبهدف توسعة مظلة الحماية الاجتماعية اعتمدت الحكومة الأردنية أول إستراتيجية للحد من الفقر في عام 2002؛ وقد تم تحديثها عدة مرات حتى استقرت على ما هي عليه الآن وهي الإستراتيجية الوطنية للحد من الفقر والحماية الاجتماعية 2019-2025 التي عُدت ظاهرة الفقر ظاهرة متعددة الأبعاد و بحاجة إلى جهود مكثفة من كافة الجهات من وزارات و مؤسسات وجهات غير حكومية ومنظمات المجتمع المدني والجهات المانحة للحد من الفقر واحتوائه، وما يتطلبه ذلك من تعزيز ما يعرف بالمنعة (أي خفض درجة التعرض للفقر)، ويتم ذلك عن طريق استهداف الفقراء تحت خط الفقر والطبقة التي تقع مباشرة فوق خط الفقر لمنع هبوطها إلى مستوى الفقر.

وقد اشتملت التوجهات الكلية للاستراتيجية على ما يلي: على مستوى الحد من الفقر، ضمان بيئة عمل آمنة ومحفزة وعادلة من حيث المزايا والمنافع للعمل في القطاعين العام والخاص، والتوسع في إتاحة فرص العمل للأردنيين في سوق العمل الأردني، وتعظيم أثر برامج سوق العمل اللائق نحو فرص عمل حقيقية للأردنيين. وعلى مستوى الحماية الاجتماعية، تقديم المساعدة المستهدفة للأسر الفقيرة وتحديد الأدوار وتنسيقها بين المؤسسات المعنية بتقديم المساعدات الاجتماعية ورفع كفاءة استخدام الموارد المرتبطة بتقديم المساعدات الاجتماعية

ويتقاطع هذا الهدف بشكل مباشر مع أهداف المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي كونها أحد أهم ركائز الحماية الاجتماعية في المملكة وهي توفير الحياة الكريمة للمنتفعين والمتقاعدين والمعالين عن طريق توفير خدمات تأمينية تكفل لهم تأمين الاحتياجات الأساسية للحياة الكريمة.

وللمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي وتحديدًا فيما تقدمه من رواتب تقاعدية وتعويضات دور مهم في الحد من الفقر كما ظهر في نتائج دراسة أعدتها المؤسسة لقياس أثر الرواتب التقاعدية في الحد من الفقر؛ إذ تقلل الرواتب التقاعدية التي تقدمها المؤسسة من نسبة الفقر بنسبة 7 %.

الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان للأعوام 2016 - 2025

جسدت الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان للأعوام 2016-2025 مقولة جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين " لا إصلاح بدون احترام الحقوق وصون الحريات"؛ وقد لامست هذه الخطة الجوانب التي تؤكد على حق المواطن في الحصول على حياة كريمة دون تمييز، كما سعت إلى تأطيرها بمتطلبات وأنشطة يمتد تطبيقها على مدار عشرة أعوام للوصول إلى طموح وتوجهات جلالة الملك.

وقد تمَّ إعداد الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان بالارتكاز على عدة مبادئ، مثل: الشريعة الإسلامية، والدستور الأردني، والشريعة الدولية لحقوق الإنسان، ومنظومة التشريعات الوطنية، والميثاق الوطني الأردني. وخلصت الخطة إلى ثلاثة محاور رئيسة للتطبيق وهي: محور الحقوق المدنية والسياسية، ومحور الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومحور حقوق الفئات الأكثر عرضة للانتهاك. وانبثق من هذه المحاور عدد من الأهداف والأنشطة الرئيسة والفرعية لضمان تحقيق هذه المحاور بالشكل الأمثل.

ولمَّا كان أحد المحاور الرئيسة لعمل الضمان الاجتماعي وهو الحماية الاجتماعية يتلاقى وتطلعات الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان بتحقيق الحياة الكريمة للمواطنين؛ فقد عمدت المؤسسة إلى تحديد الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان كوثيقة مرجعية يتمُّ الاستناد إليها عند إعداد الخطة الإستراتيجية القادمة؛ وذلك لتعزيز توجهات المؤسسة بتحقيق النهج التشاركي في إعداد الخطط الإستراتيجية، إضافة إلى تحقيق ركائز أرضية الحماية الاجتماعية.

وركز المحور الأول في الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان / الحقوق المدنية والسياسية على الأنظمة والتشريعات التي تكفل كافة حقوق المواطن المدنية من حق الحياة، والسَّلامة الجسدية، والترشح والانتخاب، وحرية الرأي والتعبير، والتجمُّع السلمي وتكوين الأحزاب والجمعيات، إضافة إلى تنظيم الجهاز القضائي والمحافظة على استقلاله. وبالرغم من أن عدم ورود المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي كجهة رئيسة منفذة للأهداف والأنشطة في هذا المحور إلا أن خطة المؤسسة تتلاقى مع الخطة الوطنية لحقوق الإنسان في الهدف الثاني / توسيع مظلة الحماية الاجتماعية.

الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي (2021 - 2025)

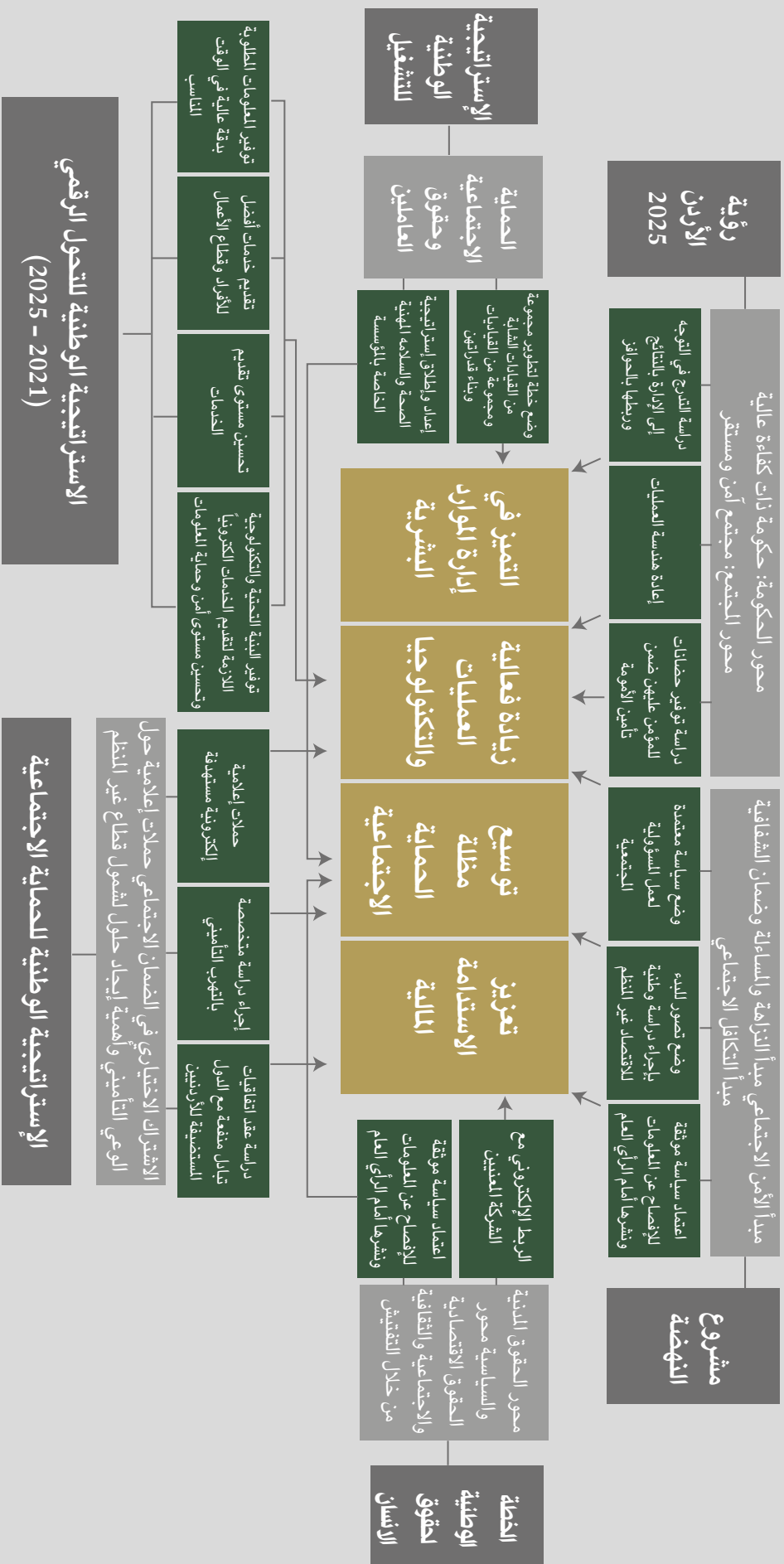
وضمن مشروع التحول الرقمي في الأردن المنشور في الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي والخطة التنفيذية (2021-2025) والتي أعدتها وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، والتي ترسم طريق للمستقبل وتحدد الاطار العام لكيفية تحويل الخدمات الورقية الى خدمات الكترونية، وادارة التحول في الحكومة والتركيز على ارضاء متلقي الخدمة الحكومية، وتحقيق ذلك من خلال القنوات المختلفة للخدمة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وادارة المعرفة فقد ساهم هذا المشروع في التطوير والتحول الاداري للحكومة الاردنية، وتمثلت اهداف المشروع في:

- 1 - النهوض ببيئة العمل.
 - 2 - رفع أداء الحكومي.
 - 3 - تحسين حياة المواطن.
- وتم تحديد الممكنات من خلال:
- 1 - أنظمة تراسل.
 - 2 - الشبكة الحكومية الآمنة.
 - 3 - نظام الربط البيني.
 - 4 - منصة الحوسبة السحابية.
 - 5 - بوابة الحكومة الالكترونية.
 - 6 - منصة تطوير التطبيقات الحكومية/RAD.
 - 7 - برنامج أمن وحماية المعلومات.
 - 8 - البطاقة الذكية.

وتتقاطع هذه الخطة مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة للأعوام (2020-2023) وتحديدًا مع الهدف الثالث/زيادة فعالية العمليات والتكنولوجيا في النقاط التالية:

- 1 - توفير البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة لتقديم الخدمات الكترونيا وتحسين مستوى أمن وحماية المعلومات.
- 2 - تحسين مستوى تقديم الخدمات.
- 3 - تقديم خدمات أفضل للأفراد وقطاع الأعمال.
- 4 - توفير المعلومات المطلوبة بدقة عالية في الوقت المناسب.

ارتباط الخطة الاستراتيجية 2020 - 2023 بالوثائق والاستراتيجيات الوطنية



شكل رقم (4) ارتباط الخطة الاستراتيجية بالوثائق والاستراتيجيات الوطنية

الجزء الرابع

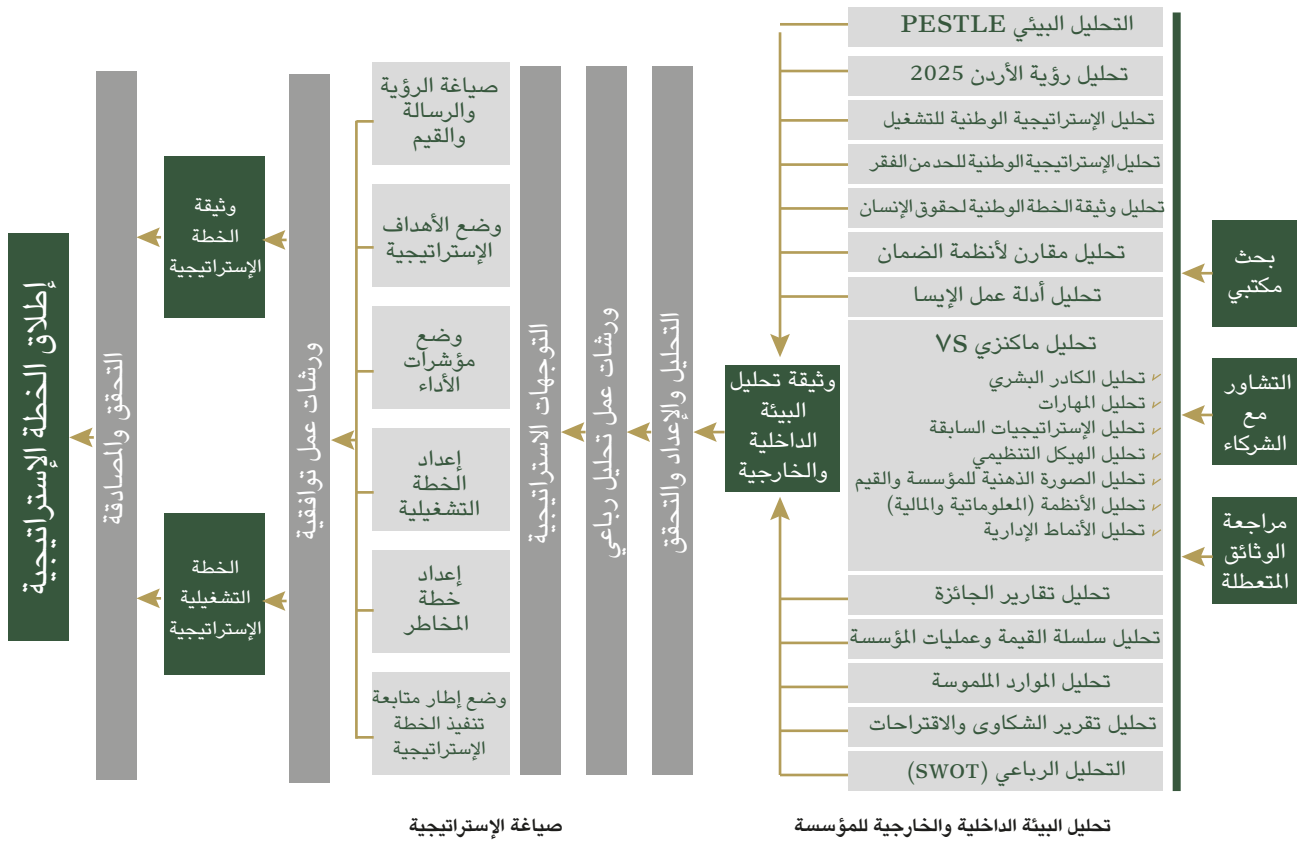
منهجية بناء الخطة الإستراتيجية

منهجية العمل

يقوم بناء إستراتيجية المؤسسة للأعوام 2020-2023، على تطوير إستراتيجية ديناميكية تتواءم ومعطيات الأحداث الداخلية والخارجية والتنبؤات المستقبلية للبيئتين: الداخلية والخارجية، ضمن خطة أولويات تُراعي أهمية وأثر كل منها على المؤسسة ومتلقي الخدمة؛ إذ تمّت مراعاة التشاركية في كافة مراحل الإعداد مع كافة الأطراف المعنية من شركاء داخليين وخارجيين، بهدف الاستفادة من كافة المدخلات ووجهات النظر، وردود الفعل التي تساعد على بناء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة لفترة الأربعة أعوام القادمة، كما راعت المنهجية أهمية تكامل الأدوار بين كافة الجهات التنفيذية بهدف تنسيقها وتحديد مسؤوليات التنفيذ ومالكي كافة المبادرات؛ ليسهل متابعة أدائها من خلال مؤشرات الأداء، وتبني تلك المبادرات في خطط الجهات التنفيذية للأربعة الأعوام وفقاً لأولويات التنفيذ.

