



وَنَازِرَةُ الْأَوْقَافِ وَالشُّؤُونِ وَالْمَقْدِسَاتِ الْإِسْلَامِيَّةِ

الخطّة الاستراتيجيّة

2023 - 2021

عمان في: 31 كانون الأول 2020 م

الموافق: 16 جمادى الأولى 1442 هـ

رسالة الحسن بن الحسن

كلمات مضيئة

"إن مسؤولية كبيرة تقع على عاتق الأئمة والوعاظ في الإرشاد وتعزيز قيم التكافل والتراحم والبر والإحسان، وإننا دائماً بحاجة إلى تطبيق تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، الذي يركز على حسن التعامل بين الناس والمبني على التسامح والاحترام والمحبة. رسالتكم نبيلة، ودوركم مهم، في خدمة بيوت الله ونشر رسالة الإسلام السمحة ومكارم الأخلاق".

مجلد الملك عبد الله الثاني ابن الحسين



صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم



سمو ولي العهد الأمير الحسين بن عبد الله المعظم

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين؛ سيدنا ونبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فقد اهتم الإسلام بالتخطيط الاستراتيجي وجعله من أهم معالم الحضارة الإسلامية ومركزاتها الأساسية؛ وانطلاقاً من هذه الأهمية اعتنت الدول والحكومات بالتخطيط واستخدمته كوسيلة للنجاح والتقدم ومواكبة الحضارة، من خلال رسم سياسة واضحة المعالم تحدد فيها الأهداف، وتوضع لها السياسات، وتصمم لها البرامج، وتحدد الخطوات والإجراءات فيها بطريقة منظمة محددة.

ولا يمكن لأي مؤسسة أن يستقيم عملها، وتحقق الإبداع والتميز، وتسير في درب التطور إلا بالتخطيط السليم المبني على أسس علمية واقعية، ولا يكفي للنجاح والتقدم ومواكبة التطور أن يُكتفى بالجانب النظري في تحديد الأهداف؛ بل يجب الاهتمام بوضع الخطط والترتيبات التي تضمن تحقيق هذه الأهداف، واستخدام أنجع الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق النجاح في تنفيذ الخطط المدرجة؛ إذ لا إنجاز ولا نجاح بدون تخطيط، وهذا يجري في الأمور كافة.

وقد بينت آيات القرآن الكريم أن التخطيط الاستراتيجي كان حاضراً في حياة الأنبياء -عليهم السلام- حيث لم يقف دورهم عند الوعظ والتوجيه والإرشاد؛ بل تعداه إلى وضع الخطط المحكمة التي تمكن أفراد المجتمع من مواجهة الكوارث الطبيعية، والتغلب على الأزمات الاقتصادية التي تهدد أمنهم وحياتهم؛ كالحط، والمجاعة.

ولعل أبرز ما يُمكن الوقوف عليه في هذا الشأن؛ ما أخبرت به آيات الكتاب العزيز عن الرؤية الثاقبة، والإدارة الفذة، والتخطيط المُحكم، الذي أجراه الله على يدي نبيه يوسف -عليه السلام- والذي استطاع من خلاله أن يقضي على خطر المجاعة التي كادت أن تعصف بأهل مصر، وشرع في علاجها وبيان طرق الوقاية منها قال تعالى (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَنَةٌ شَدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (49) يوسف)

والمُتأمل في سيرة النبي -صلى الله عليه وسلم- يجد التخطيط معلماً بارزاً من معالمها؛ وسمة من أوصاف سماتها، فدعوته -صلى الله عليه وسلم- لم تنتشر ارتجالاً؛ بل تم كل ذلك بتوفيق الله وتأييده أولاً، ثم بتخطيط مُحكم، وتفكير عميق، وأخذ كامل بالأسباب من صاحب الرسالة المعصوم.

وتبقى الهجرة النبوية من أبرز المحطات النبوية التي تشهد على براعته -صلى الله عليه وسلم- في التخطيط والترتيب لتحقيق الهدف، فقد كان الترتيب للهجرة في غاية الدقة والإحكام؛ حيث اتخذ رسول الله -صلى الله عليه وسلم- كافة الاحتياطات المُمكنة، مع كمال توكله على الله -عز وجل-.

انطلاقاً من الأهمية التي تحظى بها وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية، واستجابة للمبادرات الملكية السامية التي تعنى بالارتقاء في الأداء الحكومي، وتقديم الخدمات المتميزة؛ جاءت هذه الاستراتيجية الخاصة بوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية وفق دراسة دقيقة آملين أن تحقق الأهداف المرجوة، وتحدث التطور المطلوب، الذي يمكن الوزارة من أداء رسالتها الخالدة في الدعوة إلى الله تعالى بالحكمة والموعظة الحسنة، وخدمة دينه وإظهار الصورة الناصعة المشرقة لهذا الدين.

سائلين المولى -جلّ في علاه- أن يوفقنا جميعاً لخدمة الدين والوطن في ظل حضرة صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم حفظه الله ورعاه.

والله ولي التوفيق،،،،،

الدكتور/ محمد أحمد الخاليلة

وزير الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية

الملخص التنفيذي:

استنادًا إلى "الرؤية والاستراتيجية الوطنية - الأردن: 2025م"، والتزامًا بقانون الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية رقم (32) لسنة 2001م، وبالقوانين الأخرى المتعلقة بمهام الوزارة وأعمالها، وتطبيقًا لمعايير التميز والجودة، قامت الوزارة ممثلة بمعالي الوزير، ولجنة التخطيط في الوزارة، باتخاذ قرار إعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة، وفق نهجٍ مخطط واضح، يسعى لمواكبة التطور المنشود. ولتحقيق ذلك تم اتخاذ الإجراءات التشغيلية الآتية:

1. تشكيل لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة (2021-2023). برئاسة عطوفة الأمين العام للوزارة، وعضوية كل من مستشار معالي الوزير و مساعد الأمين العام لشؤون الوعظ والتوجيه الإسلامي - مدير الوعظ والإرشاد، ومدير معهد الملك عبدالله الثاني لإعداد الأئمة والدعاة، ومدير الشؤون المالية، ومدير الموارد البشرية، ومدير التطوير المؤسسي، ومدير تكنولوجيا المعلومات، ورؤساء الأقسام: (التطوير، التخطيط، الجودة، والتدريب). والملحق رقم (2) يتضمن الكتاب الرسمي لتشكيل اللجنة. حيث قامت بتنفيذ الآتي:

- أ. وضع منهجية واضحة ذات معايير محددة لعقد اجتماعات اللجنة، والآلية المتبعة لعملها بإشراك موظفي الوزارة والداعمين لها والشركاء الداخليين والخارجيين ومتلقي الخدمة.
- ب. مناقشة الثقافة المؤسسية السائدة والمزايا الجوهرية للوزارة بهدف تحديد اتجاهات التغيير الإيجابي بما يساهم في تحقيق التطور المنشود لها في هذا المجال.
- ج. دراسة الوضع الحالي للوزارة بتحليل البيئتين: (الداخلية والخارجية). وبالتالي تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف والفرص والتهديدات. باستخدام أسلوب التحليل الرباعي: (SWOT Analysis).
- د. إعادة النظر في صياغة رؤية الوزارة ورسالتها وقيمها الأساسية، وذلك في ضوء نتائج ما تم مناقشته للثقافة المؤسسية السائدة في الوزارة ومزاياها الجوهرية، وتحليل البيئتين: (الداخلية والخارجية)، مع مراعاة أبعاد البيئة الملائمة والآليات والإجراءات اللازمة للانتقال من الوضع الحالي، إلى الوضع المستهدف.

هـ. حصر وتحديد الأهداف الوطنية المرتبطة بعمل الوزارة ضمن ما ورد في: "الرؤية والاستراتيجية الوطنية - الأردن 2025م".

و. اقتراح المحاور الرئيسة للخطة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تسعى الوزارة إلى تنفيذها ضمن مجالات عملها والمهام المنوطة بها.

ز. عقد ورش عمل وجلسات العصف الذهني لمراجعتها، وتعديلها وفق الملاحظات والمقترحات التي تم التوصل إليها.

ح. اختيار المبادرات في إطار تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وتحديد فترات الزمنية، ومراحل تنفيذها، وتعيين الجهات المسؤولة عن التنفيذ، والتواصل مع الشركاء الداعمين لكل منها. كما وتم تحديد معايير ومؤشرات قياس الأداء.

2. تم عرض مسودة الخطة الاستراتيجية والتشغيلية على كل من: "لجنة التخطيط في الوزارة، ونخبة من موظفيها، والشركاء الداخليين والخارجيين"، ودراسة ومناقشة مقترحاتهم وملحوظاتهم، وإجراء التعديلات المناسبة.

3. إعداد الخطة الاستراتيجية والتشغيلية بصيغة نهائية مدققة.

4. اعتماد الخطة الاستراتيجية، من قبل لجنة التخطيط في الوزارة. ومصادقة معالي الوزير عليها.

مديرية التطوير المؤسسي

الفصل الأول:
نبذة عن وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات

1-1: النشأة والتطور:

أُنشئت الوزارة عام 1967م تحت مسمى "وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية"، وقد تم في عام 1968م تعديل مسمائها إلى "وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية". وكانت تعمل بموجب قانون الأوقاف رقم (26) لسنة 1966م وتعديلاته. إلى أن صدر قانون رقم (32) لسنة 2001م المُطبق حالياً. وقد مرت مسيرة الوزارة في أربع مراحل رئيسية هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل تأسيس إمارة شرق الأردن:

بدأت هذه المرحلة قبل تأسيس إمارة شرق الأردن، حيث كانت أمور الأوقاف في الأردن وفلسطين، تُنظم بموجب نظام إدارة الأوقاف العثماني الصادر في 19 جمادى الآخر من عام 1280هـ الموافق 30 نوفمبر 1863م، وقد استمر العمل به حتى ألغي صراحة بموجب: المادة رقم: 10 من قانون الأوقاف الإسلامية. تزامناً مع إعلان استقلال المملكة الأردنية الهاشمية عام 1946م.

المرحلة الثانية: مرحلة التأسيس، (1921 - 1952):

مع إعلان إمارة شرق الأردن، برزت جهود الملك المؤسس عبدالله الأول، بالأوقاف والمقدسات الإسلامية في القدس الشريف. وبعد استقلال المملكة الأردنية الهاشمية، وإعلان دستور المملكة لعام: 1952م. في عهد المغفور له الملك طلال بن عبدالله -طيب الله ثراه- استمرت الرعاية الهاشمية بالأوقاف والمقدسات الإسلامية.

المرحلة الثالثة: مرحلة البناء 1953 - 1999:

بدأت هذه المرحلة مع تولي جلالة الملك الباني المغفور له - بإذن الله تعالى - الحسين بن طلال -طيب الله ثراه سلطاته الدستورية، وانتهت مع اعتلاء جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين العرش الملكي، وتميزت بترسيخ العمل وتنظيمه ضمن منهجية واضحة، حيث وُضعت التشريعات النازمة لعمل الوزارة، وكان من أبرزها إصدار قانون الوعظ والإرشاد والخطابة والتدريس في المساجد وتعديلاته رقم (7) لسنة 1986، و قانون إعمار المسجد الأقصى المبارك والصخرة المشرفة وتعديلاته رقم (32) لسنة 1954 والذي تم بموجبه

تشكيل لجنة إعمار المسجد الأقصى المبارك وقبة الصخرة المشرفة، لتتخذ رعايةً المقدسات صفةً الثبات والدوام والاستمرارية، ولتكون الرعاية الهاشمية للمقدسات حقًا ثابتًا تاريخيًا وقانونيًا. وتم أيضًا إصدار قانون الأوقاف الخيرية - مرور الزمن رقم (5) لسنة 1959م، وقانون المالكين والمستأجرين للعقارات الوقفية رقم (5) لسنة 1964، والذان يهدفان إلى المحافظة على العقارات الوقفية وتنميتها. حيث تعد المملكة الأردنية الهاشمية من أوائل دول العالم الإسلامي في سن التشريعات التي تساهم في خدمة الوقف ورعايته وضبط أحكامه، وقد تم في هذه المرحلة إنشاء وزارة الأوقاف بمسماها الحالي والتي عُيّنت بشؤون آلافتاء العام وشؤون الوعظ والإرشاد والعناية في المساجد وشؤون الزكاة وشؤون الحج والعمرة .