وقد استند بناء الإستراتيجية إلى بحث دقيق وعميق لكافة الإستراتيجيات السابقة للاستفادة منها والتعلم من الدروس المستفادة للتطوير على الإستراتيجية الحالية، كما تمّ إجراء العديد من التحليلات للبيئتين الداخلية والخارجية بهدف بيان المؤثرات الداخلية والخارجية على أعمال المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وصولاً لبناء الأهداف الإستراتيجية والبرامج والمبادرات المنبثقة عنها.

يُبين الشكل التالي ملخصاً لمنهجية العمل المتبعة:



شكل رقم (5) منهجية عمل الإستراتيجية

تحليل البيئة الخارجية والداخلية

تحليل البيئة الخارجية

يعد تحليل البيئة الخارجية من أهم المرتكزات التي قامت عليها عملية بناء الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؛ إذ إن متطلبات التخطيط الإستراتيجي السليم تقتضي مراجعة وتحليل البيئة الخارجية، حيث تتناسب الخطة مع تحديات وفرص المرحلة القادمة، وعليه، فقد تضمن هذا التحليل كل من تحليل (PESTEL) الذي يحوي تحليل كل من البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية، المحيطة بالمؤسسة، كذلك تحليل المبادرات الملكية والوطنية، ورؤية الأردن 2025، وتحليل الإستراتيجية الوطنية للتشغيل، وتحليل الإستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية وإجراء التحليل المقارن لأنظمة الضمان الاجتماعي في الأردن وباقي دول العالم، وتحليل الشركاء، وتحليل أدلة عمل الإيسا (الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي).

ففي تحليل (PESTEL) من حيث - الناحية الاقتصادية - اظهرت المؤشرات الاقتصادية نمواً اسماً في الناتج المحلي الإجمالي بلغ (3.7%)، إذ بلغ الناتج المحلي الإجمالي (30) مليار دينار أردني للعام 2018، مما يعكس نمواً طفيفاً في نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بنسبة (1.1%)، وبالمقابل استمر عجز الموازنة بالارتفاع مسجلاً عجزاً بمقدار (1.2) نقطة ليصبح (3.5%) من الناتج المحلي الإجمالي مما انعكس على المديونية التي بدورها سببت ارتفاعاً في صافي الدين العام ليصبح (28.3) مليار دينار وبنسبة (94.4%) من الناتج المحلي الإجمالي، وفيما يختص بالقطاع الخارجي تشير البيانات -أيضاً- إلى العجز في الميزان التجاري، والذي يمثل الفرق بين قيمة المستوردات وقيمة الصادرات الكلية بلغ (1385.2) مليون ديناراً، وبذلك يكون العجز قد انخفض خلال شهري كانون الثاني وشباط من عام 2019 بنسبة (7.8%) مقارنة بالفترة نفسها من عام 2018. كما بلغت نسبة تغطية الصادرات الكلية للمستوردات (38.2%) خلال شهري كانون الثاني وشباط من عام 2019، في حين بلغت نسبة التغطية (34.2%) مقارنة بالفترة نفسها من عام 2018 بارتفاع مقداره (4.0) نقطة مئوية

أما من الناحية الاجتماعية، فتشير البيانات المتعلقة بحجم السكان إلى ارتفاع عدد سكان المملكة؛ إذ بلغ في العام 2018 ما مجموعه (10.309) مليون نسمة؛ (7.138) مليون منهم أردنيون و(3.171) مليون من الأجانب. أما بالنسبة إلى مؤشرات البطالة والتعطل عن العمل فتشير البيانات إلى ارتفاع معدلات البطالة بين الأردنيين في العام 2018 وبمقدار (3.4) نقطة عن العام السابق لتصل إلى (18.3%) مقارنة بالعام 2017 الذي بلغت فيه (17.7%) إذ يعزى السبب بشكل رئيس إلى الاختلالات الهيكلية في سوق العمل، ولعل أبرزها يخص تشغيل العمالة الوافدة، أما فيما يخص مؤشرات التأمين الصحي في المملكة، فقد أشارت البيانات الصادرة عن دائرة الإحصاءات العامة إلى أن المملكة تغطي (52%) من المواطنين ضمن شبكة التأمين الصحي و (63%) من الأردنيين ضمن الشبكة نفسها بمختلف قطاعاتها: (حكومي، عسكري، خاص...)، أما على صعيد القوى العاملة تظهر النتائج تبايناً كبيراً بين معدلات المشاركة الاقتصادية لسكان المملكة بين الذكور والإناث؛ إذ إن (71%) من الذكور نشيطين اقتصادياً، مقابل (21%) فقط من الإناث، بينما كانت النسبة متقاربة للأردنيين فقط، حيث كانت المشاركة الاقتصادية للذكور (69%) و(22%) للإناث، ورغم عدم وجود إحصائيات رسمية حول حجم الاقتصاد في القطاع غير الرسمي في المملكة يعتقد الخبراء أنه ربما يساهم باستيعاب نحو (25%) من العاملين أو أكثر ويساهم بحصة قد تصل إلى (20%) من الناتج القومي الإجمالي؛ أي ما يعادل (1.8) مليار دينار".

وتطرق التحليل البيئي، إلى الترابط الوثيق بين الاهتمام بالبيئة، والاهتمام بالتنمية، خصوصاً في الدول النامية؛ إذ لوحظ أن الدولة التي تعاني ضعفاً شديداً في الاهتمام البيئي وتتأخر في معالجة تزايد التلوث والنفايات المختلفة، تعاني في الوقت نفسه تأخراً وفقراً، وتزايد فيها المشكلات الاقتصادية، ومن أجل المساهمة في وضع الحلول لهذه المشاكل البيئية ستستمر المؤسسة في نهج إنتاج الطاقة الخضراء، وترشيد استهلاك الطاقة، ومحاولات التقليل من التلوث. وقد تناول التحليل -أيضاً- موضوع الصحة والسلامة المهنية، لأنهما من أهم الأمور التي تؤثر على القوى العاملة.

كما تم تحليل كافة الوثائق الوطنية ذات الارتباط بمنظومة الحماية الاجتماعية؛ إذ تم تحليل رؤية الأردن 2025، ذات الارتباط برؤية المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، كما تم تحليل الإستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية 2019-2025 لما للمؤسسة من دور كبير في منظومة الحماية الاجتماعية، والحد من الفقر، كذلك تحليلها على مستوى الأهداف الإستراتيجية، والإجراءات المتبعة في المؤسسة تماشياً معها والمبادرات المقترحة لتضمينها ضمن الخطة الإستراتيجية للحفاظ على الدور الكبير للمؤسسة في محاربة الفقر والحد منه، وتحليل وثيقة الخطة الوطنية الشاملة لحقوق الإنسان للأعوام 2016-2025 من حيث النشاطات الرئيسية الواردة فيها، وتقاطعها مع رؤية وأهداف المؤسسة.

كما تم إجراء التحليل المقارن لأنظمة الضمان الاجتماعي، من عدة جوانب أبرزها: دراسة مقارنة عامة لأنظمة التأمينات الاجتماعية (عينة مختارة من الدول العربية) من حيث تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة، وتأمين إصابات العمل، وأمراض المهنة، وتأمين الأمومة، وتأمين التعطل عن العمل، وسن التقاعد الوجوبي، ومدد الاشتراك اللازمة، والحد الأعلى للأجر الخاضع، والفترة التي تدخل في احتساب الراتب، ومعدل الاشتراك، ومعامل المنفعة، وتبعية الاستثمار، ومؤشرات الأداء، وخلص التحليل إلى أن كافة الأنظمة تقوم على ثلاثة أنماط رئيسية، هي: (نظام التأمين الاجتماعي ذو التمويل المرحلي - Pay-As-You-Go والأنظمة الممولة كلياً (تمويل ذاتي - Fully-Funded) والأنظمة الممولة جزئياً (تمويل جزئي - Partially-Funded).

كذلك تم إجراء تحليل لثمانية أدلة من الأدلة التي أصدرتها الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي (ISSA) في إطار السعي الدائم إلى تقديم خدمات مميزة؛ حيث تم تحليل كل من دليل الحاكمة الرشيدة، ودليل جودة الخدمات، ودليل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودليل تعزيز الصحة المهنية في بيئة العمل، ودليل استثمار أموال الضمان الاجتماعي، ودليل العودة للعمل وإعادة الاندماج، ودليل الالتزام بتأدية الاشتراكات، ودليل الوقاية من المخاطر المهنية.

تحليل البيئة الداخلية

يُعد تحليل البيئة الداخلية من أهم المرتكزات التي قامت عليها عملية بناء الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؛ إذ إن متطلبات التخطيط الإستراتيجي السليم تقتضي مراجعة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من كافة جوانبها، قام فريق إعداد الإستراتيجية بتحليل كافة الجوانب في المؤسسة، وقد تضمنت ما يلي:

تم تحليل كلاً من الرؤيا والرسالة والقيم الجوهرية الحالية في المؤسسة، من خلال نشر استبيان محكم على كافة إدارات وفروع المؤسسة عن طريق الشبكة الداخلية للمؤسسة، بهدف الاطلاع على مدى وضوحها وانعكاسها على أداء الموظفين، وعلاقتها بطبيعة أعمال المؤسسة، والتصويت عليها، وأخذ التغذية الراجعة ودراسة الملاحظات والمقترحات المقدمة من الموظفين، كما تم تحليل الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة، وذلك بعقد اجتماعات مع المختصين من إدارة الموارد البشرية، بهدف تحليل الهيكل التنظيمي الحالي، من حيث نقاط القوة والضعف، وشكل وحجم الهيكل وترابط المهام والأعمال، وتفويض الصلاحيات، والرقابة الداخلية، ونقاط الاتصال وعبء العمل.

من جهة أخرى تم تحليل الكادر البشري في المؤسسة، وذلك بالرجوع إلى نظام الموارد البشرية، وبيانات جدول التشكيلات والوظائف وإستراتيجية التدريب، وتقرير الاستدامة، والتقارير السنوية، والمؤشرات الإدارية والمالية، وآلية التدريب المتبعة، وأعداد وخصائص الموظفين، وفئات ومستويات الموظفين، ونظام التوظيف، والأجور والإجازات، وتقييم الأداء، والحوافز والتطلعات، كما تم تحليل الأنماط الإدارية في المؤسسة، عن طريق مقابلات مباشرة مع مختلف الدرجات، والرتب الإشرافية، واحتياجات المؤسسة من القادة، وتفويض الصلاحيات واللامركزية، بالرجوع إلى دراسة أثر الأنماط الإدارية حسب نظرية روبرت هارس. كذلك تم تحليل أنشطة المؤسسة الرئيسية، من خلال تحليل سلسلة القيمة، وتحليل عمليات المؤسسة الرئيسية، والعمليات المساندة.

وصلت المؤسسة إلى مرحلة متطورة على مستوى الشبكات والأجهزة والأنظمة المحوسبة (وإجراءات التعافي من الكوارث) والإجراءات الآلية الداخلية وأتمتة الخدمات على مستوى الأفراد والأعمال (المنشآت) والحكومة، وعليها العمل بشكل جدي أن تدعم كل ما يسهل الخدمة والوصول الى المعلومة من قبل متلقي الخدمة من خلال خدمات إلكترونية متطورة وسهلة وأمنة، وزيادة قنوات تقديم الخدمة وتغطية جميع الخدمات الإلكترونية الموجهة إلى الأفراد في نهاية عام 2020، وتغطية الخدمات المتعلقة بالأعمال والحكومة بنهاية كل من العامين (2021-2022)، كذلك تقوم المؤسسة بتطوير البيئة الداعمة لتسهيل تقديم الخدمة سواء بالأشرفه الإلكترونية والشبكة السريعة والأمنة والسياسات الواضحة والمرنة، وتعمل على توفير بيئة إلكترونية أكثر نضجاً في التعامل مع الكوارث ومخاطر المعلومات بوضع خطط وفحص دوري، ويتم تطوير إستراتيجية خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث تكون داعمة للإبتكار تشمل (أنظمة دعم القرار BI وأنظمة ERP)، ويتم تطبيق أعمال المؤسسة التكنولوجية وفق سياسات ومعايير عالمية واضحة، مثل: (ISSA-ICT ، ISO ، IEC38500، COBIT)

وجاء من أهم توصيات تحليل الموارد البشرية أن يتم تحديد مستويات أداء الموظفين الحالية ومستويات الأداء المطلوبة لتنفيذ خطة المؤسسة الإستراتيجية، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الفجوة بين متطلبات الوظائف وبين القدرات والمؤهلات والكفاءات التي يتمتع فيها شاغلو هذه الوظائف بهدف سد الفجوة، وذلك إما من خلال التعيين أو تطوير قدرات الموظفين أو عن طريق إدارة التدوير الوظيفي بشكل فعال في المؤسسة.