كما أنشئت اللجنة الملكية لإعمار المساجد ومقامات الأنبياء والصحابه بأمر من جلالة الملك الحسين بن طلال - طيب الله ثراه - لبذل الجهود الجادة والمكثفة لتجديد إعمار هذه المقامات و إبراز هذه المواقع لتكون معالم خالدة على مر العصور وتعاقب الأجيال، وإعطائها المكانة التي تليق بأصحابها وبتضحياتهم في سبيل الإسلام ورسالته السمحة. كما تشرف اللجنة على ترميم وصيانة هذه المقامات وبناء المساجد والمجمعات الإسلامية عليها.

المرحلة الرابعة: مرحلة التعزيز 1999 - حتى تاريخه:

انطلقت هذه المرحلة مع تولي جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم سلطاته الدستورية، حيث تميزت هذه المرحلة بالتطوير و التحسين المستمر والإنجازات المتعددة ، حيث تم إقرار قانون الأوقاف الجديد رقم (32) لسنة 2001 م، وتعديلاته عام 2012م، والذي نص على إنشاء برامج وقفية على أوجه الخير المتعددة تخدم المجتمع وينفق عليها من ريع هذه البرامج .

كما تم وضع تعليمات بناء المساجد ودور القرآن الكريم وملحقاتها، مما كان له أثر ايجابي في الارتقاء بنمط بناء المساجد التي تم إنشاؤها لاحقًا، حيث غدت معالم حضارية وعلمية ودعوية إضافة إلى كونها منجزات وطنية رائدة تحمل الهم الوطني والإسلامي، وتقدم الحلول للمشكلات الاجتماعية، وغدت صمام أمان في المجتمع الأردني.

وشهدت هذه المرحلة وما زالت تشهد اهتمام الوزارة بتحسين أداء موظفيها وتأهيلهم وخاصة أئمة المساجد حيث تم إلحاقهم في برامج تدريبية وتأهيلية متنوعة .

وتم خلال هذه المرحلة أيضًا إنشاء معهد الملك عبد الله الثاني لإعداد الدعاة وتأهيلهم، وفق النظام رقم (39) لعام 2007م ، الخاص بتدريب العاملين في المساجد وتأهيلهم ، وتبادلهم الخبرات مع نظرائهم في الدول الإسلامية وذلك بهدف تنمية كفاءاتهم في مجال الدعوة.

ومن الجدير بالذكر أيضًا أنه تم في هذه المرحلة إنشاء كل من دائرة تنمية أموال الأوقاف، وصندوق الحج ، ودائرة الحج والعمرة.

تقوم الوزارة حاليًا برعاية المسيرة الشبابية في الأردن حيث عُنت بإنشاء المراكز الصيفية القرآنية ، وفتح دور القرآن الكريم لتعليم القرآن الكريم وتلاوته وتجويده، الكريم وتشجيع الشباب على المشاركة في المسابقات المحلية والدولية لحفظ القرآن الكريم وتلاوته وتجويده. بالإضافة إلى إنشاء المراكز الثقافية الإسلامية للرجال وللنساء.

1-2: مهام الوزارة ومجالات عملها والخدمات التي تقدمها:

تندرج المهام والواجبات الرئيسة لوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية ضمن المجالات التالية:-

أولاً: الوعظ والإرشاد:

تؤدي الوزارة في هذا المجال المهام والواجبات الآتية:

- أ. الحث على الأخلاق الكريمة الفاضلة والقيم الإيجابية وتوجيه سلوك أفراد المجتمع نحو معاني الخير والفضيلة.
- ب. تعريف المسلمين بأحكام دينهم من خلال دروس الوعظ والإرشاد.
- ج. الارتقاء بخطب الجمعة لتؤدي المساجد رسالتها التي أنشئت من أجلها.
- د. إنشاء دور القرآن الكريم والمراكز الصيفية لكل من الذكور والإناث والإشراف عليها وتنظيم شؤونها.
- هـ. الإشراف على المراكز الثقافية الإسلامية لكل من النساء والرجال.
- و. عقد المسابقات المحلية والدولية لحفظ القرآن الكريم وتلاوته وتجويده وترتيله لكل من الذكور والإناث.
- ز. عقد الندوات وإلقاء المحاضرات التوعوية.
- ح. تشجيع البحوث والدراسات الإسلامية.

ثانياً: رعاية المساجد:

تقوم الوزارة ضمن هذا المجال بالمهام والواجبات الرئيسة الآتية:

- أ. إدارة شؤون المساجد والمحافظة عليها لتؤدي رسالتها الدينية والاجتماعية والثقافية.
- ب. الإشراف على إعمار المساجد وصيانتها.

ثالثاً: إدارة الوقف والإشراف عليه:

تؤدي الوزارة في هذا المجال المهام والواجبات الآتية:

- أ. تشجيع الوقف الخيري على جهات البر المتعددة، وبيان معانيه.
- ب. المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكافل الاجتماعي.
- ج. حماية الأموال الوقفية وصونها ومنع تداخلها في أملاك الدولة و/أو الأملاك الخاصة .
- د. استثمار الأموال الوقفية بما يحقق شروط الواقفين ويعود بالنفع على المستفيدين من برامج الوقف الخيرية.

هـ. إدارة أموال الأوقاف بالتأجير والانتفاع والاستغلال .

رابعاً: إدارة صندوق الزكاة:

تتولى أجهزة الوزارة من خلال صندوق الزكاة الذي يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري العامل بموجب القانون (8) لسنة 1988م (قانون صندوق الزكاة) باستقبال أموال الزكاة التي يرغب المسلمون بتأديتها إليه والهبات والتبرعات والصدقات والأضاحي والندور وصدقة الفطر وتتفق وارداته على مصارف الزكاة المقررة ، حسب أحكام الشريعة الإسلامية .

خامساً: إدارة شؤون الحج والعمرة:

تُعنى الوزارة بإدارة شؤون الحج والعمرة، حيث ورد نص: « شؤون الحج والعمرة "في الفقرة (و) المادة (3) المفسرة لعبارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية الواردة في قانون الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية(32) لسنة 2001، وتشرف على شؤون الحجاج والمعتمرين وتنظيم نقلهم واسكانهم داخل المملكة وخارجها.

سادساً: رعاية المقدسات الإسلامية:

ارتبط الهاشميون تاريخياً، جيلاً بعد جيل بعقد شرعي مع المقدسات الإسلامية، فحفظوا لها مكانتها؛ وقاموا على رعايتها، مستندين الى إرث ديني وتاريخي عظيم، وارتباط بالنبي العربي الهاشمي محمد صلى الله عليه وسلم. وكذلك كان حالهم مع القدس حيث أولى الهاشميون جل اهتمامهم للمدينة المقدسة وبذلوا جهوداً مضنية في حمايتها ورعايتها.

ومع قيام الدولة الأردنية، تكرر عهد جديد من الوصاية والرعاية الهاشمية على المقدسات. واستكملت مسيرة الحفاظ عليها في مدينة القدس الشريف، حيث أنيطت بوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية رعاية المقدسات الإسلامية وأهمها المسجد الأقصى الشريف والإشراف على القيام بأعمالها ومهامها مستعينة بالكوادر البشرية المؤهلة، ووسائل الإعلام الرسمية والخاصة.

سابعًا: صندوق الحج:

ترسيخاً للأهداف السامية والمقاصد الجليلة للحج، وأنه مناسك ومنافع، وإيماناً بتحقيق شرف خدمة المجتمع المحلي من خلال تقديم صورة مشرقة للاستثمار الإسلامي، وخدمة قاصدي البيت العتيق وتحقيقاً للريادة في مجال المحافظة على المدخرات، واستثمارها في جميع المجالات النافعة، والمتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، فقد نشأ صندوق الحج كمؤسسة ادخارية استثمارية تعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية من خلال قبول المدخرات واستثمارها وفقاً لطرق الاستثمار الإسلامي ومنح المدخرين الذين انطبقت عليهم الشروط ميزة الحج إلى بيت الله الحرام بموجب قانون وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية رقم: 32 لسنة 2001م؛ حيث نصت المادة ذات الرقم (32) من القانون على أنه "يؤسس في الوزارة صندوق خاص يسمى **"صندوق الحج"**، يهدف إلى تشجيع الادخار للحج، بحيث يتم استثمار أمواله لصالح المدخرين، وكذلك أمانات الحج، على أن يكون الاستثمار وفق أحكام الشريعة الإسلامية، ويكون له شخصية معنوية، ويتمتع باستقلال مالي وإداري، وتنظم شؤونه بموجب نظام خاص يصدر لهذه الغاية".

1-3: التشريعات التي تنظم عمل الوزارة:

هناك عدة تشريعات تنظم عمل الوزارة ، من أهمها الآتية:

1-3-أ: القوانين

- (1) قانون الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية رقم (32) لسنة 2001 .
- (2) قانون الصندوق الهاشمي لإعمار المسجد الأقصى الشريف وقبة الصخرة المشرفة رقم (15) لسنة 2007.
- (3) قانون صندوق الزكاة رقم (8) لسنة 1988 .
- (4) قانون الوعظ والإرشاد والخطابة والتدريس في المساجد وتعديلاته رقم (7) لسنة 1986 .
- (5) أحكام الوقف في القانون المدني الأردني رقم (43) لسنة 1976 .
- (6) قانون إعفاء الأوقاف الخيرية من الضرائب والرسوم رقم: (36) لسنة 1973.
- (7) قانون المالكين المستأجرين للعقارات الوقفية رقم (5) لسنة 1964.
- (8) قانون الأوقاف الخيرية – مرور الزمن رقم: (5) لسنة 1959 .
- (9) قانون إعمار المسجد الأقصى المبارك والصخرة المشرفة وتعديلاته رقم: (32) لسنة 1954 .
- (10) قانون إعفاء أوقاف المساجد من الرسوم لسنة 1924.

1-3-ب: الأنظمة:

- (1) نظام التنظيم الإداري لوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية رقم: (1) لسنة 2021.
- (2) نظام المراكز والجمعيات الإسلامية رقم (107) لسنة 2020 .
- (3) نظام معدل لنظام الوعظ والإرشاد والخطابة والتدريس والإمامة في المساجد رقم (99) لسنة 2018.
- (4) نظام المشتريات الحكومية رقم (28) لسنة 2019.
- (5) نظام شؤون الحج والعمرة رقم (21) لسنة 2017 وتعديلاته.
- (6) نظام التنظيم الإداري لصندوق الحج رقم (102) لسنة وتعديلاته 2016 .
- (7) نظام استثمار أموال الأوقاف رقم: (11) لسنة 2012 وتعديلاته .
- (8) نظام الرقابة الداخلية رقم (3) لسنة 2011 وتعديلاته .
- (9) نظام صندوق الحج رقم (35) لسنة 2010 وتعديلاته .
- (10) نظام تأهيل والتدريب للعاملين في المساجد وتعديلاته رقم: (39) لسنة 2007 .
- (11) نظام صندوق الدعوة رقم: (82) لسنة 2005 .
- (12) نظام البرامج الوقفية الخيرية رقم (83) لسنة 2005 .
- (13) نظام المساجد ودور القرآن الكريم رقم (95) لسنة 2004 .
- (14) نظام الأشغال واللوازم لوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية وتعديلاته رقم (1) لسنة 2002 .
- (15) نظام التنظيم الإداري لصندوق الزكاة رقم: (18) لسنة 1997 .

1-4: المبادئ الحاكمة لعمل الوزارة:

ينطلق عمل الوزارة من عدة مبادئ حاكمة من أهمها:

- أ. قانون الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية رقم (32) لسنة 2001، والقوانين والأنظمة والتعاميم المعمول بها والصادرة من الجهات المختصة.
- ب. وثيقة "الرؤية والاستراتيجية الوطنية - الأردن 2025م، التي تقوم على رؤية مستقبلية للدولة وفق أهداف استراتيجية للتنمية طويلة الأجل حتى عام (2025) بمشاركة الأطراف الفاعلة في المجتمع الأردني.
- ج. الالتزام بنشر الدعوة الإسلامية باستخدام أفضل الوسائل والأدوات سعياً لتحقيق المستوى المتميز في العمل الإسلامي والدعوي، مع الالتزام بالإشراف على المساجد ورعايتها وتوفير العلماء والعاملين بها لأداء رسالتها باعتبارها مركزاً للإشعاع الديني.
- د. الالتزام بتهيئة المناخ القرآني من خلال أنشطة الوزارة وتوجيهها لجميع شرائح المجتمع ودعم وتعزيز الروح الوطنية وإشاعة التسامح ونبذ الخلاف بين جميع فئات المجتمع.
- هـ. توثيق الروابط مع الدول والمنظمات الإسلامية والعالمية، والتنظيم والمشاركة في المؤتمرات الإسلامية المحلية والدولية.
- و. الالتزام والتوجه بالجودة لجميع الخدمات التي تقدمها قطاعات الوزارة المختلفة استرشاداً بالموصفات والمرجعيات العالمية المتقدمة.
- ز. الالتزام بخضوع الخطة الاستراتيجية والهياكل التنظيمية وكافة الأنشطة والعمليات والمتحصلات التي تباشرها وتحققها الوزارة للمراجعة والقياس والتقييم والتطوير المستمر بكافة مستويات ومجالات العمل ووفقاً لأفضل الممارسات.
- ح. دعم وتشجيع ثقافة التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عمل الوزارة، وتشجيع المبادرات التطويرية التي تقوم بها القطاعات والإدارات والأقسام والمراكز والوحدات أو العاملين على كافة مستوياتهم، والعمل على تصميم آليات مؤسسية ومحفزة للتميز والإبداع.

1-5: الهيكل التنظيمي للوزارة:

يبين الشكل (1) الهيكل التنظيمي للوزارة:

۱۰۰

الامين العام

مكتب الأمين العام
وحدة الاتصال و الاعلام
مديرية شؤون المسجد الأقصى والقدس
وحدة خدمة الجمهور

مديرية مكتب الوزير
مديرية اعمار مقامات الاديباء و الصحابة و ادارتها
مديرية الرقابة الداخلية
مديرية العقنقش العام
المستشارون ★

مجلس إدارة معهد الملك عبدالله الثاني للأعداد الخاصة و تاهيلهم
مجلس الأوقاف والشؤون الإسلامية
مجلس الأوقاف والشؤون الإسلامية في القدس
مجلس الوعظ والإرشاد
مجلس إدارة صندوق الزكاة
مجلس إدارة صندوق الحج

[illegible]

يتبين من الهيكل التنظيمي أن خدمات وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية تغطي جميع مناطق المملكة، والشكل (2) يتضمن خارطة توزيع مديريات الأوقاف في محافظات وألوية المملكة:



6-1: العاملون في الوزارة:

يبلغ عدد موظفي الوزارة للعام 2020م (7474) موظف رسمي على فئة ودرجة عقود شاملة وعقود سنوية، كما يبلغ العدد الاجمالي لموظفي الوزارة الرسميين والمكلفين (12385)، ويتوزع الموظفون في الوزارة على النحو الآتي:

أ. عدد موظفي الوزارة وتوزيعهم حسب الفئات الوظيفية والعقود (شاملة وسنوية) لعام 2020: بلغ إجمالي عدد موظفي الوزارة حسب الفئات الوظيفية والعقود (شاملة وسنوية) لعام 2020 (7474) موظف وموظفة موزعون كما هو في الجدول (1).

جدول (1) عدد موظفي الوزارة الرسميين حسب موقع العمل والفئات الوظيفية والعقود (شاملة وسنوية) لعام 2020

الفئة	فئة عليا	فئة 1	فئة 2	فئة 3	عقود شاملة وعقود سنوية	الاجموع
موقع العمل						
مركز الوزارة	1	137	42	111	1	292
صندوق الزكاة	1	20	8	14		43
دائرة تنمية أموال الأوقاف	1	15	1	10		27
دائرة الحج والعمرة	1	13	1	6		21
دائرة أوقاف القدس	1	88	17	28	513	647
صندوق الحج	1	5		2		8
مطابع الوزارة		2	1	12		15
الشؤون النسائية		482	207	40		729
أوقاف عمان الأولى		177	26	219		422
أوقاف عمان الثانية		155	18	160		333
أوقاف عمان الثالثة		136	27	334	1	498
أوقاف الزرقاء		97	26	219		342
أوقاف الرصيفة		42	16	80		138
أوقاف مادبا		75	10	122		207
أوقاف البلقاء		92	21	209		322
أوقاف اربد الأولى		168	66	218		452
أوقاف اربد الثانية		137	35	141		313
أوقاف الرمثا		51	13	78		142
أوقاف الاغوار الشمالية		30	13	91		134
أوقاف الكورة		100	20	87		207

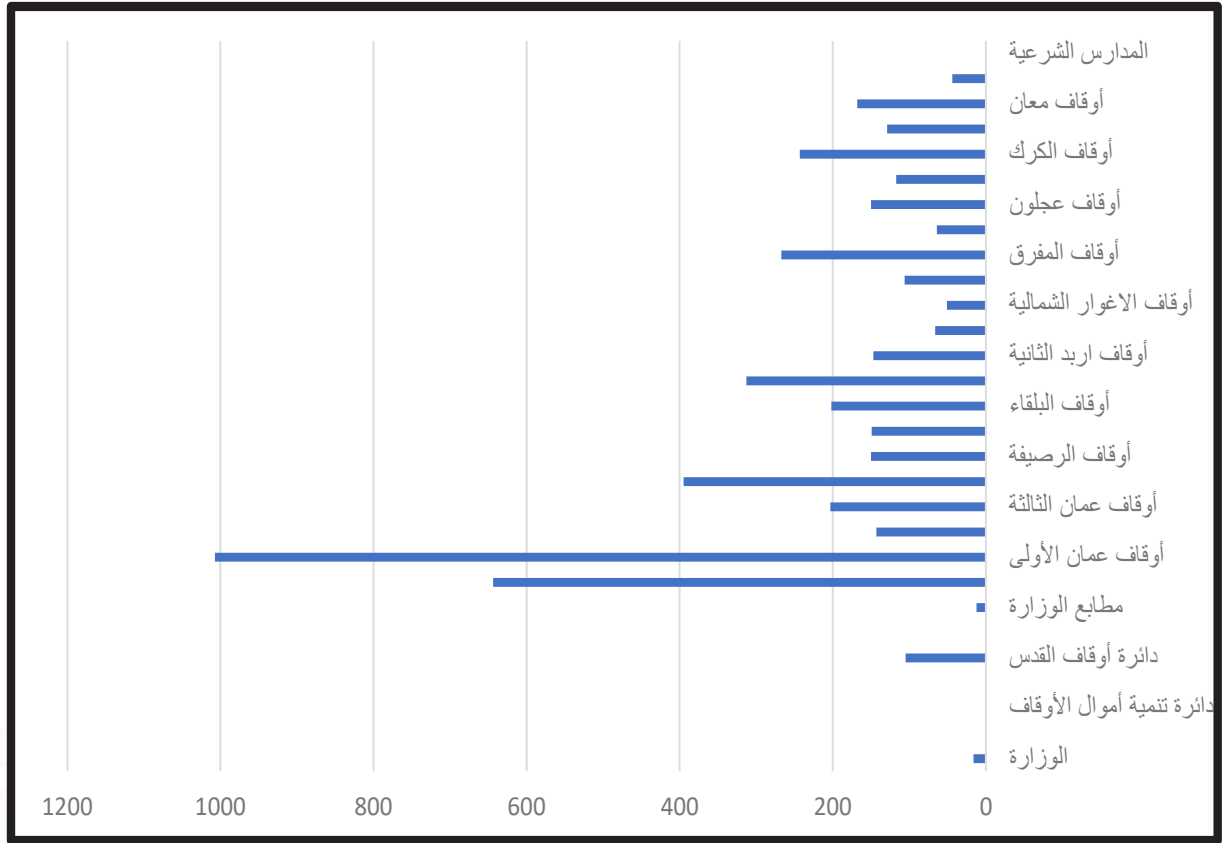
تابع/ جدول (1) عدد موظفي الوزارة الرسميين حسب موقع العمل والفئات الوظيفية والعقود (شاملة وسنوية) لعام 2020

المركز/المديرية	فئة عليا	فئة 1	فئة 2	فئة 3	عقود شاملة وعقود سنوية	المجموع
أوقاف المفرق		122	26	321		469
أوقاف البادية الشمالية		68	8	152		228
أوقاف عجلون		92	18	92		202
أوقاف جرش		92	17	153		262
أوقاف الكرك		112	40	312		464
أوقاف الطفيلة		23	7	132		162
أوقاف معان		35	15	211		261
أوقاف العقبة		11	5	83		99
المدارس الشرعية		28	1	6		35
المجموع	6	2605	705	3643	515	7474

ب. عدد موظفي الوزارة المكلفين لقاء الإكراميات وشراء الخدمات حسب موقع العمل لعام 2020م: وذلك كما هو مبين في الجدول (2) والشكل (3).

جدول (2) عدد موظفي الوزارة المكلفين لقاء الإكراميات وشراء الخدمات حسب موقع العمل لعام 2020م

الرقم	موقع العمل	العدد
1	مركز الوزارة	16
2	صندوق الزكاة	-
3	دائرة تنمية أموال الأوقاف	-
4	دائرة الحج والعمرة	-
5	دائرة أوقاف القدس	105
6	صندوق الحج	-
7	مطابع الوزارة	12
8	الشؤون النسائية	644
9	أوقاف عمان الأولى	1007
10	أوقاف عمان الثانية	143
11	أوقاف عمان الثالثة	203
12	أوقاف الزرقاء	395
13	أوقاف الرصيفة	150
14	أوقاف مادبا	149
15	أوقاف البلقاء	202
16	أوقاف اربد الأولى	313
17	أوقاف اربد الثانية	147
18	أوقاف الرمثا	66
19	أوقاف الاغوار الشمالية	51
20	أوقاف الكورة	106
21	أوقاف المفرق	267
22	أوقاف البادية الشمالية	64
23	أوقاف عجلون	150
24	أوقاف جرش	117
25	أوقاف الكرك	243
26	أوقاف الطفيلة	129
27	أوقاف معان	168
28	أوقاف العقبة	44
29	المدارس الشرعية	0
المجموع		4891

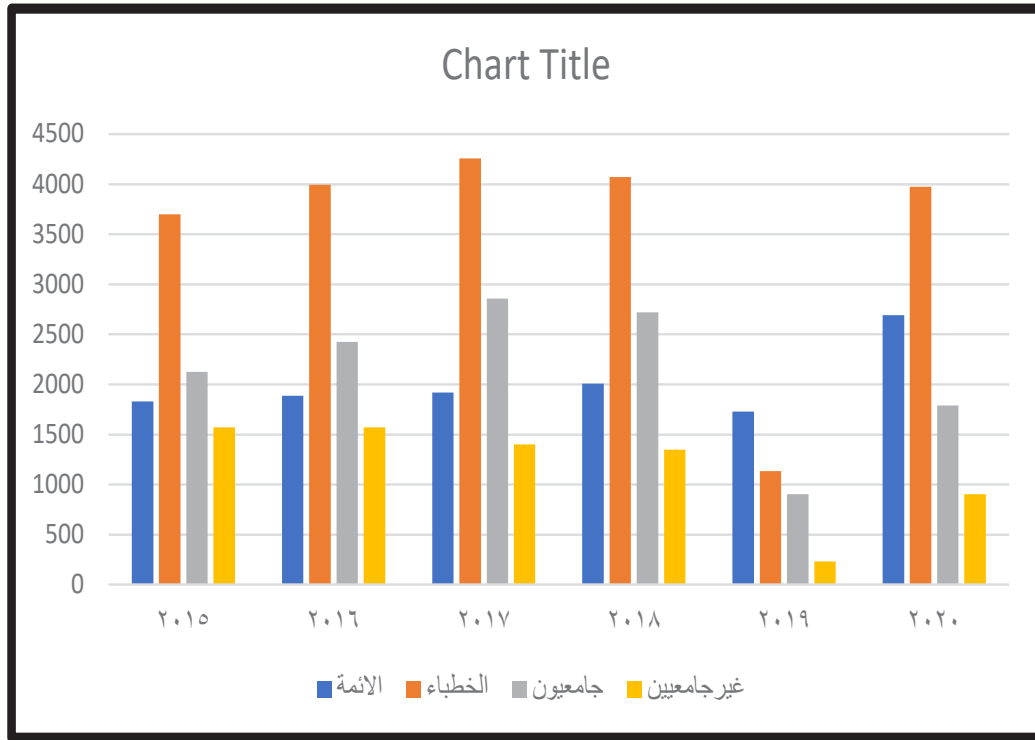


الشكل (3) عدد موظفي الوزارة المكلفين لقاء الإكramيات وشراء الخدمات حسب موقع العمل لعام 2020م

وقد شهد عدد الأئمة والخطباء تطوراً ملحوظاً خلال الفترة: 2015-2020، حيث أصبح عددهم في عام 2020 (2690) إماماً بعد أن كان عددهم في عام 2015 (1830) إمام ، وأصبح عدد الخطباء (3973) بعد أن كان عددهم في عام 2015 (3699)، والجدول (3) والشكل (4) يبين ذلك.