أما أهم توصيات تحليل العمليات هو أن تقوم المؤسسة بتفعيل المتسوق الخفي كأداة لقياس أداء المؤسسة الفعلي، ومن ثم تحديد ودراسة كافة جوانب القصور بين الأداء الفعلي للعمليات والمستويات المستهدفة، ووضع الإجراءات التصحيحية لكافة هذه الجوانب، وقياس مدى فعالية وكفاءة الإجراءات التصحيحية المتخذة، مع الأخذ بعين الاعتبار حصر كافة نتائج وتوصيات الدراسات المتعلقة بصوت متلقي الخدمة وحصر كافة الاقتراحات والشكاوى المقدمة.

وقد تمَّ تحليل الصُّورة الذهنية للمُؤسَّسة من خلال تحليل الشبكة الثقافية باستخدام أداة الشبكة الثقافية (جيري جونسون - كيفان سكولز)، وتمَّ تحليل الموارد الملموسة في المُؤسَّسة بما فيها موجودات المُؤسَّسة الثابتة (الأصول) من مبانٍ مستأجرة ومملوكة، ومركبات مملوكة، وقد لخصت النتائج إلى ضرورة تحديث أسطول المُؤسَّسة من المركبات، كذلك تحديث بعض مرافق البنية التحتية. كذلك قام الفريق بتحليل تقارير الجوائز: (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميّز الأداء الحكومي والشفافية، وجائزة الإبداع الحكومي وجائزة الخدمة المتميزة)، من حيث تحليل فرص التحسين والتركيز على نقاط القوة لكافة المعايير، كما تمَّ تحليل تقارير الشكاوى والاقتراحات، ونتائج الدراسات والمسوحات، والتركيز على درجة الخدمة، ومدى الجودة، والملائمة في تقديم الخدمة الحكومية، وقنوات الاتصال والتواصل، والشكاوى ووسائل التفاعل مع جمهور المُؤسَّسة، وتوصيات الشكاوى والاقتراحات، ونتائج وتوصيات دراسات رضا الموظفين، ونتائج وتوصيات دراسات رضا متلقي الخدمة

التطوير والقياس

- وجود مأسسة لعمل التخطيط الإستراتيجي، من حيث المنهجيات والنماذج.
- وجود تقارير مراجعة دورية للخطط الإستراتيجية من خلال اعتماد منهجية التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي، وبالاعتماد على رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمتها المؤسسية وبما يتوافق مع الأجندة الوطنية والمبادرات الملكية.
- ربط المبادرات الإستراتيجية بموازنة المؤسسة.
- توفر إستراتيجية إدماج النوع الاجتماعي لنشر ثقافة النوع الاجتماعي وتأسيس قاعدة بيانات جندرية على مستوى متلقي الخدمة والموظفين.
- توفر إستراتيجية إدارة المعرفة، إستراتيجية التدريب للموارد البشرية، إستراتيجية الاتصال والتواصل.
- تطوير وتحديث الهيكل التنظيمي بشكل مستمر، واستحداث وحدات تنظيمية مهمة وضرورية، ومعالجة نقاط التداخل والازدواجية في المهام والمسؤوليات.
- توفر تقارير دورية مثل الدراسات الإكتوارية وتقارير الأداء والإنجاز وتقارير التدقيق الداخلي والخارجي التي تساعد في اتخاذ القرارات.
- التوجه لتطبيق الممارسات الفضلى وفق أدلة (الإيسا): الحاكمية الرشيدة وجودة الخدمات، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والصحة المهنية، والاستثمار، والعودة للعمل، والالتزام بتأدية الاشتراكات، والوقاية من المخاطر، وتعكف على تحليل بقية الأدلة المتاحة.
- استخدام المؤسسة لمشاريع وأدوات صديقة للبيئة.
- وجود مؤشرات أداء واضحة ومحددة لقياس أداء الفروع بدلا من الخطط التشغيلية.
- تطبيق المؤسسة منهجية تقييم الأداء المؤسسي؛ إضافة إلى مؤشرات الأداء المرجعية لقياس مستوى أدائها.
- توفر منهجية لقياس رضا متلقي الخدمة والرضا الوظيفي.
- توفر منهجية لدراسة عبء العمل والتنبؤ التقديري لتخطيط الموارد البشرية.
- توفر منهجية لتحديد الفئات المختلفة الخارجية من متلقي الخدمة والشركاء والموردين و المجتمع المحلي، وتحديد آلية للتعامل معهم.
- توفر مصفوفة وخارطة للصلاحيات واضحة في المؤسسة.
- إجراء المقارنات المرجعية مع المؤسسات الحكومية أو أنظمة الضمان الشبيهة في الدول الأخرى ومن نتائج الدراسات الإكتوارية.
- دعم الإدارة العليا للتواصل للخطط الإستراتيجية.
- توفير أسس واضحة لتقييم الأفكار الإبداعية للموظفين.
- حداثة تجربة المؤسسة في إدارة المخاطر، على المستوى الإستراتيجي والمستوى التشغيلي.
- عدم وجود مبادرات إستراتيجية خاصة للفروع، وإدارة التقاعد، وبعض الإدارات المركزية.
- عدم الاستفادة بشكل ممنهج من نتائج الدراسات والأبحاث المعدة من قبل مختلف الإدارات في المؤسسة.
- لم تقم المؤسسة بتقييم العلاقة مع الشركاء بشكل شمولي ومنظم لتقييم مدى الاستفادة من هذه الشراكات.
- لم تقم المؤسسة بحصر جميع احتياجاتها من المعارف الخارجية المحلية أو الدولية وتحديد أماكنها وطرق الحصول عليها وتعميمها داخليا.
- عدم وجود سجل واضح بأصحاب المعارف في المؤسسة ونوعية المعرفة التي يمتلكونها، إضافة إلى معلومات التواصل الخاصة بهم.
- تعدد الجهات الرقابية المسؤولة عن مراقبة أداء الإدارات والفروع.
- عدم وجود بيانات واضحة حول زمن تقديم الخدمة في مختلف مراحل تقديم الخدمة وعلى مستوى الخدمة (مثل فترة الانتظار).
- بالرغم من متابعة نتائج مؤشرات الأداء لقياس فعالية العمليات، إلا أنه لم يتم اتخاذ الإجراءات التحسينية بناءً على نتائج بعض المؤشرات بالرغم من انحرافها عن المستهدفات.
- لم تقم المؤسسة بتطبيق آليات لتوفير بيئة ملائمة ومحفزة للإبداع.
- قلة إشراك الموظفين في إعداد المنهجيات الخاصة بعمليات المؤسسة.
- لم تقم المؤسسة بتحليل الفجوة بين متطلبات الوظائف وبين القدرات والمؤهلات والكفاءات التي يتمتع بها شاغلو هذه الوظائف، وذلك لسد هذه الفجوة من خلال تطوير قدرات الموظفين أو التعيين.
- عدم تحديد أهداف فردية مرتبطة بمؤشرات الأداء والمستهدفات الخاصة بالموظفين.

W نقاط الضعف

S نقاط القوة

العمليات

- إدارة المشتريات وفقاً لمنهجية الشراء التي تعتمد إلى نظام لوازم المؤسسة.
- إدانة سلسلة القيمة المؤسسية وإدارة وتصميم العمليات وفق منهجية معتمدة.
- تبسيط إجراءات تقديم الخدمات والتحول إلى الخدمات الإلكترونية.
- تعدد الوثائق الخاصة المتعلقة بإدارة عمليات المؤسسة.
- لم تقم المؤسسة بعد بتطبيق النظام الإلكتروني لإدارة المخزون بحيث يرتبط مع النظام المالي المطبق.
- عدم الالتزام الكلي بأدلة العمل المعتمدة والتقيد بها.

جودة الخدمات

- تنوع وسائل وقنوات الاتصال مع متلقي الخدمة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى: (النافذة الهاتفية، الموقع الإلكتروني، صناديق الشكاوى والاقتراحات... إلخ) وضمان الاستجابة لها ضمن منهجية إدارة صوت متلقي الخدمة.
- تقديم وتطوير الخدمات الإلكترونية (الاشتراك الاختياري، الدفع الإلكتروني، إرسال حركات رواتب كانون ثان والسريانات والإيقافات إلكتروني، تطبيق على الهواتف المحمولة... إلخ).
- توفر بطاقات الخدمات التي تقدمها المؤسسة وإتاحتها لكافة متلقي الخدمة بما يضمن الشفافية.
- وجود دراسات دورية متعلقة برضا الموظفين ورضا متلقي الخدمة.
- وجود فريق متخصص لتطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 في كافة فروع المؤسسة.
- لم تقم المؤسسة بتقييم أنظمة الشكاوى والاقتراحات لقياس فعاليتها في تنظيم حقوق متلقي الخدمة الخارجي والداخلي.
- لم تقم المؤسسة بتحديد وحصر جميع الاحتياجات والتطلعات الحالية والمستقبلية الخاصة بكل فئة من فئات متلقي الخدمة للاستفادة منها في تصميم وتطوير وتحسين الخدمات الخاصة بهم.

الموارد

- الملاءة المالية للمؤسسة وقدرتها على تقديم خدمات متميزة وبرامج تدريب إضافية.
- توفر موارد تكنولوجية متطورة ومحدثة.
- جودة الموارد البشرية بارتفاع التحصيل العلمي بين موظفي المؤسسة.
- اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية من حيث توفير تأمين صحي خاص لهم.
- وجود موقع بديل لمبنى مركز المعلومات في مبنى الإدارة العامة.
- وجود مبنى خاص للملفات يتوفر فيه البيئة المناسبة للعمل.
- لم يتم تحديد الكفاءات القيادية اللازمة لتحقيق التوجهات الإستراتيجية والمستويات المستهدفة لكل منها، ومراجعة الكفاءات القيادية للقادة وتقييم مدى فعاليتها لتحديد مدى مواءمتها مع المستهدفات.
- يوجد نقص في أعداد الموظفين في الأعمال المتخصصة لبعض الإدارات الرئيسية في المؤسسة.
- لم تقم المؤسسة بتطبيق آليات تمكين الموظفين بشكل شمولي للمستويات الإدارية المختلفة.
- محدودية صلاحيات القادة في المؤسسة على منح الحوافز المالية للمرؤوسين بهدف التحفيز وتقدير الجهود الفردية الاستثنائية.
- بعد بعض فروع المؤسسة جغرافياً عن مركز المعلومات مما قد يؤدي إلى تدني سرعة الاستجابة في الحالات الطارئة.

W

نقاط الضعف

S

نقاط القوة

التميز

- عدم وجود الثقافة الكافية في المؤسسة حول الجودة وكيفية تطبيق معاييرها.
- عدم وجود كادر في مديرية التميز المؤسسي.

- اعتماد المؤسسة لجائزة التميز في السلامة والصحة المهنية.
- المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.
- المشاركة في جائزة الخدمة الحكومية المتميزة.
- المشاركة في جائزة التحول الإلكتروني.
- التزام المؤسسة بتطبيق معايير ومتطلبات إدارة تطوير الأداء المؤسسي في رئاسة الوزراء.

التوعية الإعلامية والصحة والسلامة المهنية

- عدم وجود قواعد بيانات دقيقة عن المغتربين.

- توفر خطة إعلامية لإدارة الحملات الإعلامية المنظمة التي تستهدف المجتمع المحلي وطلبة المدارس والجامعات.
- وجود لجان توعية تأمينية مؤهلة في الفروع والمكاتب.
- وجود إستراتيجية الاتصال والتواصل 2016-2020 خاصة بالمؤسسة.

التهديدات

- انخفاض سن التقاعد المبكر في الأردن مقارنة بدول الجوار.
- عدم الجاهزية لتطبيق التأمين الصحي الاجتماعي.
- ارتفاع نسبة العاملين في القطاع الخاص غير المشمولين في التأمين الصحي.
- الزيادة المضطردة في حجم العمالة الوافدة (اللاجئين السوريين).
- تضارب البيانات بخصوص قطاع العمالة الوافدة بين الجهات الحكومية، مثل: (وزارة العمل، ودائرة الإحصاءات العامة).
- التباطؤ في النمو الاقتصادي، وتراجع أرباح الشركات.
- القطاع الاقتصادي غير المنظم وعدم توفر قاعدة بيانات تخص العاملين فيه.
- الارتفاع المضطرد بنسبة البطالة في المملكة.
- انخفاض معدل مشاركة المرأة في سوق العمل.
- قلة الإقبال على الاشتراك الاختياري من قبل المغتربين الأردنيين.
- التغيير المستمر في التشريعات والأنظمة.
- تأخر إنجاز الأهداف والمبادرات المشتركة وذلك لطبيعة العمل الحكومي الذي يتطلب كثافة المراسلات الرسمية التي قد تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً.
- عدم القدرة على تحديد نسب إسهام المؤسسة في تحقيق الخطط الوطنية المعتمدة، وذلك لعدم وجود أوزان نسبية واضحة للمبادرات، وعدم وجود مؤشرات قياس أداء واضحة.
- التشريعات الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني.
- عدم وجود قاعدة بيانات شاملة لكافة العناوين والمنشآت.
- عدم إلمام شريحة من المواطنين باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- عدم استقرار العمل بالقطاع الخاص بسبب الظروف الاقتصادية.
- التوسع من قبل الحكومة بالإحالة على التقاعد المبكر للعاملين بالقطاع العام.

الفرص

- رؤية الأردن 2025.
- اتفاقية منظمة العمل الدولية حول إطار الترويج للسلامة والصحة المهنية رقم (187).
- وجود العديد من الخطط الوطنية التي توفر أرضية ملائمة لتعزيز النهج التشاركي في مجال استحداث وتطوير المبادرات التي تخدم المجالات المتقاطعة مع المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- إمكانية توفر الدعم الحكومي لتطبيق التأمين الصحي الاجتماعي.
- إمكانية الاستفادة من الفرصة السكانية.
- إمكانية الاستفادة من الثورة التكنولوجية.
- تطوير الربط الإلكتروني مع الشركاء الإستراتيجيين: (وزارة العمل، وزارة الصناعة والتجارة، أمانة عمان...إلخ).
- إمكانية الاستفادة من الدعم المقدم من رئاسة الوزراء / إدارة تطوير الأداء المؤسسي من خلال حزمة قرارات الإصلاح الإداري، وتطوير الأداء.
- إمكانية الاستفادة من أدلة عمل الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي.
- دعم رئاسة الوزراء لخطط التحول الإلكتروني.
- الشراكة مع وسائل الإعلام.
- الشراكة مع الأندية والجاليات التي تمثل المغتربين.
- دعم السفارات لجهود المؤسسة.
- إمكانية الاستفادة من البعثات الدراسية والدورات المقدمة من جهات خارجية.
- توفر منح مقدمة من مختلف المانحين في مجالات تنظيم سوق العمل والسلامة المهنية.