جدول (3) تطور عدد الأئمة والخطباء في المملكة خلال السنوات: 2015-2020

السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020
الأئمة	1830	1888	1920	2007	1730	2690
الخطباء	3699	3996	4257	4071	1136	3973
جامعيون	2127	2424	2857	2721	902	1788
غير جامعيين	1572	1572	1400	1350	234	902



الشكل (4) تطور عدد الأئمة والخطباء في المملكة خلال السنوات: 2020-2015

ج. أعداد الموظفين المكلفين لقاء الإكراميات المختلفة وتوزيعهم لعام 2020م:
 بلغ عدد الموظفين المكلفين لقاء الإكراميات المختلفة (4786) موظف وموظفة ، و الجدول (3). يبين توزيعهم
 حسب مواقع العمل والمسمى الوظيفي:

جدول (4) عدد موظفي الوزارة المكلفين لقاء الإكramيات المختلفة وتوزيعهم حسب موقع العمل والوظيفة لعام 2020م

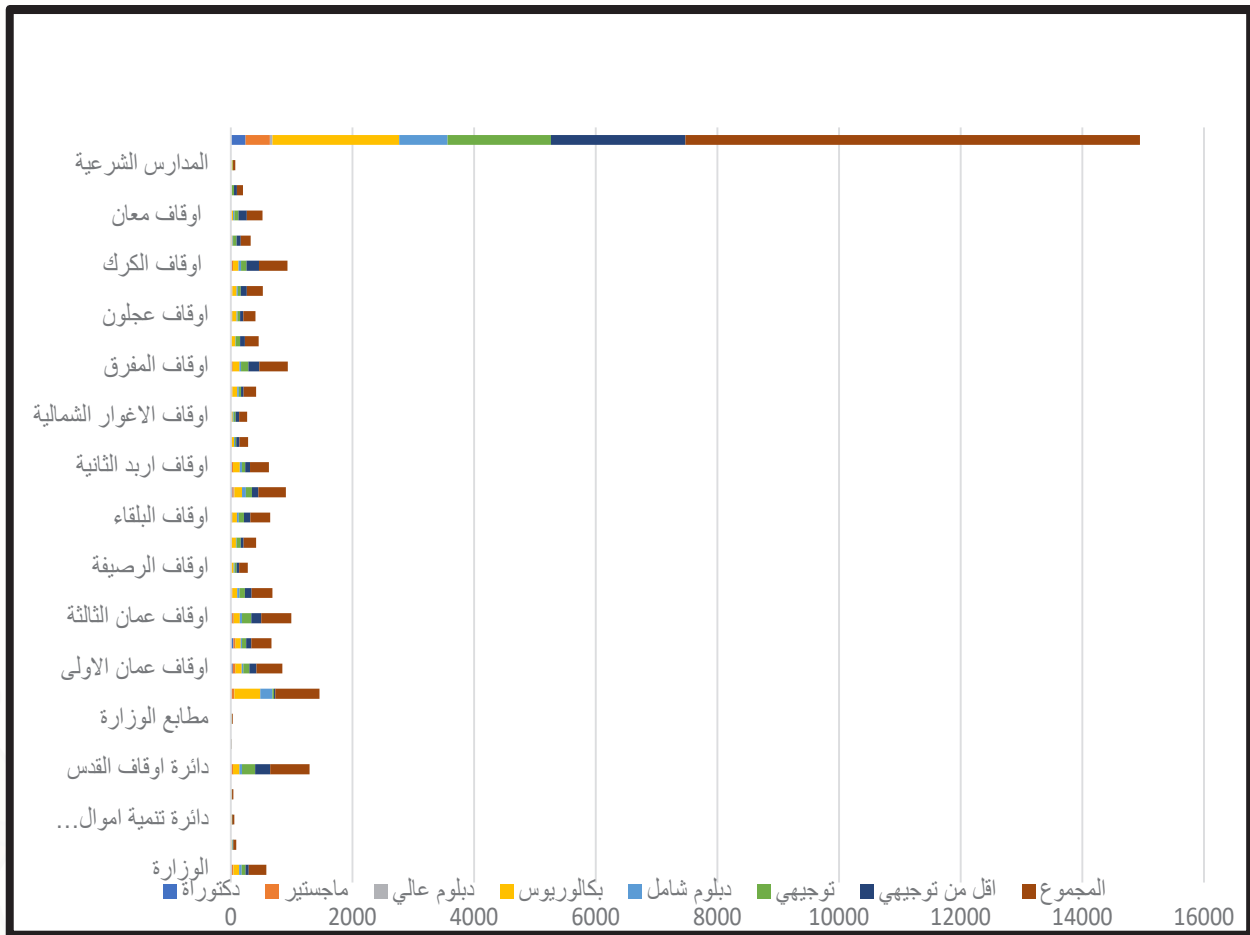
الوظيفة موقع العمل	امام(ص.د)	خطيب	مؤذن 305 وعامل مياومة	واعظة (ص.د)	مشرف دار قرآن ذكور	مشرف دار قرآن اناث	مكلفين الفرض الواحد ومقابل سكن ولجان مساجد ومتبرعين	المجموع
مركز الوزارة	1	0	1	0	0			2
صندوق الزكاة		0		0	0			0
دائرة تنمية أموال الأوقاف		0		0	0			0
دائرة الحج والعمرة		0		0	0			0
دائرة أوقاف القلس		0		0	0			0
صندوق الحج		0		0	0			0
مطابع الوزارة		0	13	0	0			13
الشؤون النسائية	76	0		0	0			76
أوقاف عمان الأولى	53	120	19	19	77	346	313	947
أوقاف عمان الثانية	30	60	20	2	27	127	32	298
أوقاف عمان الثالثة	44	67	47		37	68	49	312
أوقاف الزرقاء	38	201	23	2	33	118	67	482
أوقاف الرصيفة	18	76	8	1	18	43	28	192
أوقاف مادبا	30	64	22	8	10	10	30	174
أوقاف البلقاء	29	83	20	12	13	46	49	252
أوقاف اربد الأولى	45	125	33	2	14	65	58	342
أوقاف اربد الثانية	37	60	22	1	8	22	27	177
أوقاف الرمثا	13	32	2	2	11	9	13	82
أوقاف الاغوار الشمالية	8	20	4	1	2	9	15	59
أوقاف الكورة	25	47	6	5	1	19	14	117
أوقاف المفرق	41	74	63	6	7	8	75	274
أوقاف البادية الشمالية	32	14	7		3	1	11	68
أوقاف عجلون	19	61	20	4	8	37	26	175
أوقاف جرش	21	31	20	2	2	14	37	127
أوقاف الكرك	50	49	70	2	5	9	65	250
أوقاف الطفيلة	34	46	21	3	4	13	23	144
أوقاف معان	17	42	64		1	2	41	167
أوقاف العقبة	7	11	4		3	18	13	56
المدارس الشرعية		0		0	0			0
المجموع	668	1283	509	72	284	984	986	4786

د. عدد الموظفين وتوزيعهم في الوزارة حسب مؤهلاتهم العلمية وموقع العمل:

يتوزع الموظفون حسب مؤهلاتهم العلمية ووحداتهم الإدارية كما هو مبين في الجدول (5)، والموضح في الشكل (5).

جدول (5) توزيع موظفي الوزارة حسب المؤهلات العلمية وموقع العمل لسنة 2020:

المؤهل العلمي موقع العمل	دكتورة	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم شامل	توجيهي	اقل من توجيهي	المجموع
مركز الوزارة	15	22	3	97	40	62	53	292
صندوق الزكاة	1	2	1	16	8	11	4	43
دائرة تنمية أموال الأوقاف	2	1		15	1	4	4	27
دائرة الحج والعمرة		1		13	1	2	4	21
دائرة أوقاف القدس	6	30	1	105	42	215	248	647
صندوق الحج				5	0	1	2	8
مطابع الوزارة				2	1	12	0	15
الشؤون النسائية	4	46	5	426	202	27	19	729
أوقاف عمان الأولى	32	39	4	103	28	97	119	422
أوقاف عمان الثانية	41	32	1	88	23	67	81	333
أوقاف عمان الثالثة	21	23	2	99	36	152	165	498
أوقاف الزرقاء	9	16	0	80	36	90	111	342
أوقاف الرصيفة	2	6	0	39	16	32	43	138
أوقاف مادبا	6	7	1	67	12	68	46	207
أوقاف البلقاء	12	11	1	73	35	85	105	322
أوقاف اربد الأولى	25	21	9	130	63	96	108	452
أوقاف اربد الثانية	17	19	2	106	40	50	79	313
أوقاف الرمثا	7	10	0	32	17	24	52	142
أوقاف الاغوار الشمالية	1	4	0	27	14	31	57	134
أوقاف الكورة	4	16	4	80	24	39	40	207
أوقاف المفرق	11	17	0	112	29	119	181	469
أوقاف البادية الشمالية	1	3	0	67	9	71	77	228
أوقاف عجلون	8	15	4	65	16	45	49	202
أوقاف جرش	4	17	2	70	21	48	100	262
أوقاف الكرك	7	26	1	89	44	89	208	464
أوقاف الطفيلة	1	3	2	18	10	57	71	162
أوقاف معان	1	7	1	28	17	73	134	261
أوقاف العقبة	1	0	0	10	4	36	48	99
المدارس الشرعية	3	5	0	21	3	1	2	35
المجموع	242	399	44	2083	792	1704	2210	7474



الشكل (5) توزيع موظفي الوزارة حسب المؤهلات العلمية و موقع العمل لسنة 2020 م

هـ. عدد موظفي الوزارة الإداريين من حملة شهادة الدبلوم فما فوق في الوزارة وتوزيعهم حسب تخصصاتهم لسنة 2020:

يتوزع الموظفون الإداريون من حملة شهادة الدبلوم فما فوق في الوزارة وتوزيعهم حسب تخصصاتهم السنة 2020 كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6) عدد موظفي الوزارة الإداريين من حملة شهادة الدبلوم فما فوق وتوزيعهم حسب تخصصاتهم السنة 2020

المركز/ المديرية	شريعة	لغة عربية	قانون	إدارة ونظم	هندسة	محاسبة	تربية	كمبيوتر	تخصصات أخرى	المجموع
الوزارة	58	2	13	10	18	32	1	4	154	292
صندوق الزكاة	5			6	1	9			1	22
دائرة تنمية أموال الأوقاف	4		4		3	3		1	2	17
دائرة الحج والعمرة	3		1		1	4		2	4	15
دائرة أوقاف القدس	26	8	4	17	7	14	28	3	13	120
صندوق الحج							5	1		6
مطابع الوزارة	1					1			1	3
الشؤون النسائية	580	9	3	22	0	22	19	1	27	683
أوقاف عمان الأولى	193	5	1	4	0	4	1	0	68	276
أوقاف عمان الثانية	164	1	2	3	0	8	4	0	5	187
أوقاف عمان الثالثة	162	2	3	4	1	4	3		5	184
أوقاف الزرقاء	127	1	1	1	1	4	2	0	3	140
أوقاف الرصيفة	56	1	2	1	1	2			0	63
أوقاف مادبا	75	2	2	1	4	3			6	93
أوقاف البلقاء	104	1	2	5	2	3	4	1	9	131
أوقاف اربد الأولى	214	5	3	5	2	5	2	1	9	246
أوقاف اربد الثانية	163	1	2	2	2	5	2	3	4	184
أوقاف الرمثا	55	4	1	1	4				1	66
أوقاف الاغوار الشمالية	38	2		1	1	1	3		0	46
أوقاف الكورة	119	1	1	1	0	3	2		1	128
أوقاف المفرق	129	0	.	1	2	2	0	1	11	146
أوقاف البادية الشمالية	68	3	2				2		5	80
أوقاف عجلون	90	3	1	2	1	5	4	1	2	109
أوقاف جرش	105	1	0	1	2	2	2	1	0	114
أوقاف الكرك	131	5	4	8	1	6	4	1	4	164
أوقاف الطفيلة	18	2	0	4	0	5	1		4	34
أوقاف معان	21	3	0	8	1	7	2	0	12	54
أوقاف العقبة	11					3			1	15
المدارس الشرعية	9	10		1		2	5	2		29
المجموع	2729	72	52	109	55	159	96	23	352	3647

و. عدد موظفي الوزارة وتوزيعهم حسب طبيعة الوظيفة لسنة 2020:

يتوزع الموظفون الإداريون من حملة شهادة الدبلوم فما فوق في الوزارة وتوزيعهم حسب تخصصاتهم لسنة 2020 كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7) تصنيف موظفين الوزارة من حملة شهادة الدبلوم فما فوق حسب طبيعة الوظيفة لسنة 2020

المديرية	اداري	امام اول	امام	مؤذن	حارس	مدرس	واعظة	مهن مساعدة	الاجموع
الوزارة	177				5			110	292
صندوق الزكاة	29				2			12	43
دائرة تنمية أموال الأوقاف	17							10	27
دائرة الحج والعمرة	16							5	21
دائرة أوقاف القدس	206		36	56	260	38	2	31	629
صندوق الحج	7							1	8
مطابع الوزارة	12							3	15
الشؤون النسائية	172						521	36	729
أوقاف عمان الأولى	11	5	210	182				14	422
أوقاف عمان الثانية	19		165	137	1			11	333
أوقاف عمان الثالثة	25		166	285				22	498
أوقاف الزرقاء	20	1	117	182				22	342
أوقاف الرصيفة	11		57	62				8	138
أوقاف مادبا	23		65	99	8			12	207
أوقاف البلقاء	24		102	167				29	322
أوقاف اربد الأولى	48	2	198	182	1			21	452
أوقاف اربد الثانية	23	2	157	120				11	313
أوقاف الرمثا	15		49	70				8	142
أوقاف الاغوار الشمالية	13	1	35	76				9	134
أوقاف الكورة	18	1	107	71				10	207
أوقاف المفرق	32	2	126	295	2			12	469
أوقاف البادية الشمالية	11		69	142	2			4	228
أوقاف عجلون	17		94	82				9	202
أوقاف جرش	15		107	132				8	262
أوقاف الكرك	36	4	113	281	4			26	464
أوقاف الطفيلة	12		27	109				14	162
أوقاف معان	35	1	21	178	5			21	261
أوقاف العقبة	8		14	73				4	99
المدارس الشرعية	10				1	19		5	35
الاجموع	1062	19	2035	2981	291	57	523	488	7456

ز. عدد الإناث الموظفات لجميع الوظائف في وزارة الأوقاف لسنة 2020:

بلغ عدد الإناث الموظفات في الوزارة (1765) لسنة 2020، ويتوزعن حسب موقع العمل والتصنيف الوظيفي

كما هو مبين في الجدول رقم (8)

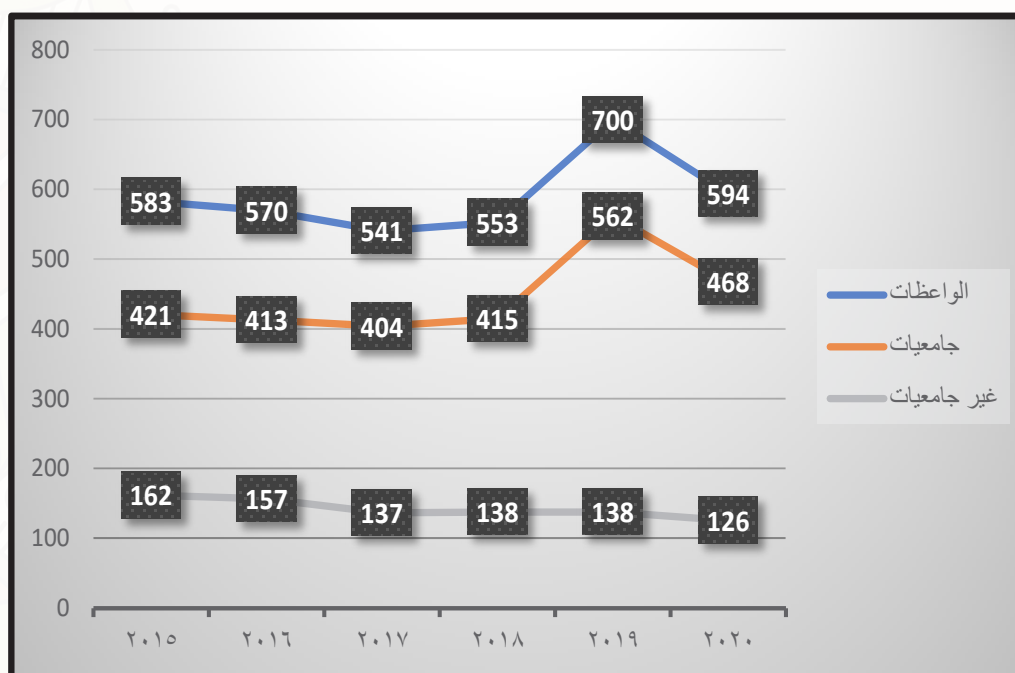
جدول (8) عدد الإناث الموظفات في الوزارة وتوزيعهن حسب الوظيفة وموقع العمل لسنة 2020م

الوظيفة	موقع العمل	ادارية	واعظة	مشرفة مركز	مهن مساعدة	المجموع	واعظات صندوق الدعوة	المجموع الكلي
مركز الوزارة		3	0	0	1	4		8
صندوق الزكاة		7	0	0	1	8		16
صندوق الحج		1	0	0	0	1		2
الشؤون النسائية		14	0	0	5	19		38
أوقاف عمان الأولى		2	37	4	2	45	19	64
أوقاف عمان الثانية		6	22	1	1	30	2	32
أوقاف عمان الثالثة		3	19	0	1	23		23
أوقاف الزرقاء		4	14		3	21	2	23
أوقاف الرصيفة		1	4			5	1	6
أوقاف مادبا		9	30	1	1	41	8	49
أوقاف البلقاء		3	36	3	1	43	12	55
أوقاف اربد الأولى		24	64	7	4	99	2	101
أوقاف اربد الثانية		7	10	1		18	1	19
أوقاف الرمثا		3	13		1	17	2	19
أوقاف الاغوار الشمالية		1	17		2	20	1	21
أوقاف الكورة		4	35		1	40	5	45
أوقاف المفرق		11	17	2	3	33	6	39
أوقاف البادية الشمالية		1	2		2	5		5
أوقاف عجلون		7	26	6	1	40	4	44
أوقاف جرش		3	20	1		24	2	26
أوقاف الكرك		12	83	3	4	102	2	104
أوقاف الطفيلة		8	30	1	1	40	3	43
أوقاف معان		8	29		1	38		38
أوقاف العقبة		6	14	1	2	4		4
المجموع		341	1248	74	87	1693	72	1765

وقد شهد عدد الواعظات في المملكة تطوراً ملحوظاً خلال الفترة 2015-2020 ، حيث أصبح عددهن (594) منهن (496) واعظة يحملن الشهادة الجامعية بعد أن كان عددهن في عام 2015 (583) منهن 421 تحملن المؤهل الجامعي، والجدول رقم (9) والشكل رقم (7) يبين ذلك.

جدول (9) تطور عدد الواعظات في المملكة خلال السنوات 2015-2020

السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020
الواعظات	583	570	541	553	700	594
جامعيات	421	413	404	415	562	468
غير جامعيات	162	157	137	138	138	126



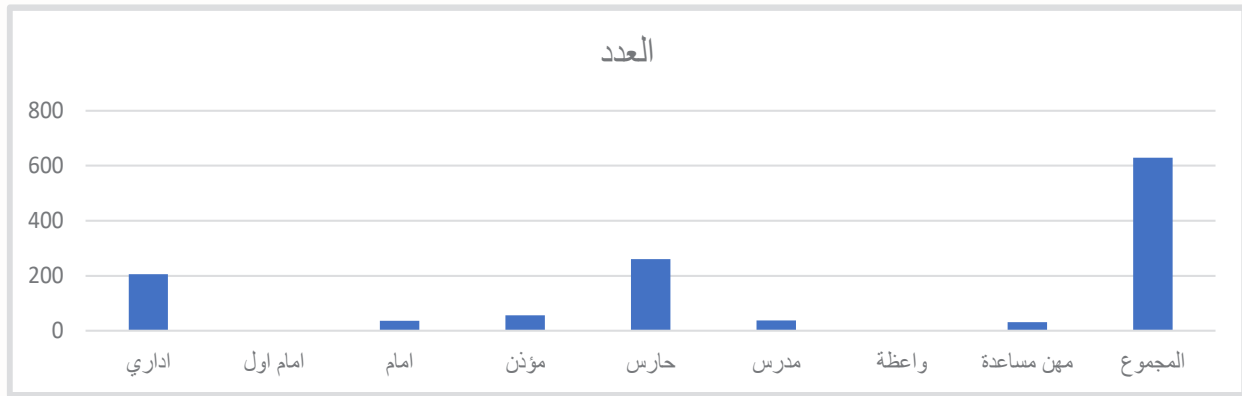
الشكل (6) تطور عدد الواعظات في المملكة خلال السنوات 2015-2020

ج. عدد الموظفين في دائرة أوقاف القدس الشريف وتصنيفهم حسب الوظيفة:

بلغ عدد الموظفين في دائرة أوقاف القدس الشريف (629) موظفا يتوزعون حسب المسمى الوظيفي كما هو في الجدول (10)، والموضح في الشكل (7).

جدول (10) عدد موظفي الوزارة في دائرة أوقاف القدس الشريف. وتصنيفهم حسب الوظيفة لعام 2020م

الوظيفة	اداري	امام اول	امام	مؤذن	حارس	مدرس	واعظة	مهن مساعدة	المجموع
العدد	206		36	56	260	38	2	31	629

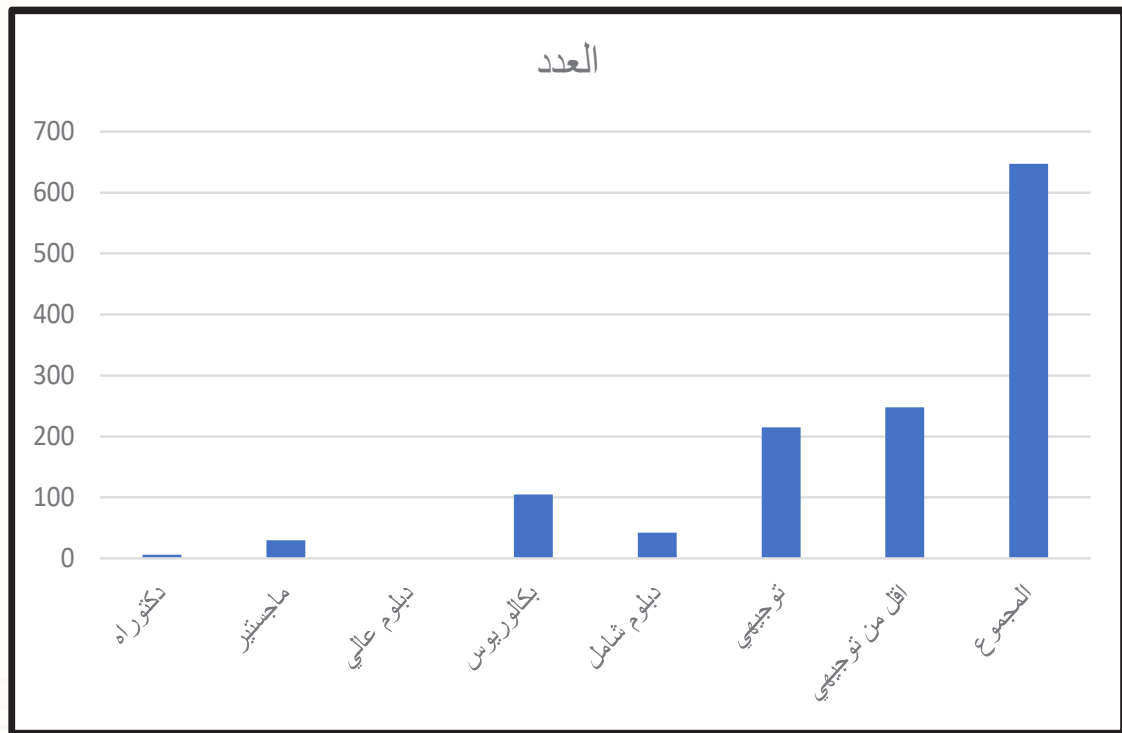


شكل (7) عدد موظفي الوزارة في دائرة أوقاف القدس الشريف وتصنيفهم حسب الوظيفة لعام 2020م

كما ويتوزع الموظفون العاملون في دائرة أوقاف القدس الشريف حسب مؤهلاتهم العلمية لعام 2019 كما هو مبين في الجدول (11)، والمبينة في الشكل (8).