إدارة الإطار الاستراتيجي الشامل ضمن البيئة والمخاطر المحيطة بالمؤسسة

تعمل المؤسسة بجهد كبير من أجل التخطيط السليم المبني على المخاطر، كما تدرك المؤسسة بأنها تتفاعل مع بيئة خارجية محيطة بها من خلال مواردها المختلفة: (مادية، وبشرية، وملموسة، وتقنية) وعملياتها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة؛ حيث تبرز مجموعة من التحديات والمخاطر، ومجموعة من الفرص يمكن لها التأثير في نتائج المؤسسة المرجوة. ولعل من أبرز المخاطر والتحديات والفرص المرتبطة بالبيئة المحيطة في المؤسسة ما يأتي:

التراجع في المؤشرات الاقتصادية الكلية: تشير التوقعات الاقتصادية إلى استمرار التحديات الاقتصادية التي تمر بها المملكة، لاسيما المرتبطة بالمالية العامة للدولة، مثل: استمرار العجز الحكومي، والعجز في الحساب الجاري، وارتفاع معدل المديونية الذي وصل إلى (28.3) مليار دينار، مشكلاً ما مقداره 94 % من الناتج المحلي الإجمالي في العام 2018. وستنعكس التحديات الاقتصادية سلباً على بيئة الأعمال في المملكة من حيث قدرتها على توظيف عدد أكبر من الأردنيين، والمساهمة في ردف إيرادات المؤسسة، وقد يترتب على ذلك أيضاً تحديات متعلقة بسداد المنشآت للمستحقات المترتبة عليها إلى المؤسسة، مما قد يسهم في زيادة التهرب التأميني.

الازدياد الكبير في عدد السكان ومحدودية سوق العمل: أشارت التقديرات الأخيرة للسكان والمساكن إلى أن عدد سكان المملكة قد بلغ في العام 2018 ما مجموعه (10.309) مليون نسمة؛ (7.138) مليون منهم أردنيون، و (3.171) مليون غير أردني؛ إذ إن الكثير من الأجانب ينافسون الأردنيين في العمل، وفي بعض الأحيان يعملون ضمن القطاعات غير المنظمة، أو في الأعمال ذات الأجور المنخفضة. وقد أشارت بيانات المؤسسة إلى أن عدد المؤمن عليهم المصريين قد بلغ (61,022) فقط، وعدد المؤمن عليهم السوريين قد بلغ (12,568) فقط في العام 2018. وعليه يكمن التحدي القائم في ضرورة تكثيف حملات التوعوية والحملات التفتيشية من أجل شمول الأجانب ضمن منظومة الضمان الاجتماعي، كما أن هناك تحدٍ في توظيف الشباب الأردني في ظل المنافسة الكبيرة لهم في سوق العمل من قبل العمال الأجانب.

توسعة الشمول لتشمل أصحاب المنشآت الفردية: بدأت المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي اعتباراً من 2015/1/1 بشمول أصحاب العمل، والعاملين لحسابهم الخاص، والشركاء المتضامنين العاملين في منشآتهم إلزامياً بالضمان الاجتماعي، وهذا وتشكل الأعمال الميكروية والفردية تحدياً لعمل الضمان؛ إذ إن هذه الأعمال لم تكن في السابق مشمولةً إلزامياً تحت مظلة الضمان الاجتماعي، مما سيشكل هذا بدوره زيادة كبيرة في أعداد المنشآت المسجلة لدى الضمان الاجتماعي مع عدم وجود فهم واضح لخصائص هذه الأعمال، من حيث الالتزام بالاشتراكات، والتهرب التأميني، ومدى التقيد بشروط الصحة والسلامة المهنية، علماً بأنه لا توجد بيانات دقيقة عن عدد هذه المنشآت، ولا قاعدة بيانات موحدة عن عناوينها، وحجم أنشطتها، ويشير التعداد العام للمنشآت الاقتصادية للعام 2011 بوجود (165,879) منشأة فعالة منها؛ (135,904) منشأة فردية، مشكلة (86.7%) من مجموع المنشآت، وفي نهاية العام 2018 بلغ عدد المنشآت الفعالة الخاضعة للضمان الاجتماعي بجميع أحجامها (52,854) فقط.

التكنولوجيا الصديقة للبيئة: في ظل اعتماد الأردن على الطاقة المستوردة التي تشكل أكثر من (94 %) من احتياجاتها من الوقود، وارتفاع فاتورة الطاقة لتشكل في فترات ما يقترب من (20 %) من الناتج المحلي الإجمالي عملت الحكومات المتعاقبة على تقديم امتيازات من أجل تشجيع الاستثمار في الطاقة المتجددة، ومع إقرار الأردن لقانون الطاقة المتجددة في العام 2012، الذي سمح بموجبه لمستهلك الكهرباء بتوليد استهلاكه من الكهرباء ومع تزامن تقديم مجلس الوزراء عدد من التسهيلات والإعفاءات المرتبطة باقتناء السيارات الهجينة والكهربائية فإن هناك فرصة كبيرة للمؤسسة في ظل متانة وضعها الاقتصادي للاستثمار في الطاقة الخضراء؛ من أجل المحافظة على البيئة المحيطة، والتقليل من الكلف التشغيلية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مأسسة للأليات والضوابط المرتبطة بتحديد وإدارة المخاطر الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة لا سيما المتعلقة باستدامتها من الناحية الاقتصادية؛ من خلال لجنة إدارة المخاطر الكلية المنبثقة عن مجلس الإدارة، كما أن هناك مأسسة لعملية التعامل مع المخاطر التشغيلية الخاصة بعمليات المؤسسة من خلال مديرية المخاطر في إدارة البحوث والدراسات.

تحليل الشركاء

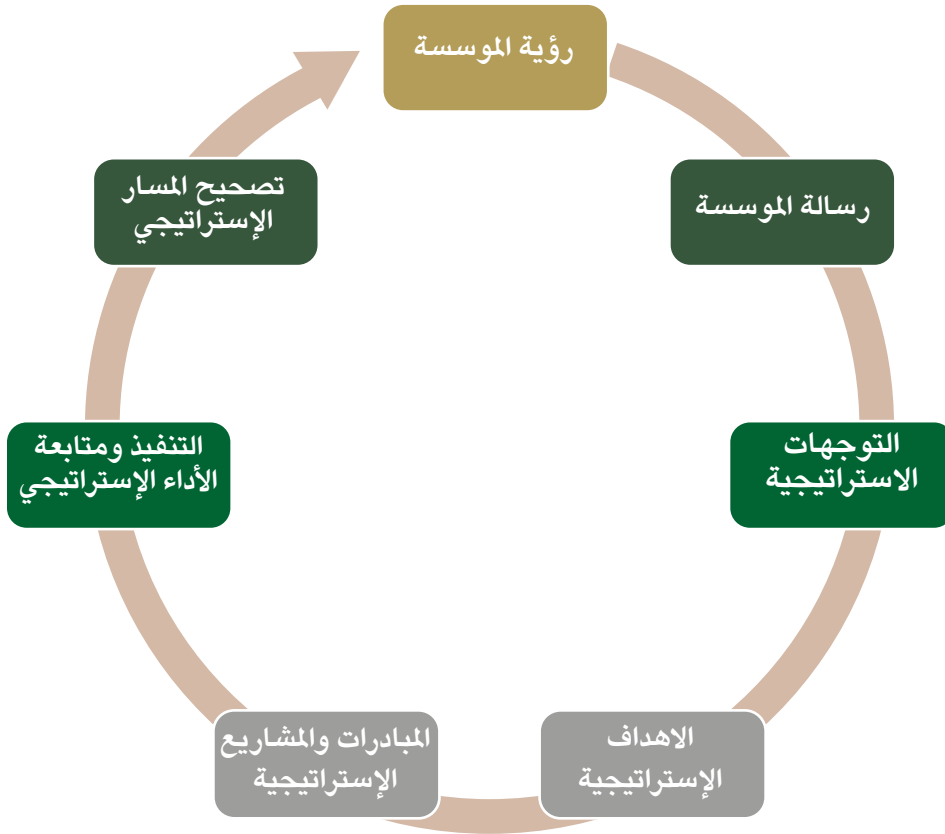
يهدف الحفاظ على علاقات تشاركية قوية وممتينة مع شركاء المؤسسة، قامت المؤسسة بتحليل كافة الشراكات على المستوى الإستراتيجي، وتحديد أدوار الشركاء إلى رئيس و ثانوي، وتصنيفهم على مستوى السياسات أو على مستوى التوعية أو على المستوى التشغيلي، وتحديد إستراتيجيات التعامل معهم. وقد خلصت المؤسسة إلى تحديد العلاقات مع الشركاء وفقاً لمحددات القوة والاهتمام وفق التحليل التالي:

		الحكومة		
قوة الشريك	إيجابية	وزارة العمل	غرفة الصناعة والتجارة	مركز الملك عبدالله الثاني للتميز
		الشركات التي تساهم فيها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	أمانة عمان الكبرى	وزارة الإدارة المحلية
قوة الشريك	صغيرة	العمالون غير المشمولين بالضمان الاجتماعي	دائرة الأحوال المدنية والجوازات	الجهات الدولية المانحة
		العمالون المغتربون غير المشمولين بالضمان الاجتماعي	دائرة مراقبة الشركات	دائرة الموازنة العامة
		مجلس الأمة	المنشآت المسجلة في الضمان (المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة)	مجلس الأمانة المهنية
		المتقاعدون والمستحقون الأردنيون	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	وزارة التقاعد والمستحقون الأردنيون
		مجلس الإحصاءات العامة	وزارة الصحة	دائرة الإحصاءات العامة
		المجلس الاقتصادي والاجتماعي	ديوان الخدمة المدنية	ديوان الخدمة المدنية
		مجلس إدارة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	ديوان المحاسبة	ديوان المحاسبة
		صندوق استثمار اموال الضمان الاجتماعي	موظفو المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	موظفو المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي
		مجلس التأمينات في مؤسسة الضمان الاجتماعي	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		مؤسسة التدريب المهني	المتقاعدون والمستحقون الاجانب	الخدمات الطبية الملكية
		المشركون الاجانب	وزارة الصناعة والتجارة	جمعيه متقاعدي الضمان الاجتماعي
		المجلس الصحي العالي	ديوان المحاسبة	المجلس الصحي العالي
		تجمع لجان المرأة الوطني الاردني	وزارة التنمية الاجتماعية	وزارة التنمية الاجتماعية
		المشركون اختيارياً	وزارة المالية	مؤسسات تمويل المشاريع الانتاجية الصغيرة والمتوسطة
		المجلس الوطني لشؤون الأسرة	الاتحاد العام ل نقابات العمال في الاردن	المجلس الوطني لشؤون الأسرة
		المجلس الأعلى للسكان	وزارة المياه والري	المجلس الأعلى للسكان
		صغير	كبير	
الاهتمام بالشريك				
		إستراتيجية التركيز على تلبية الاحتياجات المباشرة للشركاء	عالية	إستراتيجية التعامل عن قرب والتواصل المستمر
		إستراتيجية المراقبة عن بعد	قليلة	إستراتيجية إدامة التواصل في مجال الاهتمام

شكل رقم (6) تحليل الشركاء الخارجيين

الجزء الخامس

إستراتيجية 2020 - 2023



شكل رقم (7) نموذج الإستراتيجية

الخيار الإستراتيجي (Strategic Option) للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي

إن أي إستراتيجية تقوم المؤسسات والشركات بتطويرها وتطبيقها تسعى بشكل أساس إلى تحقيق الميزة التنافسية (Competitive Advantage) لهذه الشركات وتعرف الميزة التنافسية بأنها: مجموعة العناصر التي في حال توفرها فإنها تقدم للمؤسسة تنافسية أكبر في السوق مقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تنافسها. كما عرف بعض الاقتصاديين الميزة التنافسية على أنها الظروف التي في حال توفرها تمكن الشركات من إنتاج منتجاتها أو خدماتها بكلفة أقل، أو إنتاج منتجات وتقديم خدمات مرغوبة بشكل أكبر، من قبل العملاء تحقق لهم قيمة اقتصادية (Economic Value) أعلى من الشركات المنافسة. والقيمة الاقتصادية التي يتطلع لها العميل هي الفرق بين المنافع التي تتأتى على العميل من خلال شرائه لمنتج أو خدمة بالمقارنة مع القيمة المادية التي قدمها من أجل الحصول على هذا المنتج أو هذه الخدمة.

وقد قام عالم الإستراتيجيات بجامعة هارفرد مايكل بورتر (Michael Porter) بتحديد ثلاثة أنواع من الخيارات لإستراتيجيات (Strategic Options) الشركات من أجل تحقيق الميز التنافسية للأعمال وهي: التفاضل أو التميز عن المنافسين في المنتج أو الخدمة (Differentiation)، والمنافسة من خلال السعر الأقل (Low Price)، وأخيراً التخصص في الخدمة أو المنتج (Focused Differentiation). وتعزى الميزة التنافسية إلى عوامل تحققها المؤسسات أو الشركات من خلال تنفيذ إستراتيجياتها التي قد تتعلق بتوفر موارد نادرة ليست موجودة عند المنافسين مثل: تقديم أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وموارد بشرية وثقافة مؤسسية فريدة، أو قد تحقق الميز التنافسية من خلال عمليات ذات كفاءة وفعالية مرتفعة مثل: سلسلة الإمداد، الجودة الشاملة للمنتجات، أو خدمات التسويق والعلامة التجارية، حيث تتحقق القدرات الأساسية للمؤسسة (Core Competencies) من خلال الموارد النادرة، أو العمليات ذات الكفاءة والفاعلية المرتفعة، وهي القدرات غير المتوفرة عند المنافسين التي تعد أساس تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وتعد المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي مؤسسة عامة مستقلة، ولهذا فإن مبادئ التنافسية ضمن مفهوم السوق أو القطاع الخاص لا تنطبق بشكل كامل عليها، وليس لها منافسون في السوق كما تقدم خدماتها بشكل حصري لغالبية العاملين في المملكة (باستثناء بعض صناديق التقاعد المرتبطة ببعض النقابات)، فهي أشبه ما تكون بمؤسسة محتكرة (Monopoly) للخدمة أو المنتج، ولهذا فإن مفهوم تحقيق الميزة التنافسية والقيمة الاقتصادية الأعلى قد لا ينطبق بشكل كامل عليها، من الناحية النظرية. ولهذا السبب أدركت المؤسسة أهمية ترسيخ مفاهيم الأداء المرتفع بما يحقق القيمة الاقتصادية الأعلى لعملائها عن طريق خلق ثقافة التنافسية بينها وبين مختلف مؤسسات القطاع العام، من خلال اشتراكها بشكل مستمر في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، التي تم إنشاؤها في العام 2002، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، وذلك بنشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام، وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها. ولأن المؤسسة حريصة على تحقيق قيمة اقتصادية مالية مرتفعة؛ فقد عملت على ترسيخ مفاهيم الاستدامة المالية في أعمالها، إذ إن استمرارية المؤسسة مرتبط بقدرتها على الإيفاء بالتزاماتها المالية المستقبلية تجاه مشركيها، وتعمل المؤسسة بشكل مستمر على توفير كافة السبل التي تسهم في زيادة إيراداتها وتقنين نفقاتها التشغيلية.

وبالنتيجة فإن الخيار الإستراتيجي الذي ستتبعه المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في استراتيجيتها للأعوام 2020-2023 يعد مزيجاً من الخيارات الإستراتيجية المحققة لتنافسية المؤسسات، كما ستسهم الإستراتيجية بشكل مباشر في المساهمة في تحقيق الأهداف والسياسات التي أنشئت من أجلها المؤسسة على مستوى الدولة الأردنية؛ إذ ستعمل إستراتيجية المؤسسة على السعي نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من القيمة المضافة لمتلقي الخدمات، وستحمل في مضمونها مفاهيم التمايز عن المؤسسات الأخرى في تقديم الخدمة (Differentiation)، كما ستضمن في طياتها العناصر المحققة للاستدامة المالية للمؤسسة من خلال زيادة تغطية المشتغلين في سوق العمل الأردني، والمشاركين اختياريًا وتحسين منظومة تسديد الاشتراكات وقنوات الدفع الإلكتروني، كذلك التقليل من التكاليف التشغيلية التي تسهم في استمرارية المؤسسة على المدى المتوسط والبعيد، حيث تنسجم هذه المبادئ وإستراتيجيات تقليل السعر (Low Price) مع إدراك المؤسسة لأهمية تقنين المصاريف المالية دون المساس بجودة الخدمة المقدمة لمشركيها.

القضايا الإستراتيجية الحرجة للمؤسسة

تعد المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي من أهم وأكبر المؤسسات الخدمية التي تُعنى بشريحة كبيرة من المجتمع الأردني، وذلك عن طريق تقديم مختلف الخدمات التأمينية التي تهدف إلى توفير الحياة الكريمة للمواطن. ومن أجل الاستمرار بتقديم تلك الخدمات بمستوى عالٍ وبشكل متميز كان على المؤسسة العمل بشكل دؤوب على مواجهة مجموعة من التحديات والمعوقات، وذلك من خلال تبني عدد من المبادرات والخطط الهادفة إلى تطوير تلك الخدمات، وتتجلى أهم هذه التحديات والحلول بما يلي:

1. ضمان ديمومة النظام التأميني ورفع كفاءته:

تظهر الدراسات الإكتوارية للمؤسسة وجود خلل في تغطية النفقات التأمينية من خلال الإيرادات المحققة، ولمواجهة مثل هذا التحدي فقد تبنت المؤسسة — وبالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني — مجموعة من التعديلات على قانون الضمان الاجتماعي أسهمت في إحداث التوازن بين إيرادات المؤسسة ونفقاتها. لقد كان عام تجاوز النفقات التأمينية للإيرادات التأمينية وفق قانون الضمان الاجتماعي رقم (7) لسنة 2010 هو العام 2027، و عام تجاوز النفقات التأمينية للإيرادات التأمينية والاستثمارية هو عام 2033، و عام نفاذ الصندوق هو عام 2043، وقد أصبح وفق قانون الضمان الاجتماعي رقم (1) لسنة 2014 عام تجاوز النفقات التأمينية للإيرادات التأمينية هو العام 2041 و عام نفاذ الصندوق عام 2051. وفي العام 2019 أدخلت تعديلات على قانون الضمان الاجتماعي بحيث تم رفع العمر للمتقاعدين مبكراً من المشتركين الجدد بعد نفاذ القانون إلى سن 55 سنة للذكور و52 سنة للإناث، وستقوم المؤسسة بإجراء العديد من المبادرات المتعلقة بضمن شمول أكبر شريحة من العاملين الأردنيين داخل وخارج المملكة في الضمان الاجتماعي، والتوعية بأهمية الاستمرار في الخضوع لمنظومة الضمان حتى بلوغ سن التقاعد.

2. العمل مع الجهات ذات العلاقة لخفض حجم القطاع غير المنظم، ودعم تكامل سياسات الحماية الاجتماعية المطبقة على مستوى الدولة:

تعمل المؤسسة وبشكل مستمر على التأكد من التناغم والتكامل في السياسات والخدمات الاجتماعية التي تقدمها مع تلك التي تشرف عليها المؤسسات الاجتماعية الأخرى؛ حيث تقوم المؤسسة برصد ومتابعة الوثائق الوطنية المختلفة ذات الأولوية،

مثل: رؤية الأردن 2025، والإستراتيجية الوطنية للحماية الاجتماعية 2019 - 2025 وأولويات عمل الحكومة 2019 - 2020 وغيرها العديد من الوثائق والمبادرات التي توجه أولويات سياسة الحماية الاجتماعية في المملكة؛ لتكون مدخلاً في توجهاتها وأعمالها، كما تقوم المؤسسة بالتفاعل وبشكل إيجابي مع جميع الجهات المهتمة بالشأن الاجتماعي؛ إذ عمدت المؤسسة إلى توقيع العديد من اتفاقيات التعاون مع مختلف المؤسسات الحكومية في مجال تبادل المعلومات، وفي هذا السياق ستقوم المؤسسة باستكمال عمليات الربط الإلكتروني مع كافة المؤسسات والجهات ذات العلاقة بأعمال وبرامج المؤسسة لضمان الحصول على المعلومة بالشكل الدقيق وفي الوقت المناسب.

3. تطوير أدوات مكافحة التهرب التأميني لضمان شمول كافة العاملين في المنشآت وبأجورهم الحقيقية:

قامت المؤسسة بإطلاق مجموعة من المبادرات المرتبطة بالحد من التهرب التأميني، ابتداءً من دراسة واقع التهرب التأميني في المملكة وأشكاله المتعددة، وضرورة تطوير آليات التفتيش وأتمتتها من أجل زيادة كفاءتها وفعاليتها، بالتزامن مع استحداث الأنظمة الذكية التي تساهم في توجيه أعمال التفتيش وقياس أثره الاقتصادي والاجتماعي، وتزامناً مع ذلك ستعمل المؤسسة على تطبيق آليات متنوعة لتشجيع المنشآت والأفراد على الالتزام بأحكام قانون الضمان الاجتماعي، مما يؤدي إلى الحد من التهرب التأميني، الذي سينعكس إيجاباً على إيرادات المؤسسة.

4. نشر الوعي التأميني بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى كافة شرائح المجتمع:

تعد عملية نشر الوعي التأميني من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة؛ حيث إن نشر الوعي التأميني سيساهم في إيصال مفهوم الضمان الاجتماعي وأهدافه وغاياته إلى كافة المواطنين، مما يساعدهم في معرفة حقوقهم بالحماية الاجتماعية وسيصبح المواطن مبادراً في طلب تلك الحماية.

وفي ذات السياق تقوم المؤسسة بشكل مستمر من خلال مركزها الإعلامي بإطلاق العديد من الحملات الإعلانية والدعائية الهادفة إلى توعية كافة العاملين والمواطنين بحقوقهم التأمينية، إضافة إلى تعريفهم بكافة المزايا التي يقدمها قانون الضمان الاجتماعي.

5. تطوير أداء كوادر المؤسسة وزيادة إنتاجيتها ورفع المؤسسة بكوادر إضافية عند اللزوم:

تبنت المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في إستراتيجيتها للأعوام 2020-2023 هدفاً إستراتيجياً يعنى في التميز بإدارة الموارد البشرية، كما ستعمل على تحديث إستراتيجية التدريب الخاصة في المؤسسة للأعوام (2016-2020) هادفة إلى تطوير فعالية الأداء المؤسسي والإرتقاء بالموارد البشرية وفق أفضل ممارسات التميز المؤسسي، كما تعمل المؤسسة بشكل مستمر على زيادة عدد موظفيها لتغطية حجم العمل المتزايد، وذلك من خلال مخزون ديوان الخدمة المدنية.

6. تقديم خدمات متميزة لجمهور المشتركين في الضمان الاجتماعي تواكب تطورات الإتصال الإلكتروني:

ستستمر المؤسسة في إستراتيجيتها القادمة بتطوير الخدمات الإلكترونية المقدمة للأفراد والمنشآت وذلك باستخدام جميع القنوات المتاحة بما فيها المواقع الإلكترونية للمؤسسة أو تطبيقات الهاتف الذكي الذي سيتزامن وإعادة هندسة عمليات المؤسسة والربط الإلكتروني مع كافة المؤسسات والجهات ذات العلاقة بأعمال المؤسسة لتسهيل إجراءات الخدمات المقدمة للمواطنين والتقليل من البيانات المطلوبة وتدخل العنصر البشري قدر المستطاع وبما يضمن أقصى درجات الدقة والسرعة في إنجاز تلك المعاملات.

7. المحافظة على وثائق وبيانات المنشآت والأفراد من مشتركين ومتقاعدين من خلال تطبيق نظام أرشفة إلكتروني حديث:

ستستمر المؤسسة في تطوير منظومة أمن المعلومات لديها، وستعمل على تحديث خطة استمرارية العمل تحت كافة الظروف الطارئة والاستثنائية من خلال توظيف آليات التكنولوجيا الحديثة، وتوفير مواقع إلكترونية بديلة، كما ستقوم المؤسسة باستكمال تحويل كافة المعاملات الورقية إلى آلية بهدف التقليل من إستخدام الورق في المعاملات إلى أدنى حد ممكن، مما سينعكس بشكل إيجابي على النفقات الإدارية للمؤسسة.

رؤية المؤسسة

ضمان اجتماعي شامل يتسم بالريادة في الخدمة والحماية والاستدامة، ويسهم في دفع عجلة التنمية في المملكة.

رسالة المؤسسة

مؤسسة وطنية تطبق نظاماً تأمينياً تكافلياً قائماً على التعاون والتطوير المستمر، بما ينسجم واحتياجات المؤمن عليهم والمنشآت، ويسهم في تحقيق الأمن الاجتماعي والتنمية الاقتصادية للمملكة.

قيم المؤسسة

1. العدالة والمساواة.
2. الشفافية.
3. المساءلة.
4. روح الفريق.
5. الريادة في الخدمة.
6. المبادرة والإبداع.
7. الانتماء.

أهداف المؤسسة الإستراتيجية ومبادراتها:

المحتوى	رقم الهدف	الرؤية
تعزيز الاستدامة المالية.	الأول	استدامة / تنمية
توسيع مظلة الحماية الاجتماعية.	الثاني	حماية / شمول
زيادة فعالية العمليات والتكنولوجيا.	الثالث	ريادة في الخدمة
التميز في إدارة الموارد البشرية.	الرابع	ريادة في الخدمة

الهدف الإستراتيجي الأول: تعزيز الاستدامة المالية

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستدامة المالية للنظام التأميني، التي تُساهم بشكل رئيس في تعزيز منظومة الحماية والرعاية الاجتماعية، وما يتطلبه من إجراء إصلاحات هيكلية لنظام الضمان الاجتماعي وفقاً لاحتياجات المؤسسة في بعض الأحيان، بما يساعد في شمول فئات جديدة أو تطبيق تأمينات تحقق مفهوم الحماية الاجتماعية بمفهومها العمق، إلا أن الهاجس الأكبر لكافة أنظمة الضمان الاجتماعي يبقى تحقيق الاستدامة المالية، وبما يُساهم في حماية حقوق الأجيال المتعاقبة، وقد تطلب هذا أحياناً تغيير معادلات احتساب المنافع أو تعديل مستويات الاشتراكات المقترحة من دخول العاملين. وقد يتعلق الأمر أيضاً بتعديلات من شأنها تعزيز مفهوم الحاكمية، وبما يحقق مفهومي المساءلة والشفافية والرقابة السليمة لكفاءة إدارة الأنظمة، كونها الركيزة الأساسية في التطوير والتحديث والمحافظة على الموجودات المالية، كما يتطلب تعزيز منظومة الرقابة الإدارية، وللضمان المساهمة الأمثل في التنمية المستدامة على كافة الصعد، تقوم المؤسسة بدراسات للاطلاع على أفضل الممارسات والمعايير العالمية في إدارة مؤسسة الضمان الاجتماعي، والتأكد من إمكانية تطبيقها داخلياً؛ لإضافة نقلة نوعية في الأداء وخفض النفقات، وإضافة قيمة لكافة أطراف وفئات متلقي الخدمة.

ستتم مراقبة تحقيق هذا الهدف من خلال المؤشرات التالية:

- إجمالي الإيرادات - مليون دينار.
- إيرادات الاشتراك الاختياري - مليون دينار.
- إجمالي النفقات - مليون دينار.
- الفائض التأميني المتحقق - مليون دينار.
- نسبة النفقات الإدارية والأخرى من إجمالي النفقات وبدلات التعطل.
- متوسط عمر المتقاعدين الجدد.
- سنة التعادل للإيرادات والنفقات.
- إجمالي انبعاثات الغازات الدفيئة - طن من ثاني أكسيد الكربون.
- إجمالي المديونية على المنشآت بما فيها المغلقة والموقوف.
- نسبة تغطية الاتفاقيات من مجموع الدين.