جدول (11) توزيع الموظفين في دائرة أوقاف القدس الشريف حسب المؤهل العلمي لعام 2019

المؤهل العلمي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم شامل	توجيهي	اقل من توجيهي	المجموع
العدد	6	30	1	105	42	215	248	647



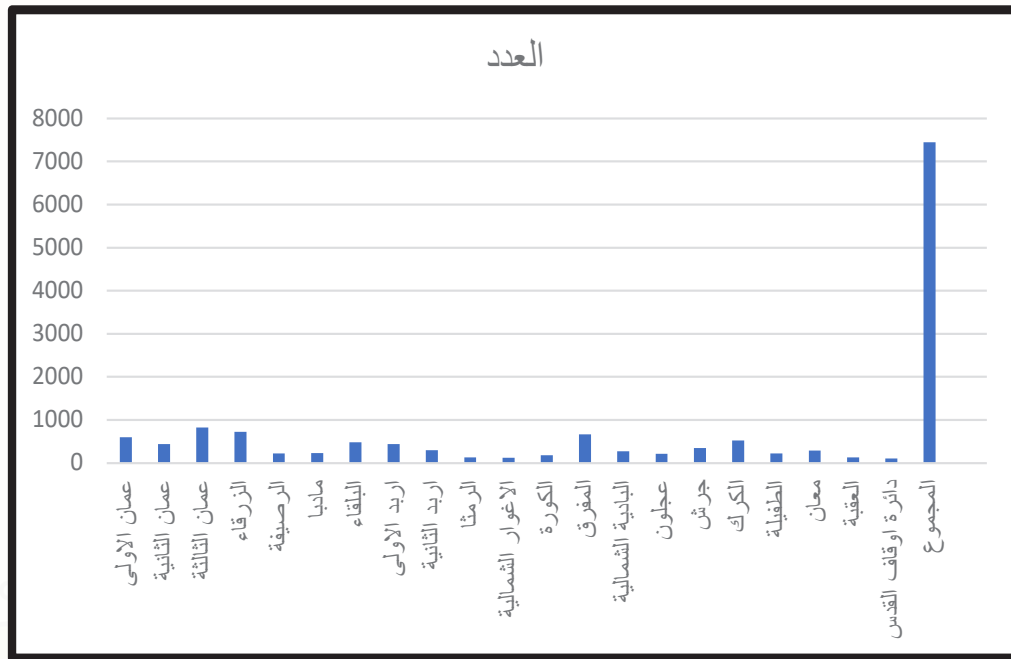
شكل (8) توزيع الموظفين في دائرة أوقاف القدس الشريف حسب المؤهل العلمي لعام 2019

1-7: المساجد ودور القرآن الكريم والمراكز الصيفية:

أ. المساجد: بلغ عدد المساجد في الأردنّ حسب إحصائية لعام 2020 (7450) مسجداً، تتوزع حسب مديريات الأوقاف في محافظات المملكة كما هو في الجدول (12) والمبينة في الشكل (9).

جدول (12) عدد المساجد حسب محافظات المملكة لعام 2020

الرقم	المديرية	العدد
1	عمان الاولى	600
2	عمان الثانية	441
3	عمان الثالثة	827
4	الزرقاء	727
5	الرصيفة	226
6	مادبا	227
7	البلقاء	479
8	اربد الاولى	437
9	اربد الثانية	297
10	الرمثا	134
11	الاغوار الشمالية	118
12	الكورة	184
13	المفرق	662
14	البادية الشمالية	273
15	عجلون	211
16	جرش	350
17	الكرك	520
18	الطفيلة	220
19	معان	285
20	العقبة	130
21	دائرة اوقاف القدس	102
	المجموع	7450



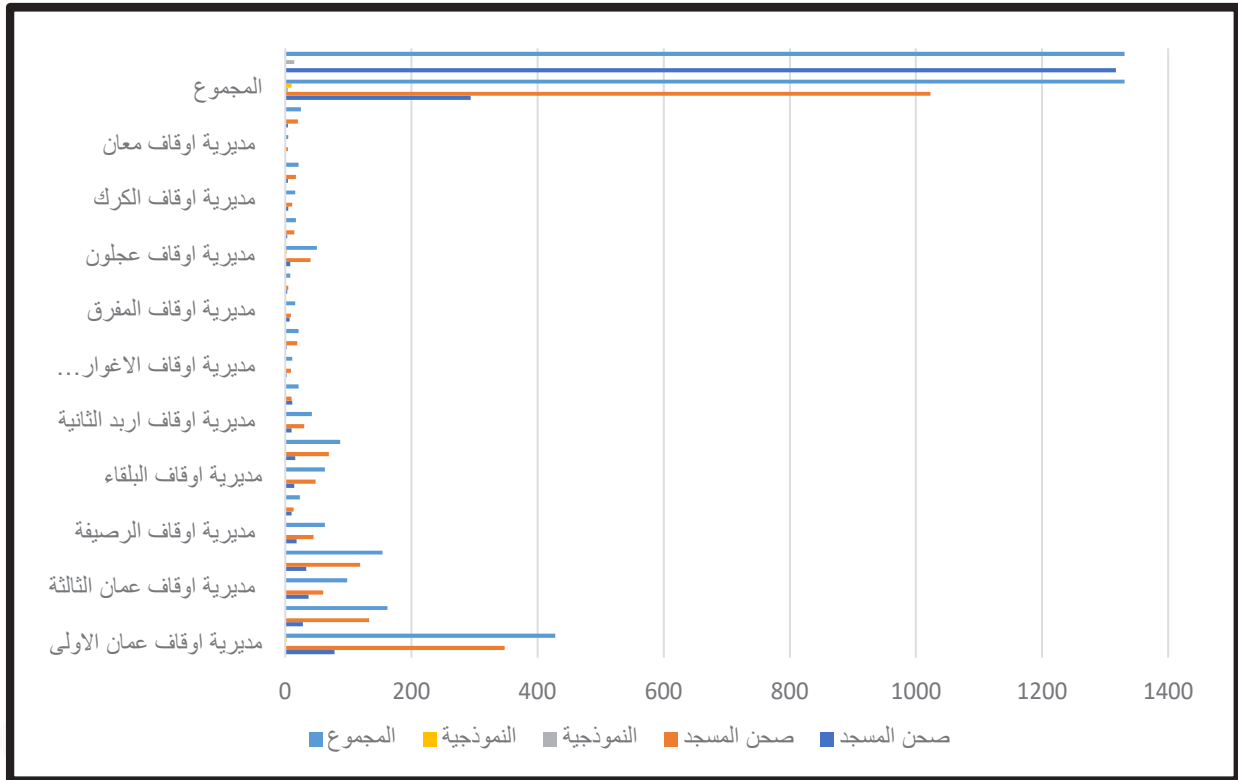
شكل (9) عدد المساجد حسب محافظات المملكة لعام 2020

ب. دور القرآن الكريم:

بلغ عدد دور القرآن الكريم في المملكة لعام 2020 (1331) دار، منها (1317) في صحن المسجد (294) للذكور، و(1023) للإناث، و(14) دار نموذجية منها (4) للذكور، و(10) للإناث ويتضمن الجدول (13) عدد دور القرآن الكريم في المملكة ، والمبينة في الشكل (10).

جدول (13) عدد دور القرآن الكريم في المملكة حسب الموقع والجنس لسنة 2020م

المجموع	النموذجية		صحن المسجد		الجنس / الموقع
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
428	2	0	348	78	مديرية أوقاف عمان الأولى
162	1	0	133	28	مديرية أوقاف عمان الثانية
98	0	1	60	37	مديرية أوقاف عمان الثالثة
154	1	1	119	33	مديرية أوقاف الزرقاء
63	0	0	45	18	مديرية أوقاف الرصيفة
23	0	0	13	10	مديرية أوقاف مادبا
63	1	0	48	14	مديرية أوقاف البلقاء
87	1	1	69	16	مديرية أوقاف اربد الأولى
42	1	1	30	10	مديرية أوقاف اربد الثانية
21	0	0	10	11	مديرية أوقاف الرمثا
11	0	0	9	2	مديرية أوقاف الاغوار الشمالية
21	0	0	19	2	مديرية أوقاف الكورة
16	0	0	9	7	مديرية أوقاف المفرق
8	0	0	5	3	مديرية أوقاف البادية الشمالية
50	2	0	40	8	مديرية أوقاف عجلون
17	0	0	14	3	مديرية أوقاف جرش
16	0	0	11	5	مديرية أوقاف الكرك
21	0	0	17	4	مديرية أوقاف الطفيلة
5	0	0	4	1	مديرية أوقاف معان
25	1	0	20	4	مديرية أوقاف العقبة
1331	10	4	1023	294	المجموع
1331	14		1317		

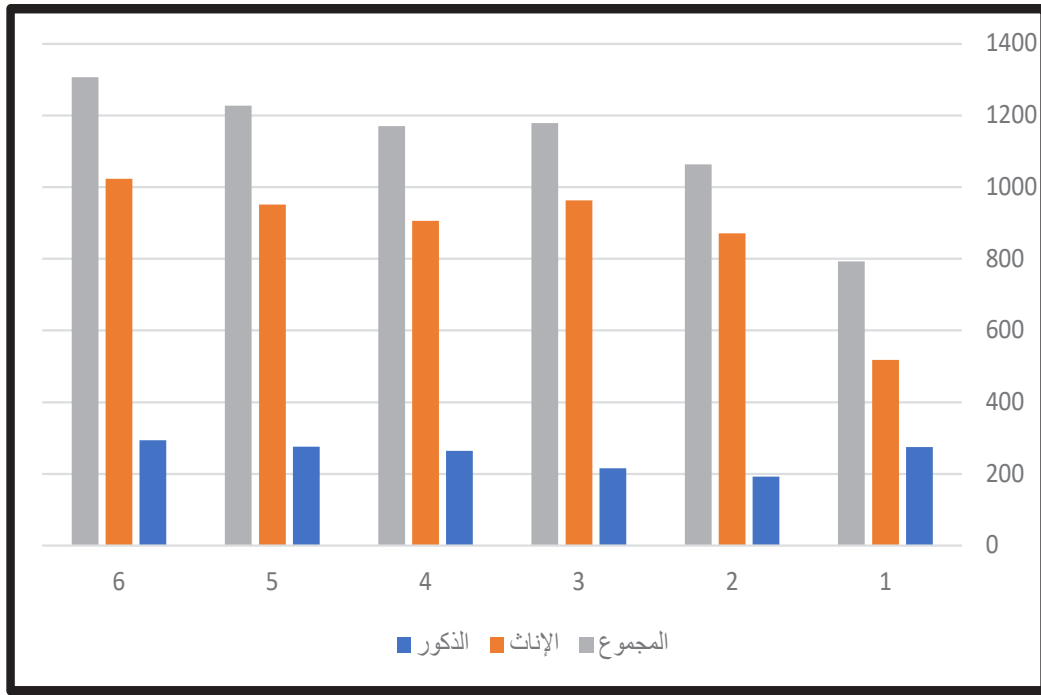


الشكل (10) عدد دور القرآن الكريم حسب الموقع والجنس لسنة 2020

وقد زادت أعداد دور القرآن الكريم في المملكة خلال الفترة 2015-2020، حيث كان عددها عام 2015 (518) داراً، وأصبحت في عام 2020 (1023) داراً، والجدول رقم (14) وكذلك الشكل (11) يبين تلك الزيادة.