كما سيتم تحقيق الهدف من خلال المبادرات التالية:

- ✓ إجراء دراسات متخصصة بالمديونية.
- ✓ إجراء دراسة حول أنظمة التحصيل الآلية.
- ✓ تنفيذ مخرجات دراسة تطوير الأنظمة الآلية للتحصيل.
- ✓ تطوير عملية التقييم المؤسسي لمعيار المديونية.
- ✓ وضع معايير لتقييم المحامين.
- ✓ تطوير وتفعيل التبليغ الإلكتروني.
- ✓ دراسة وضع بدائل لعمليات التحصيل.
- ✓ اعتماد سياسة موثقة للافصاح عن المعلومات.
- ✓ تطوير منهجات وآليات التفتيش الخاصة بالتقاعد المبكر.
- ✓ دراسة عقد اتفاقيات تبادل منفعة للدول المستضيفة للأردنيين.
- ✓ مراجعة قانون الضمان الاجتماعي.
- ✓ التوجه إلى المباني الخضراء.
- ✓ إدخال التكنولوجيا الصديقة للبيئة في كافة عمليات المؤسسة.
- ✓ إعداد سجلات مخاطر لكافة أنشطة المؤسسة.
- ✓ دراسة إكتوارية لحساب القطاع العام الوارد بالمادة (73) من القانون.
- ✓ دراسة الوعاء الضريبي في الأردن.
- ✓ الدراسة الإكتوارية العاشرة.
- ✓ الدراسة الإكتوارية الحادية عشرة.
- ✓ دراسة إمكانية عكس مؤشرات التنمية المستدامة 2030 المتعلقة في الضمان الاجتماعي.

الهدف الإستراتيجي الثاني:

توسيع مظلة الحماية الاجتماعية

تُعد برامج الضمان الاجتماعي أحد مكونات منظومة الحماية الاجتماعية بالمعنى الأكبر؛ إذ إن الحماية الاجتماعية هي تضافر جهود العديد من المؤسسات على مستوى الدولة لتقديم حماية أفضل لأفراد المجتمع بدءاً من توفير الرعاية الصحية والتعليم المناسب وصولاً إلى حماية الأسر الفقيرة والمعوزة وتقليل نسب البطالة والحد من الفقر وتوفير دخل مناسب للجميع في حالات العجز والبطالة والشيخوخة. ولهذا تهدف المؤسسة إلى القيام بدور حيوي في دعم منظومة الحماية الاجتماعية من خلال تفعيل الشراكات والمساهمة في توفير الحماية الممكنة لكافة فئات المجتمع من خلال سياسات توسعة الشمول بالضمان الاجتماعي.

وتسعى المؤسسة لتوسعة مظلة الحماية بكافة السبل التي تكفل حق المواطن بالحماية الاجتماعية بمفهومها الكامل، من خلال محاربة التهرب التأميني، وتنظيم شمول العمالة الوافدة وبناء قاعدة بيانات خاصة بهم، واستكمال الربط الإلكتروني الفعال مع الشركاء المعنيين، والمشاركة في دراسة القطاع الاقتصادي غير المنظم في المملكة، إضافة لدراسة شمول فئات جديدة من المجتمع تحت مظلة الضمان، مثل العاملين في المنازل وأبناء الاردنيات وأبناء قطاع غزة.

ستتم مراقبة تحقيق هذا الهدف من خلال المؤشرات التالية:

- عدد المشتركين في الضمان الاجتماعي.
- عدد المنشآت الفعالة الخاضعة لأحكام قانون الضمان الاجتماعي.
- عدد المنشآت الخاضعة ولديها عاملين (1-4).
- عدد الزيارات التفتيشية.
- عدد المؤمن عليهم الأجانب والمشمولين بأحكام القانون.
- درجة الوعي التأميني.
- مجموع إصابات العمل التي سيتم إبلاغ المؤسسة عنها.
- عدد المنافع التأمينية الأساسية التي يغطيها الضمان الاجتماعي.

كما سيتم تحقيق الهدف من خلال المبادرات التالية:

- ✓ إجراء دراسات متخصصة بالتهرب التأميني.
- ✓ الربط الإلكتروني مع الشركاء المعنيين.
- ✓ إنشاء قاعدة بيانات مع كافة الجهات المعنية حول العمالة الوافدة.
- ✓ إجراء دراسة لتحديد الموارد اللازمة (البشرية والتكنولوجية ..إلخ) لشمول جميع المنشآت.
- ✓ أتمتة عمليات التفتيش.
- ✓ تطوير الأنظمة الإلكترونية لقياس أثر عمليات التفتيش.
- ✓ وضع تصور للبدء بإجراء دراسة وطنية للاقتصاد غير المنظم.
- ✓ توحيد الهوية المؤسسية.
- ✓ إعداد وإطلاق إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ الحصول على شهادة اعتماد (ISO 45001).
- ✓ إعداد دراسات سنوية عن مسببات الشكاوى الرئيسية في المؤسسة.
- ✓ دراسة تطبيق التأمين الصحي الاختياري.
- ✓ دراسة توفير حضانة للمؤمن عليهم ضمن تأمين الأمومة.
- ✓ دراسة إشراك عمال وخدم المنازل بالضمان الاجتماعي إلزامياً.
- ✓ دراسة إمكانية شمول أبناء الأردنيين وأبناء قطاع غزة بالتأمين الاختياري.
- ✓ دراسة أثر تطبيق المؤسسة لتأمين الأمومة في الأردن.
- ✓ دراسة خصائص العمالة الوافدة في الأردن من واقع بيانات الضمان الاجتماعي ووزارة العمل.
- ✓ دراسة دور منافع الضمان الاجتماعي وخاصة رواتب التقاعد في الحد من الفقر متعدد الأبعاد.
- ✓ البدء بصرف الرصيد الادخاري من تأمين التعطل عن العمل لغايات التعليم والصحة.
- ✓ البدء بتطبيق إعفاءات للمنشآت الريادية.

الهدف الإستراتيجي الثالث:

زيادة فعالية العمليات والتكنولوجيا

إيماناً من المؤسسة بأهمية الاستثمار بالتكنولوجيا المتطورة وكافة المكنات التي من شأنها زيادة فعالية عملياتها لتحقيق رؤيتها الإستراتيجية للأعوام القادمة، تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل عناصر الكفاءة المؤسسية، التي تُعد مدخلاً أساساً لعملية تحسين الأداء المؤسسي بكافة مكوناته، حيث يُركز هذه الهدف على كفاءة الأنظمة الإلكترونية والبنية التحتية و هندسة العمليات، و انتهاج المؤسسة لمبادئ التقدم والإبداع، ومواكبة التطورات التكنولوجية، والممارسات العالمية الفضلى للوصول إلى تنفيذ مهامها بأقل وقت وجهد، وفقاً لمعايير الجودة والتميز المؤسسي.

ستتم مراقبة تحقيق هذا الهدف من خلال المؤشرات التالية:

- عدد الوثائق المؤرخة (للمنشآت) بالمليون.
- عدد الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة.
- إدلة العمل الخاصة بعمليات المؤسسة المنجزة.
- درجة رضا متلقي الخدمة.
- عدد أصدقاء المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي.
- عدد الجهات التي تمّ الربط معها.
- عدد أنشطة المسؤولية المجتمعية خلال الفترة.
- عدد أدلة العمل على الأوصاف الوظيفية.
- عدد العمليات التي تمت إعادة هندستها.

كما سيتم تحقيق الهدف من خلال المبادرات التالية:

- ✓ التسويق الإلكتروني: (حملات إعلامية إلكترونية تستهدف فئات محددة، مثل: الشباب والمغتربين...إلخ).
- ✓ إعادة هندسة عمليات المؤسسة.
- ✓ وضع أدلة عمل لكافة أنشطة المؤسسة.
- ✓ استحداث أدلة عمل حسب الأوصاف الوظيفية.
- ✓ وضع سياسة معتمدة لعمل المسؤولية المجتمعية.
- ✓ تطوير الخدمات الإلكترونية.
- ✓ تطوير نظام آلي لإدارة الأصول.
- ✓ استحداث نظام أرشفة الملفات والمعاملات.
- ✓ نظام إلكتروني لتقديم الخدمات الداخلية (موظفون وإدارات).
- ✓ استكمال مشروع (BI) وعمل نظام (DASHBOARD).
- ✓ إجراء دراسة لمعرفة أوجه القصور في تكامل الأنظمة الآلية الداخلية.
- ✓ مشروع أتمتة التقارير المالية.
- ✓ تطوير نظام آلي للمطالبات والصرف إلكترونياً لجميع موردي المؤسسة.
- ✓ استحداث إستراتيجية متكاملة للتكنولوجيا في المؤسسة.
- ✓ تطوير منظومة أمن المعلومات في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- ✓ استبدال الطابعات العادية بأخرى مركزية مع مساحات ضوئية.
- ✓ دراسة إعادة تصنيف بيانات المؤسسة للمؤمن عليهم حسب المهنة.
- ✓ مشروع أتمتة تسويات البنوك والصناديق.
- ✓ أتمتة البريد المؤسسي الداخلي.
- ✓ تطبيق معيار (COBIT) في مجال حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ مشروع تطوير الأنظمة الإدارية والتأمينية والمالية.
- ✓ استكمال نظام المخاطر الآلي / المرحلة الثانية.

الهدف الاستراتيجي الرابع: التميز في إدارة الموارد البشرية

يُركز هذا الهدف على أهمية المورد البشري الذي يدعم تنفيذ العمليات ويحقق الأهداف، لهذا لا بد من إدارة ناجعة مميزة وموجهة بالنتائج تسعى إلى دعم وتدريب وتأهيل الموارد البشرية بطرق حديثة تساعد في تمكينها والاحتفاظ بها، وتؤهلها لمساعدة المؤسسة للمضي قدماً نحو البناء المؤسسي القويم، ومن أجل أن يقوم الموظف بعمله على أكمل وجه يستوجب على المؤسسة تقديم كافة المكنات وتهيئة الظروف المناسبة وبما يتوافق مع الممارسات الحديثة الفضلى.

ستتم مراقبة تحقيق هذا الهدف من خلال المؤشرات التالية:

- معدل النشاط التدريبي للموظف الواحد.
- نسبة الدوران الوظيفي.
- متوسط تقييم الأداء المؤسسي.
- المتوسط العام لتقييم أداء موظفي المؤسسة.
- عدد الجوائز التي حصلت عليها المؤسسة.
- درجة الرضا الوظيفي.
- نسبة إشغال الإنث للمستويات الإدارية العليا.

كما سيتم تحقيق الهدف من خلال المبادرات التالية:

- ✓ دراسة التدرج في التوجه إلى الإدارة بالنتائج وربطها بالحوافز.
- ✓ تطوير عمليات التدريب للموظفين.
- ✓ تطوير نظام التدريب الآلي.
- ✓ دراسة تحليل الفجوة بين متطلبات إشغال الوظائف والقدرات والمؤهلات المطلوبة.
- ✓ وضع خطة لتطوير القيادات الشابة ومجموعة من القيادات وبناء قدراتهم.
- ✓ دراسة توفير حضانة لأطفال الموظفين والموظفات.
- ✓ إعداد برنامج توجيهي للأعضاء الجدد في مجلس الإدارة.
- ✓ بناء القدرات للفروع.
- ✓ الحصول على شهادة اعتماد (ISO 10015) الخاص بالتدريب.

عوامل نجاح الإستراتيجية

في إطار سعي المؤسسة إلى تحقيق رؤيتها، وتنفيذ خطتها الإستراتيجية، ستقوم المؤسسة ومن خلال تضافر جهود العاملين فيها وشركائها الإستراتيجيين بالعمل الدؤوب، وتكثيف الجهود الرامية إلى تنفيذ ما جاء في إستراتيجيتها من مبادرات طموحة لها انعكاس واضح على تطوير العمل، وتجويد المخرجات النهائية، من خلال متابعة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي وفقاً لمؤشرات الأداء التي تمّ بناؤها لهذه الغاية، وتحقيقاً لهذا ستركز المؤسسة على عدداً من عوامل النجاح التي تتمثل في:

1. التركيز على النتائج.
2. التآزر المستمر بين الإدارات.
3. متابعة وتقويم الأداء الإستراتيجي.
4. الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
5. التعاون مع شركاء المؤسسة.
6. التركيز على متلقي الخدمة.
7. الاستثمار في رأس المال البشري.
8. التحسين المستمر.

تقييم الأداء الاستراتيجي

حوكمة تنفيذ الخطة الإستراتيجية

تنتقل حوكمة تنفيذ الخطة الإستراتيجية من مبادئ الحوكمة الرشيدة الواردة في دليل الاسترشادي للمنظمة العالمية للإيسا (ISSA): "المساءلة، الشفافية، القدرة على التنبؤ، المشاركة، الديناميكية" كما ويتضح ذلك من خلال منهجية إعداد الخطة؛ إذ يتم إعدادها بمشاركة واسعة على مستوى المؤسسة، وتتضمن تحديد مهام ومسؤوليات كل جهة ذات علاقة، ويتم الإفصاح عنها ونشرها على نطاق واسع داخل المؤسسة وخارجها.

ستعمل المؤسسة على تنفيذ ما جاء في خطتها من أهداف إستراتيجية ومبادرات من خلال حوكمة الأداء الإستراتيجي الذي يعزز قدرتها على الإنجاز من خلال إيجاد منظومة إدارية ديناميكية تمكن المؤسسة من التفاعل مع العناصر الخارجية بشكل منهجي تراكمي، وتنظم التواصل الداخلي الفعال الذي يؤصل الإدراك الإستراتيجي في عموم مستويات المؤسسة، ويزيد كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها بشكل تراكمي متنامٍ على المدى الطويل.