جدول (14) تطور عدد دور القرآن الكريم حسب الجنس خلال السنوات: 2015-2020

الجنس	السنة					
	2020	2019	2018	2017	2016	2015
الذكور	294	276	264	216	192	275
الإناث	1023	951	906	963	871	518
المجموع	1307	1227	1170	1179	1063	793



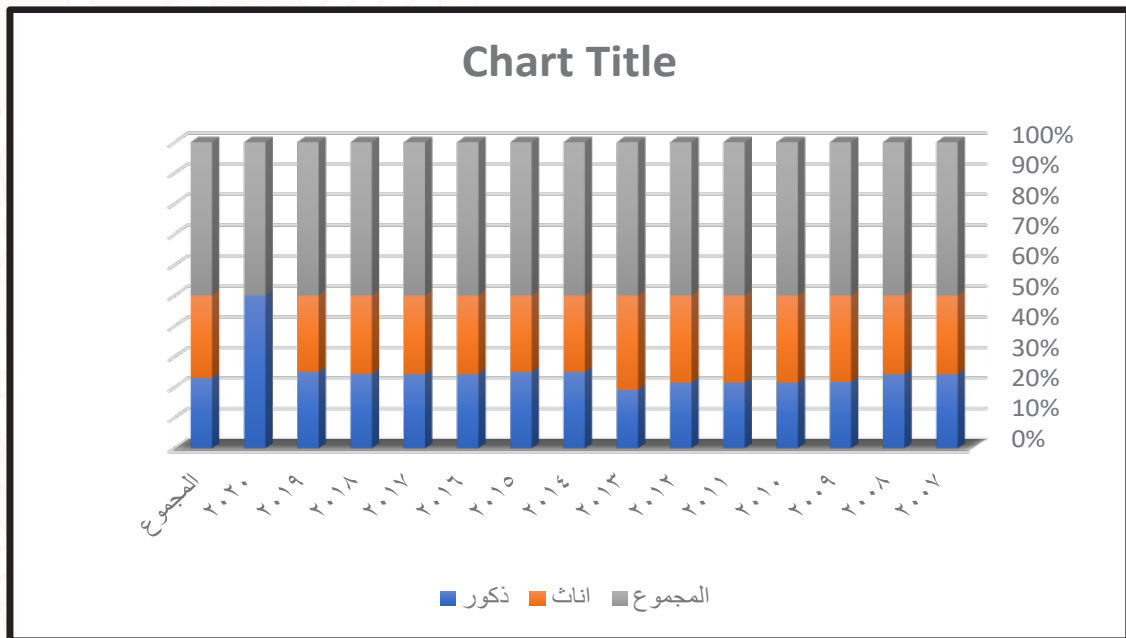
الشكل (11) تطور عدد دور القرآن الكريم حسب الجنس خلال السنوات: 2015-2020

ج. تطور عدد المراكز الصيفية خلال الفترة 2007-2020:

يلغ عدد المراكز الصيفية في المملكة للعام 2020 (35518) مركزاً، منها (16315) للذكور، و(19203) للإناث، ويتضمن الجدول (15) زيادة عدد تلك المراكز خلال الفترة 2007 - 2020، والمبينة في الشكل (13).

الجدول (15) تطور عدد المراكز الصيفية حسب الجنس خلال السنوات: 2007-2020م

السنة	ذكور	اناث	المجموع
2007	1500	1600	3100
2008	1500	1600	3100
2009	1300	1700	3000
2010	1500	2000	3500
2011	1500	2000	3500
2012	1500	2000	3500
2013	1301	2104	3405
2014	1000	1000	2000
2015	1000	1000	2000
2016	944	1004	1948
2017	923	983	1906
2018	1000	1061	2061
2019	1147	1151	2298
2020	200	0	200
المجموع	16315	19203	35518

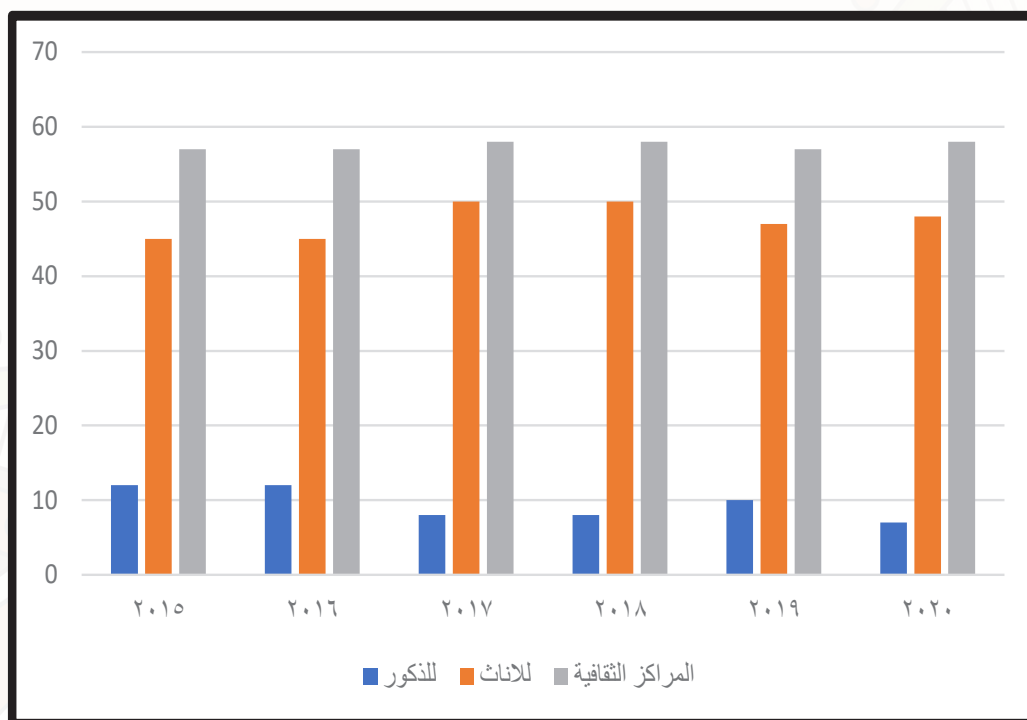


شكل (12) تطور عدد المراكز الصيفية خلال السنوات: 2007-2020م

كما شهد عدد المراكز الثقافية الإسلامية زيادة ملحوظة خلال السنوات 2015-2020، والتي يبينها الجدول (16) والشكل (14) .

الجدول (16) تطور عدد المراكز الثقافية الإسلامية في المملكة حسب الجنس خلال السنوات: 2015-2020

السنة الجنس	2020	2019	2018	2017	2016	2015
الذكور	7	10	8	8	12	12
الإناث	48	47	50	50	45	45
المجموع	55	57	58	58	57	57



الشكل (13) تطور عدد المراكز الثقافية الإسلامية حسب الجنس خلال الفترة: 2015-2020

1-8: المعنيون بخدمات الوزارة في المملكة وخارجها:

أ. متلقي الخدمة:

تقدم وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية خدماتها لعدة جهات، أهمها الآتية:

1. المؤسسات الأردنية الحكومية والأهلية.
2. الأردنيون في داخل الأردن وخارجه.
3. الوافدون العرب والأجانب في داخل الأردن.
4. المجتمع المحلي

ب. الشركاء في تقديم الخدمة:

ب-1: الشركاء الخارجيون:

لقد تم تحديد الشركاء الرئيسيين من خارج الوزارة الذين يشاركون الوزارة (يتعاونون أو يدعمون) في تقديم الخدمات، وطبيعة هذه الشراكة وأهميتها وتأثيرها، وفقاً للجدول (17):

جدول (17) الشركاء الخارجيون وطبيعة الشراكة ودرجة الأهمية والتأثير

الرقم	الشريك	طبيعة العلاقة	درجة الاهتمام	درجة التأثير
1	رئاسة الوزراء	داعمة	مرتفع	مرتفع
2	دائرة قاضي القضاة	تعاونية	مرتفع	مرتفع
3	دائرة آلافتاء العام	تعاونية	مرتفع	مرتفع
4	دوائر آلافتاء العسكري	تعاونية	مرتفع	مرتفع
5	وزارة المالية	داعمة	مرتفع	مرتفع
6	ديوان الخدمة المدنية	داعمة	مرتفع	مرتفع
7	وزارة الداخلية	تعاونية	مرتفع	متوسط
8	وزارة التنمية الاجتماعية	تعاونية	مرتفع	متوسط
9	وزارة التربية والتعليم	تعاونية	مرتفع	متوسط
10	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	داعمة	مرتفع	مرتفع
11	مؤسسة الإذاعة والتلفزيون	تعاونية	مرتفع	مرتفع
12	دائرة الأراضي و المساحة	داعمة	مرتفع	مرتفع
13	وزارة الطاقة	داعمة	مرتفع	مرتفع
14	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	تعاونية	مرتفع	مرتفع
15	المجلس الأعلى للسكان	تعاونية	مرتفع	متوسط
16	القوات المسلحة الأردنية	تعاونية	مرتفع	مرتفع
17	مديرية الأمن العام	داعمة	مرتفع	مرتفع
18	الدفاع المدني العام	داعمة	مرتفع	متوسط
19	دائرة الجمارك العامة	تعاونية	مرتفع	مرتفع
20	إدارة مكافحة المخدرات	تعاونية	مرتفع	متوسط
21	أمانة عمان الكبرى	تعاونية	مرتفع	مرتفع
22	وزارة الحكم المحلي	تعاونية	مرتفع	مرتفع
23	اللجنة الملكية لإعمار مقامات و اضرحة الصحابة	تعاونية	مرتفع	مرتفع
24	لجان اعمار و رعاية المساجد	تعاونية	مرتفع	مرتفع
25	لجان الزكاة في المحافظات والألوية	متعاون	مرتفع	مرتفع
26	شركات الكهرباء والمياه	تعاونية	مرتفع	منخفض
28	وزارة الحج السعودية	تعاونية	مرتفع	مرتفع
29	الوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ	داعمة	مرتفع	متوسط
30	اليونيسف و المفوضية السامية للأمم المتحدة	داعمة	مرتفع	متوسط

ب-2: الشركاء الداخليون:

لقد تم تحديد الشركاء الداخليين الذين يشاركون الوزارة في تقديم خدماتها، وطبيعة هذه الشراكة وأهميتها وتأثيرها، وفقاً للجدول (18):