بالاستفادة من الخريطة الإستراتيجية يتم بلورة هيكلية إدارية تُفَعَّل فيها الإدارة على المستوى الإستراتيجي، تهدف هذه المنظومة إلى توضيح ومتابعة أداء المؤسسة في خدمة أهدافها الإستراتيجية بشكل مؤسسي ومنظم وشمولي، وتتكون هذه المنظومة من أربعة عناصر:

1. بناء نظام مسؤولية نحو الإستراتيجية: يختص كل مستوى قيادي في المؤسسة بمسؤولية إستراتيجية لجزء متكامل من أجزاء الخريطة، إن مثل هذا النظام في المسؤولية يكسر حاجز الدوائر المنفصلة، ليدعم التعاون والتكامل عبر الهيكلية التقليدية بما يخدم فعالية الإستراتيجية بشكل منظم ومسؤولية واضحة.
2. توثيق ومتابعة الأداء الإستراتيجي: بعد أن يتم الاتفاق على الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات أدائها، فإن المعلومات التي لها أهمية إستراتيجية تكون واضحة المعالم، وهذا يساعد في بلورة منظومة شمولية في متابعة وتوثيق أداء المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها؛ إذ يتم وضع كل المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وفي سياقها المناسب دون تضخيم أو إهمال.
3. آلية اتخاذ القرار: وضوح الإستراتيجية والمسؤوليات، وكذلك شمولية المعلومة يعطي لاجتماعات الإدارة الإستراتيجية معنى يتجاوز مراجعة الأداء للفترة الماضية إلى مناقشة الإستراتيجية وفعاليتها في خدمة أهدافها، إن هذا الوضوح وهذه الشفافية يتيحان لفريق الإدارة الإستراتيجية أن يدرس ويطور الفرضيات التي اعتمدها في تطوير الإستراتيجية، وبالتالي تحويل اجتماعات الفريق إلى نقاشات فعالة للتعرف إلى نقاط الضعف التي تحد من فعالية الأداء الإستراتيجي ووضع الخطط العملية لمعالجتها بشكل حقيقي وناجع، وبذلك يتم الربط الحقيقي بين الإدارة الإستراتيجية طويلة المدى مع إدارة العمليات قصيرة المدى.
4. التناغم والترابط عبر المؤسسة: باكتمال بناء هذه المنظومة على مستوى المؤسسة تكون الإستراتيجية قد أصبحت نقطة مرجعية واضحة لمختلف الدوائر والأشخاص العاملين، وهنا تصبح الإستراتيجية لغة مشتركة تقبل التواصل والمراجعة.

ولضمان التنفيذ الناجح لخطة المؤسسة الإستراتيجية، تم وضع إطار لحوكمة تنفيذ الخطة يحتوي على المهام والمسؤوليات الخاصة بكل طرف وآليات العمل، وهي كما يلي:

1. مجلس الإدارة ومجلس التأمينات: لمجلس الإدارة دور أساس في الإشراف على تنفيذ الخطة الإستراتيجية؛ وذلك من خلال متابعة التنفيذ والتقدم في مؤشرات أداء المؤسسة؛ إذ سيتم عرض تقدم سير العمل في الخطة الإستراتيجية من خلال تقارير سنوية تقدم للمجلس من خلال مجلس التأمينات، ليتم مراجعتها وتقديم التوجيهات اللازمة لحسن التنفيذ، وخصوصاً الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات والمبادرات المتعلقة بشكل مباشر بنشاط المؤسسة وسياساتها التأمينية.
2. الاجتماعات الدورية لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية: يتم رفع تقارير نصف سنوية إلى المدير العام تتضمن سير عمل الخطة الإستراتيجية ونسب الإنجاز؛ إذ يتم عقد اجتماعات برئاسة المدير العام وبحضور مساعدي المدير العام والمعينين في إدارة التخطيط والتقييم، وبعض مدراء الإدارات والفروع، إذا لزم الأمر، حيث يتم مناقشة ومراجعة تقارير سير العمل في الخطة الإستراتيجية، ووضع الحلول لمعيقات ومشاكل التنفيذ، والعمل على حلها مع الإدارات بالتنسيق مع إدارة التخطيط والتقييم.
3. إدارات وفروع المؤسسة: تكون إدارات وفروع المؤسسة مسؤولة عن تنفيذ المبادرات والمشاريع الواردة في الخطة الإستراتيجية ومساندة تنفيذها، مع الإشارة هنا إلى أنه يتم تحديد مسؤولية كل إدارة في تنفيذ المبادرات والمشاريع التي تم تضمينها في الخطة الإستراتيجية.

4. إدارة التخطيط والتقييم: تقوم إدارة التخطيط بمتابعة سير العمل للخطة الإستراتيجية من خلال مراجعة التقدم في مؤشرات الأداء وسير عمل المشاريع والمبادرات والتعرف على المعوقات التي تعترض سير عمل الخطة الإستراتيجية، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تمّ استحداث نظام آلي لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إضافة إلى هذا الدور، يقع على إدارة التخطيط أدوار إضافية وتكاملية مع باقي إدارات المؤسسة من حيث التعريف بالخطة الإستراتيجية وتقديم الاستشارات.

آلية قياس أداء الخطة الإستراتيجية:

قامت إدارة التخطيط بوضع مصفوفة لتوزين المبادرات الإستراتيجية وتضمنت ثلاثة معايير:

1. الأثر المالي: وزن 30 %

2. متلقو الخدمة: وزن 30 %

3. الحماية الاجتماعية: وزن 40 %

حيث تمّ عقد جلسة لفريق عمل الإستراتيجية (2020-2023) لتوزين المبادرات باستخدام (expert judgment) ومدى تحقيق المبادرة للمعايير، وبناء على مخرجات تلك العملية تمّ إعطاء وزن نسبي لكل الأهداف الإستراتيجية حسب الأوزان النسبية التي تمّ تجميعها لهذه المبادرات، حيث حصلت الأهداف على الأوزان التالية:

الهدف الأول: تعزيز الاستدامة المالية: وزن 27.43 %

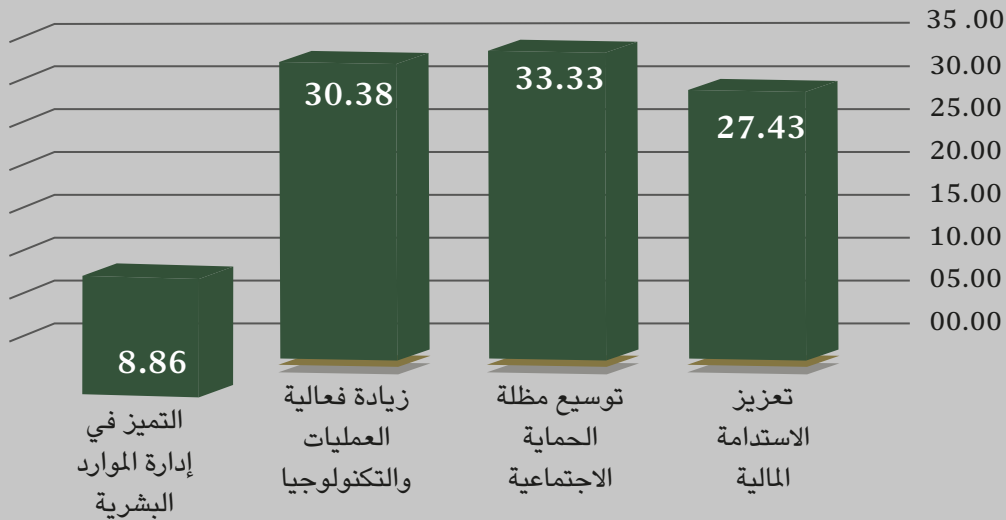
الهدف الثاني: توسيع مظلة الحماية الاجتماعية: وزن 33.33 %

الهدف الثالث: زيادة فعالية العمليات والتكنولوجيا: وزن 30.38 %

الهدف الرابع: التميز في إدارة الموارد البشرية: وزن 8.86 %

وبناءً على هذه الأوزان سيتم تحديد مستهدفات تحقيق الرؤية سنوياً وفقاً للمبادرات التابعة لها.

الأوزان النسبية للأهداف الإستراتيجية



شكل رقم (8) الأوزان النسبية للأهداف الإستراتيجية

الخطة التنفيذية لكافة بنود الإستراتيجية

المهدف الاستراتيجي الأول: تعزيز الاستدامة المالية

تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	الشركاء في التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	المبادرة
2020	2020	- إدارة البحوث والدراسات - إدارة الشؤون المالية	إدارة التحصيل والمديونية	1. إجراء دراسات متخصصة بالمديونية
2020	2020	- إدارة نظم المعلومات	إدارة التحصيل والمديونية	2. إجراء دراسة حول أنظمة التحصيل الآلية
2021	2021	- إدارة التحصيل والمديونية - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	إدارة نظم المعلومات	3. تنفيذ مخرجات دراسة تطوير الأنظمة الآلية للتحصيل
2022	2022	- إدارة التحصيل والمديونية - إدارات الفروع	إدارة التخطيط والتقييم	4. تطوير عملية التقييم المؤسسي لعيار المديونية
2021	2021	- إدارة التحصيل والمديونية	إدارة القضايا والشؤون القانونية	5. وضع معايير لتقييم الحامين
2020	2020	- إدارة القضايا والشؤون القانونية. - إدارة التحصيل والمديونية. - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	إدارة نظم المعلومات	6. تطوير التبليغ الإلكتروني
2022	2022	- إدارة الشؤون المالية - إدارة البحوث والدراسات	إدارة التحصيل والمديونية	7. دراسة وضع بدائل لعمليات التحصيل
2021	2021	- إدارة التخطيط والتقييم	إدارة شؤون المجالس	8. اعتماد سياسة موثقة للإفصاح.
2020	2020	- إدارة التخطيط والتقييم	إدارة التفتيش والمتابعة التأمينية	9. تطوير منهجات وآليات التفتيش الخاصة بالتقاعد المبكر

المبادرة	مسؤولية التنفيذ	الشركاء في التنفيذ	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء
10. دراسة عقد اتفاقيات تبادل منفعة الدول المستضيفة للأردنيين	إدارة التعاون الدولي	- إدارة القضايا والشؤون القانونية - إدارة البحوث والدراسات	2021	2021
11. مراجعة قانون الضمان الاجتماعي	إدارة القضايا والشؤون القانونية	- إدارة البحوث والدراسات	2022	2022
12. التوجه إلى المباني الخضراء	إدارة الشؤون الهندسية	- إدارة الشؤون الإدارية	2020	2023
13. إدخال التكنولوجيا الصديقة للبيئة في كافة عمليات المؤسسة	إدارة الشؤون الهندسية	- إدارة الشؤون الإدارية	2020	2023
14. إبعاد سجلات مخاطر لكافة أنشطة المؤسسة.	إدارة البحوث والدراسات	-	2020	2023
15. الدراسة الإكثوارية العاشرة	إدارة البحوث والدراسات	- منظمة العمل الدولية. - إدارة نظم المعلومات. - إدارة الشؤون المالية.	2020	2021
16. الدراسة الإكثوارية الحادية عشرة	إدارة البحوث والدراسات	- ILO	2022	2023
17. دراسة إكثوارية لحساب القطاع العام الوارد بالمادة (73) من القانون	إدارة البحوث والدراسات	- إدارة نظم المعلومات	2020	2021
18. دراسة الوعاء الضريبي في الأردن.	إدارة البحوث والدراسات	- جهات خارجية	2020	2020
19. دراسة إمكانية عكس مؤشرات التنمية المستدامة 2030 المتعلقة بالضمن الاجتماعي.	إدارة البحوث والدراسات	- إدارة نظم المعلومات	2020	2020

المهدف الإستراتيجي الثاني: توسيع مظلة الحماية المجتمعية

تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	الشركاء في التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	المبادرة	
2021	2021	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة التفتيش والمتابعة التأمينية - إدارة نظم المعلومات 	إدارة البحوث والدراسات	إجراء دراسات متخصصة بالتهرب التأميني	1.
2023	2021	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة التفتيش والمتابعة التأمينية - إدارة التحصيل والديونية - إدارة الشؤون المالية - إدارة العمليات - إدارة شؤون المجلس - جهات خارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة التخطيط والتقييم - إدارة نظم المعلومات 	الربط الإلكتروني مع الشركاء المعنيين	2.
2023	2021	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة التفتيش والمتابعة التأمينية - إدارة التحصيل والديونية - إدارة الشؤون المالية - جهات خارجية. 	إدارة نظم المعلومات	إنشاء قاعدة بيانات مع كافة الجهات المعنية حول العمالة الوافدة	3.
2020	2020	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة التفتيش والمتابعة التأمينية - إدارة نظم المعلومات - إدارة الموارد البشرية - إدارة الشؤون الإدارية - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - إدارات الفروع 	إدارة العمليات	إجراء دراسة لتحديد الموارد اللازمة (البشرية والتكنولوجية... إلخ) لشمول جميع المنشآت.	4.
2020	2020	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة نظم المعلومات - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 	إدارة التفتيش والمتابعة التأمينية	أتمتة عمليات التفتيش	5.

تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	الشركاء في التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	المبادرة
2023	2022	- إدارة التفتيش والمتابعة التأمينية - إدارات الفروع - إدارة العمليات	إدارة نظم المعلومات	تطوير الأنظمة الإلكترونية لقياس أثر عمليات التفتيش.
2020	2020	- إدارة التفتيش والمتابعة التأمينية - إدارة التخطيط والتقييم - إدارة البحوث والدراسات	إدارة التعاون الدولي	وضع تصور البدء بإجراء دراسة وطنية للاقتصاد غير المنظم
2023	2020	- إدارة الشؤون الهندسية	إدارة الشؤون الإدارية	توحيد الهوية المؤسسية
2021	2020	- إدارة التخطيط والتقييم	إدارة إصابات العمل	إعداد وإطلاق إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية الخاصة بالأسسة
2021	2021	- الشركة الخارجية	إدارة إصابات العمل	الحصول على شهادة اعتماد (ISO 45001).
2021	2021	- إدارة المركز الإعلامي - إدارة التخطيط والتقييم - إدارة البحوث والدراسات	إدارة العمليات	إعداد دراسات سنوية عن مسببات الشكاوى الرئيسية في المؤسسة وكيفية معالجتها
2022	2020	- إدارة الشؤون المالية - إدارة القضايا والشؤون القانونية - إدارة العمليات	إدارة البحوث والدراسات	دراسة تطبيق التأمين الصحي الاختياري
2022	2020	- إدارة التخطيط والتقييم - إدارة الشؤون الهندسية - إدارة الشؤون الإدارية	إدارة البحوث والدراسات	دراسة توفير حضانات للمؤمن عليهم ضمن تأمين الأمومة.
2022	2021	- إدارة القضايا والشؤون القانونية	إدارة البحوث والدراسات	دراسة إشراك عمال وخدم المنازل بالضمان الاجتماعي إلزامياً

تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	الشركاء في التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	المبادرة
2022	2021	- إدارة القضايا والشؤون القانونية	إدارة البحوث والدراسات	دراسة إمكانية شمول أبناء الأردنيات وبناء قطاع غزة بالتأمين الاختياري
2020	2020	- إدارة نظم المعلومات	إدارة البحوث والدراسات	دراسة أثر تطبيق المؤسسة لتأمين الأمومة في الأردن.
2021	2021	- إدارة نظم المعلومات - إدارة التفتيش والمتابعة التأمينية - جهات خارجية	إدارة البحوث والدراسات	دراسة خصائص العمالة الوافدة في الأردن من واقع بيانات الضمان الاجتماعي ووزارة العمل.
2023	2023	- إدارة نظم المعلومات - جهات خارجية	إدارة البحوث والدراسات	دراسة دور منافع الضمان الاجتماعي وخاصة رواتب التقاعد في الحد من الفقر متعدد الأبعاد.
2020	2020	- إدارة العمليات - إدارة التفتيش والمتابعة التأمينية - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - إدارة التخطيط والتقييم	مساعد المدير العام للتأمينات إدارة نظم المعلومات	البدء بصرف الرصيد الاخراجي من تأمين التعطل عن العمل لغايات التعليم والصحة.
2020	2020	- إدارة العمليات - إدارة التقاعد - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - إدارة التخطيط والتقييم - إدارة القضايا والشؤون القانونية	مساعد المدير العام للتأمينات إدارة نظم المعلومات	البدء بتطبيق إعفاءات المنشآت الريادية

المهدف الاستراتيجي الثالث: زيادة فعالية العمليات والتكنولوجيا

تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	الشركاء في التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	المبادرة
2021	2020	- إدارة نظم المعلومات	إدارة المركز الإعلامي	1. التسويق الإلكتروني (حملات إعلامية إلكترونية تستهدف فئات محددة، مثل: الشباب والمغتربين...إلخ).
2023	2020	- إدارات المؤسسة	إدارة العمليات	2. إعادة هندسة عمليات المؤسسة.
2023	2020	- إدارات المؤسسة	إدارة العمليات	3. وضع أداة العمل لكافة أنشطة المؤسسة.
2023	2020	- إدارة الموارد البشرية	إدارة العمليات	4. استحداث أداة عمل حسب الأوصاف الوظيفية.
2020	2020	- لجنة المسؤولية المجتمعية	إدارة الموارد البشرية	5. وضع سياسة معتمدة لعمل المسؤولية المجتمعية.
2022	2020	- إدارة العمليات - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	إدارة نظم المعلومات	6. تطوير الخدمات الإلكترونية.
2021	2020	- إدارة الشؤون المالية - إدارة نظم المعلومات - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	إدارة الشؤون الإدارية	7. تطوير نظام آلي لإدارة الأصول.
2021	2020	- شركة خارجية	إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	8. استحداث نظام أرشفة الملفات والمعاملات.
2021	2020	- إدارة الشؤون الإدارية - إدارة الموارد البشرية - إدارة الشؤون المالية - إدارة العمليات	إدارة نظم المعلومات	9. نظام إلكتروني لتقديم الخدمات الداخلية: (موظفون وإدارات).

المبادرة		مسؤولية التنفيذ	الشركاء في التنفيذ	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء
10.	استكمال مشروع (BI) وعمل نظام (DASHBOARD)	إدارة نظم المعلومات	- الشركة الخارجية - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	2020	2022
11.	إجراء دراسة لمعرفة أوجه القصور في تكامل الأنظمة الآلية الداخلية	إدارة نظم المعلومات	- إدارة العمليات - إدارات الفروع	2022	2023
12.	مشروع أتمتة التقارير المالية.	إدارة الشؤون المالية	- إدارة نظم المعلومات - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	2020	2021
13.	تطوير نظام آلي للمطالبات والصراف إلكترونياً لجميع موردي المؤسسة.	إدارة الشؤون المالية	- إدارة نظم المعلومات - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - إدارة الشؤون الإدارية	2020	2021
14.	استحداث إستراتيجية متكاملة للتكنولوجيا في المؤسسة.	إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	- إدارة التخطيط والتقييم - إدارة نظم المعلومات	2021	2021
15.	تطوير منظومة أمن المعلومات في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.	إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	- إدارة نظم المعلومات - إدارة السحوت والدراسات - إدارة التدقيق الداخلي - إدارة دعم القرار	2021	2021
16.	استبدال الطابعات العادية بطابعات مركزية مع مساحات ضوئية.	إدارة الشؤون الإدارية	- إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	2020	2020
17.	دراسة إعادة تصنيف بيانات المؤسسة للمؤمن عليهم حسب المهنة.	إدارة نظم المعلومات	- جهات خارجية	2022	2022
18.	أتمتة البريد الداخلي للمؤسسة.	إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	- إدارة نظم المعلومات	2020	2020

تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	الشركاء في التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	المبادرة
2021	2020	- إدارة نظم المعلومات - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - مورد خارجي (شركة)	إدارة الشؤون المالية	مشروع أتمتة تسويات البنوك والصناديق. .19
2021	2020	- إدارة نظم المعلومات - مورد خارجي (شركة)	إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	تطبيق معيار (COBIT) في مجال حوكمة تكنولوجيا المعلومات. .20
2023	2020	- إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - مورد خارجي (شركة)	إدارة نظم المعلومات	مشروع تطوير الأنظمة الإدارية والمالية والتأمينية. .21
2023	2020	- إدارة نظم المعلومات - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - مورد خارجي (شركة)	إدارة البحوث والدراسات	استكمال نظام المخاطر الآلي / المرحلة الثانية. .22

المهدف الإستراتيجي الرابع: التميز في إدارة الموارد البشرية

تاريخ الانتهاء	تاريخ البدء	الشركاء في التنفيذ	مسؤولية التنفيذ	المبادرة
2022	2020	- إدارة الموارد البشرية	إدارة التخطيط والتقييم	1. دراسة التدرج في التوجه إلى الإدارة بالنتائج وربطها بالحوافز.
2020	2020	- إدارة التخطيط والتقييم	إدارة الموارد البشرية	2. تطوير عمليات التدريب للموظفين.
2020	2020	- إدارة نظم المعلومات - إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	إدارة الموارد البشرية	3. تطوير نظام التدريب الآلي.
2020	2020		إدارة الموارد البشرية	4. دراسة تحليل الفجوة بين متطلبات إشغال الوظائف والقدرات والمؤهلات المطلوبة.
2020	2020	- إدارة البحوث والدراسات	إدارة الموارد البشرية	5. وضع خطة لتطوير القيادات الشابة ومجموعة من القياديات وبناء قدراتهن.
2023	2020	- إدارة الشؤون الإدارية - إدارة الشؤون الهندسية - إدارة البحوث والدراسات - إدارة الشؤون المالية	إدارة الموارد البشرية	6. دراسة توفير حضانة لأطفال الموظفين والموظفات.
2020	2020	- إدارة الموارد البشرية	إدارة شؤون المجالس	7. إعداد برنامج توجيهي للأعضاء الجدد في مجلس الإدارة.
2023	2021	- إدارة الموارد البشرية	إدارة التخطيط والتقييم	8. بناء القدرات للفروع.
2023	2023	- إدارة العمليات	إدارة الموارد البشرية	9. الحصول على شهادة اعتماد (ISO 10015) الخاص بالتدريب.

ملحق:

مؤشرات الأداء الرئيسة والمستهدفات
للخطة الإستراتيجية 2020 - 2023

المهدف الاستراتيجي الأول : تعزيز الاستدامة المالية

المؤشر الإستراتيجي	2015	2016	2017	2018	2019	مستهدف	مستهدف 2021	مستهدف 2022	مستهدف 2023	المستهدف الكلي للإستراتيجية
1. إجمالي الإيرادات - مليون دينار	1,273	1,432	1,593	1,707	1,828	1,940	2,018	2,119	2,225	0.22
2. إيرادات الاشتراك الاختياري - مليون دينار	76.0	86.0	92.0	94.0	101.0	105.0	110.9	115.8	121.1	0.20
3. إجمالي النفقات - مليون دينار	813	905	1,004	1,136	1,260	1,429	1,576	1,734	1,886	0.50
4. الفائض التأميني المتحقق - مليون دينار	461.0	528.0	590.0	572.0	561.0	511.0	441.9	384.9	338.6	0.40 -
5. نسبة النفقات الإدارية والأخرى من إجمالي النفقات وبلات التعطل	0.032	0.026	0.027	0.025	0.026	0.024	0.024	0.022	0.021	0.17 -
6. متوسط عمر المتفاعدين الجدد	52	51	51	51	52	52	53	52	50	0.04 -
7. سنة التعادل للإيرادات والنفقات	-	-	2036	2036	2036	2036	2036	2036	2036	0.0
8. إجمالي انبعاثات الغازات الدفيئة - طن من ثاني أكسيد الكربون	1,984.4	3,320.0	3,413.0	3,436.0	3,521.0	3,697.1	3,808.0	3,808.0	3,693.7	0.05
9. إجمالي الديونبة على المنشآت بما فيها العطفة والموقوف	167.0	185.0	235.0	289.0	306.0	341.5	367.8	398.6	427.2	0.40
10. نسبة تغطية الاتفاقيات من مجموع الدين	0.38	0.32	0.30	0.36	0.32	0.29	0.31	0.32	0.33	0.03

المهدف الإستراتيجي الثاني : توسيع مظلة الحماية الاجتماعية

المؤشر الإستراتيجي	2015	2016	2017	2018	2019	مستهدف 2020	مستهدف 2021	مستهدف 2022	مستهدف 2023	المستهدف الكلي للإستراتيجية
1. عدد المشتركين في الضمان الاجتماعي	1,166,991	1,227,110	1,285,168	1,300,445	1,340,445	1,390,445	1,435,445	1,482,945	1,529,195	0.14
2. عدد المنشآت الفعالة الخاضعة لأحكام قانون الضمان الاجتماعي	44,169	48,229	51,280	52,855	55,355	57,855	61,355	65,855	71,355	0.29
3. عدد المنشآت الخاضعة ولديها عاملين (1-4)	30,591	32,768	35,964	37,475	39,475	41,475	44,475	48,475	53,475	0.35
4. عدد الزيارات التفتيشية	22,281	23,688	29,621	34,174	38,727	43,280	47,833	55,386	62,939	0.63
5. عدد المؤمن عليهم الأجنب والمشمولين بأحكام القانون.	135,948	145,219	162,325	158,566	177,611	185,254	198,598	250,091	310,690	0.75
6. درجة الوعي التأميني	0.56	0.56	0.48	0.48	0.48	0.52	0.52	0.52	0.55	0.15
7. مجموع إصابات العمل التي سيتم إبلاغ المؤسسة عنها	14,611	13,672	13,049	12,508	13,200	14,153	14,200	14,150	13,945	0.06
8. عدد النناقص التأمينية الأساسية التي يغطيها الضمان الاجتماعي	6	6	6	6	6	6	6	6	7	0.17

المحفز الاستراتيجي الثالث : زيادة فعالية العمليات والتكنولوجيا

المؤشر الإستراتيجي	2015	2016	2017	2018	2019	مستهدف	2021	مستهدف	2022	مستهدف	2023	المستهدف الكلي للإستراتيجية
1. عدد الوثائق المؤرخفة (المنشآت) مليون	0	0	0	0	0.02	1	2.5	3	145	150	150	% 100 من الوثائق
2. عدد الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المؤسسة	44	73	87	87	100	130	140	145	145	150	150	% 100 من الوثائق
3. أداة العمل الخاصة بعمليات المؤسسة المنجزة	8	8	17	20	23	39	45	51	51	57	57	1.48
4. درجة رضا متلقي الخدمة	0.862	0.866	0.866	0.866	0.875	0.880	0.886	0.892	0.892	0.980	0.980	0.03
5. عدد أصدقاء المؤسسة على المواقع التواصل الاجتماعي.	27,000	35,300	44,272	61,510	59,278	80,781	120,416	180,485	250,338	250,338	250,338	3.22
6. عدد الجهات التي تم الربط معها	27	31	35	54	60	73	82	93	93	103	103	0.71
7. عدد أنشطة المسؤولية الاجتماعية خلال الفترة	17	17	12	26	30	39	46	53	53	60	60	1.01
8. عدد أداة العمل على الأوصاف الوظيفية	0	0	0	0	0	5	15	30	30	50	50	100
9. عدد العمليات التي تم إعادة هندستها	0	0	0	0	0	1	3	6	6	10	10	20

المعقد الإستراتيجي الرابع : التميز في إدارة الموارد البشرية

المؤشر الإستراتيجي	2015	2016	2017	2018	2019	مستهدف 2020	مستهدف 2021	مستهدف 2022	مستهدف 2023	المستهدف الكلي للإستراتيجية
1. معدل النشاط التدريبي للموظف الواحد	1.5	1.82	1.13	0.91	1	1.5	1.8	2.0	2.1	1.10
2. نسبة الدوران الوظيفي	0.038	0.041	0.034	0.0405	0.038	0.040	0.040	0.041	0.041	0.08
3. متوسط تقييم الأداء المؤسسي	0.83	0.81	0.82	0.83	0.84	0.85	0.86	0.87	0.88	0.05
4. المتوسط العام لتقييم أداء موظفي المؤسسة	0.871	0.871	0.881	0.911	0.906	0.905	0.901	0.901	0.900	-0.01
5. عدد الجوائز التي حصلت عليها المؤسسة	9	0	7	6	5	6	7	8	9	0.80
6. درجة الرضا الوظيفي	0.772	0.790	0.807	0.763	0.820	0.827	0.838	0.846	0.853	0.04
7. نسبة أفعال الإناء للمستويات الإدارية العليا	0.16	0.18	0.22	0.23	0.24	0.25	0.26	0.27	0.28	0.17

هاتف: 00962 6 550 18 80

ص.ب. 926031 عمان 11110 الأردن

النافذة الهاتفية 00962 6 500 80 80

النافذة الهاتفية المجانية 0800 22025



www.facebook.com/jordanssc

البريد الإلكتروني: webmaster@ssc.gov.jo

www.ssc.gov.jo



+962 6 550 1888 : فاكس  +962 6 550 1880 : هاتف 

www.ssc.gov.jo 