الجدول (18) الشركاء الداخليون وطبيعة الشراكة ودرجة الأهمية والتأثير

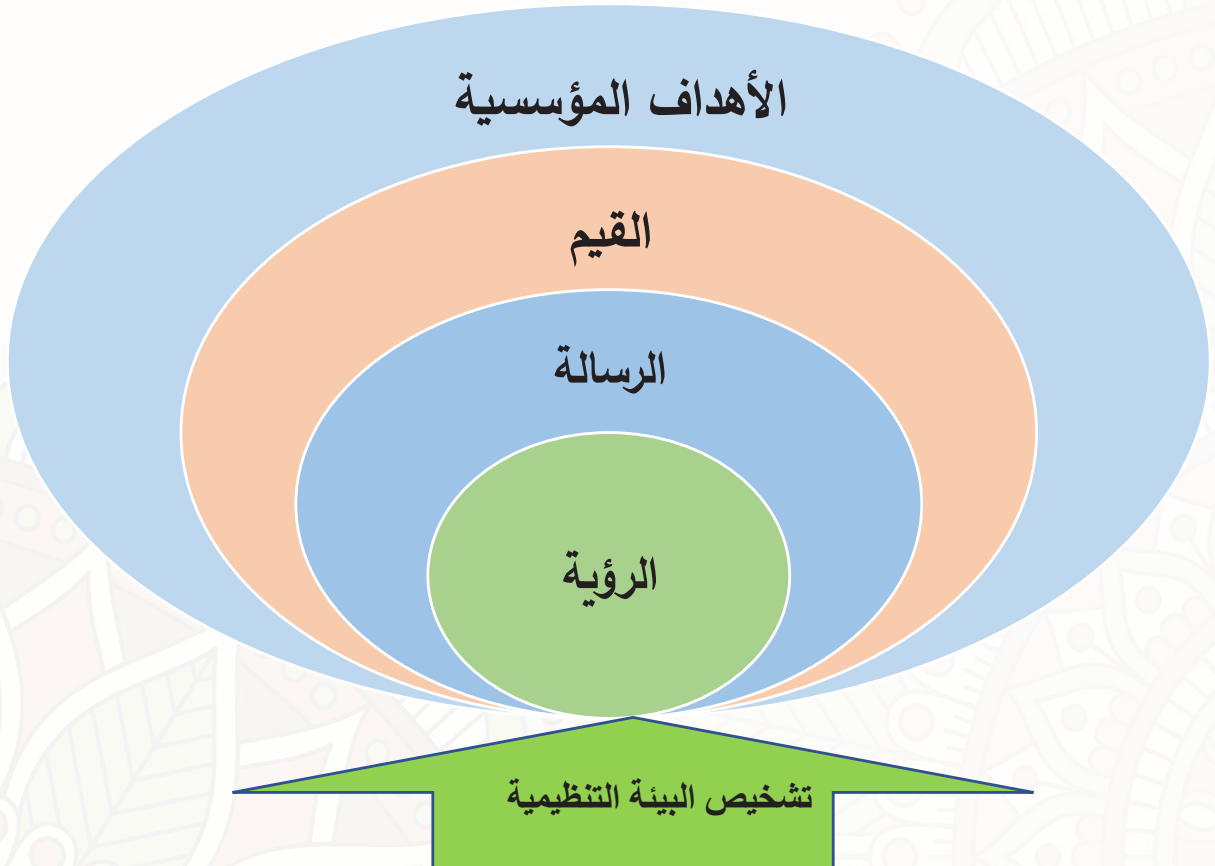
الرقم:	الشريك	طبيعة العلاقة	درجة الاهتمام	درجة التأثير
1	دائرة تنمية أموال الأوقاف	تنفيذية	مرتفع	مرتفع
2	دائرة الحج والعمرة	تنفيذية	مرتفع	مرتفع
3	صندوق الحج	تنفيذية	مرتفع	مرتفع
4	صندوق الزكاة	تنفيذية	مرتفع	مرتفع
5	مجلس الأوقاف	تنفيذية	مرتفع	مرتفع
6	مجلس الوعظ والإرشاد	تنفيذية	مرتفع	مرتفع
7	مديريات الأوقاف في المحافظات والألوية	تنفيذية	مرتفع	مرتفع

الفصل الثاني:

تحديد هوية الوزارة (الرؤية والرسالة والقيم الأساسية للوزارة)

2-1: خطوات تحديد هوية الوزارة:

- بغرض تحديد هوية وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية، تم تنفيذ الخطوات الآتية:
- أ. تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة ومزاياها الجوهرية.
 - ب. مراجعة الرؤية والرسالة والقيم السابقة للدائرة للتأكد من مدى وضوحها وملائمتها.
 - ج. مشاركة جميع الموظفين في كافة المناقشات والتأكيد على الاستماع لكافة الملاحظات المعروضة.
 - د. تحليل البيانات التي تمثل نتائج ورش العمل والمناقشات تمهيدا لعرض نتائجها على كافة المشاركين .
 - هـ. صياغة مجموعة من الرؤى والرسالات والقيم وعرضها على كافة الشركاء والموظفين للمفاضلة بينها واختيار الأفضل منها والتي تعبر عن طموحات الوزارة خلال السنوات الثلاث القادمة.
 - و. تحديد الصياغة النهائية للرؤية والرسالة والقيم من قبل الشركاء وموظفي الوزارة .
- وعليه فقد تم اعتماد التسلسل المنطقي المبين في الشكل (18) .



الشكل (18) التسلسل المنطقي في تحديد هوية الوزارة

2-2: تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة :

لدى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية وفق المعايير المبينة في الملحق (2) فقد أمكن تعرف طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة في العناصر الآتية:

- قوة نفوذ أو صلاحيات العاملين في الوزارة تحتاج الى التحسين لتحقيق جودة الأداء .
- إنجاز الأفراد في مستوى متوسط، مما يتطلب تحسينه كي يعزز مكانتهم ويساعد على تحسين الأداء .
- تُنظم التشريعات والأنظمة المعمول بها أعمال الوزارة مما تساهم بالمحافظة على وتيرة العمل .
- أثرت العلاقة الطيبة ما بين العاملين في الوزارة والشركاء ومتلقي الخدمة على رفع جودة الأداء .

2-3: تحديد مزايا الوزارة الجوهرية :

تعد المزايا الجوهرية لأي وزارة من أهم الصفات التي يجب الالتفات لها لكونها أرضية الإنطلاق نحو صياغة استراتيجية طموحة وواقعية ومراعية للموارد المتاحة ومستفيدة من التميز المتحقق، ولدى تحديد المزايا الجوهرية لوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية وفق المعايير المبينة في الملحق (3) فقد أمكن تحديد المزايا الجوهرية الآتية:

الرقم	المزايا	قوة المزية
1	التفرد بالخدمات التي تقدمها	عالية جدًا
2	تنوع الخدمات المقدمة	عالية جدًا
3	استثمار الوقف	عالية نوعًا ما
4	السمعة الطيبة	عالية
5	رضى متلقي الخدمة	دون عالية
6	كفاءة الموظفين	دون عالية

وقد تبين من نتائج تحديد المزايا الجوهرية للوزارة أنها تتفاوت فيما بينها من حيث قدرة الوزارة على توظيفها ومدى أهميتها للمستفيدين ودرجة التفرد بها، وكلفة تقليدها من المنافسين حيث احتلت مزية التفرد بالخدمات المنزلة الأولى، تلتها مزية تنوع الخدمات المقدمة، ثم استثمار الوقف.

2-4: رؤية الوزارة:

تعرف الرؤية بأنها عبارة عن الفكرة العامة المجردة، ذات المضمون الفلسفي، وهي صورة ذهنية، وتخيل واضح، وإدراك عميق، يعبر عن الغاية، وما سيؤول إليه الحال في المستقبل. كما تشكل الإطار العام لتطلعات الوزارة، وتتسم بالثبات النسبي. وتتص رؤية وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية في الأردن على:

رؤيتنا: "التميز في العمل الإسلامي ورعاية المقدسات والتنمية المستدامة للوقف".

2-5 : رسالة الوزارة:

تعرف الرسالة بأنها نص رسمي مكتوب باختصار وتركيز يعبر عن رؤية الوزارة، وكيفية تحقيقها، وتوضح المهام وآليات تنفيذها، والمنهجية المتبعة، وتتسم بالثبات النسبي، والشمولية، والمرونة والانسجام والتكامل، وحسن الصياغة. وتتص رسالة وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية في الأردن على:

رسالتنا: "ترسيخ القيم ومكارم الأخلاق الإسلامية الوسطية، ونشر ثقافة الاعتدال، وإدارة

شؤون المساجد والمراكز القرآنية والحج و العمرة والزكاة، ورعاية المقدسات

الإسلامية وتنمية الوقف واستثماره وفقا لأفضل الممارسات المهنية".

2-6: القيم الجوهرية للوزارة:

وهي المعتقدات الراسخة التي تؤمن بها الوزارة ، وتحرص على أن تتوافر في جميع العاملين فيها، وتساعد على العمل بكفاءة وفعالية، باعتبارها دليل يؤثر في تقدم الوزارة ونجاحها في تحقيق أهدافها، وتتبنى الوزارة القيم الأساسية الآتية:

قيمنا الجوهرية: التميز، الإخلاص والأمانة، الوسطية، العمل المؤسسي، الشفافية

والمسؤولية، الابداع والابتكار، التطوير المستمر".

وبين الجدول (26) القيم الأساسية التي تتبناها الوزارة وأبعادها.

الجدول (26) القيم الأساسية التي تتبناها الوزارة وأبعادها

القيم	أبعادها
التميز	تطبيق مفاهيم التميز على عناصر الأداء بالوزارة من خلال العمل بجد وإتقان مع تحري الدقة والجودة سعياً لأفضل النتائج وأصوبها.
الإخلاص والأمانة	الإخلاص في العمل ابتغاء مرضاة الله سبحانه وتعالى وتحقيقاً للأمانة في تنفيذ الأعمال.
الوسطية	ترسيخ مفاهيم الاعتدال في فكر وسلوك أفراد المجتمع الأردني في تحقيق مقاصد الشريعة لما فيه الخير دون مغالاة أو تطرف.
العمل المؤسسي	ترسيخ ثقافة العمل الجماعي في الوزارة، وبناء فرق مؤهلة قادرة على إنجاز رؤية ورسالة وأهداف الوزارة.
الشفافية والمسؤولية	التعامل بوضوح مع المجتمع وتحمل المسؤولية، ايماناً بأننا نحمل على عاتقنا مسؤولية أعمالنا .
الابداع والابتكار	تشجيع تقديم أفكار ابداعية وابتكارية من المعنيين بالوزارة وخارجها ودراسة الأفكار الإبداعية والابتكارية الفعالة التي تؤدي الى التميز في إنجاز مهام الوزارة وتطبيقها.
التطوير المستمر	الحرص على تأهيل العاملين في الوزارة وتنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم بما يمكنهم من تقديم أفضل الخدمات لمتلقي الخدمة والشركاء.

2-7: أهداف الوزارة المؤسسية:

تضمن قانون الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية رقم (32) لسنة 2001م الأهداف المؤسسية للوزارة الآتية:

1. الإشراف على المساجد وإعمارها والعناية بها والعمل على أن تؤدي رسالتها على أكمل وجه.
2. تشجيع الوقف الخيري على جهات البر المتعددة والمحافظة على الأوقاف وتنميتها وإدارة شؤونها وإنفاق غلتها في الجهات التي حددها الواقع.
3. تقوية الروح المعنوية لدى الأمة وإذكاء روح الجهاد والتضحية والثبات بين أفرادها .
4. دعم النشاط الإسلامي العام في مجالاتها الفكرية و الثقافية والاجتماعية .
5. نشر المعرفة و الثقافة الإسلامية و المحافظة على التراث الإسلامي وإبراز دور الحضارة الإسلامية في تقدم المجتمع الإسلامي .
6. الاهتمام بشؤون الدعوة و التوجيه الإسلامي وتعريف المسلمين بأحكام دينهم في أمور حياتهم الخاصة و العامة.
7. تنمية الأخلاق الإسلامية وتوجيه سلوك المسلمين نحو معاني الخير و الفضيلة وتعزيز الوحدة الوطنية .

في ضوء ما تقدم، فإن عناصر هوية وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية في الأردن تتحدد كما هو في الشكل (19) الآتي:



الشكل رقم: (19) عناصر هوية وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية

الفصل الثالث:

الخطة الاستراتيجية للوزارة للفترة 2021 – 2023

3-1: منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية ومراحلها:

أ. منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية:

هناك عدة منهجيات لصياغة الخطط الاستراتيجية وردت ضمن أدبيات التخطيط الاستراتيجي ، تتفق معها في خطوات رئيسة. وفي ضوء الأساليب العلمية المتبعة في التخطيط الاستراتيجي، قامت لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية في الوزارة بإتباع منهجية مبنية على الطموح المستقبلي مع الأخذ بالحسبان الواقع الحالي، وطريقة تطويره معتمدة في ذلك تنفيذ مراحل متسلسلة زمنياً، آخذة بالاعتبار المبادئ الآتية:

1. مأسسة عملية التخطيط بمستوياتها المختلفة (الاستراتيجي والتشغيلي).
2. تشجيع موظفي الوزارة على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الإبداع والتميز المؤسسي.
3. تقديم أفضل الخدمات لمتلقي الخدمة وتحسين الثقة والرضا لدى أصحاب العلاقة المعنيين .
4. تحديد إجراءات عملية إعداد الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.
5. تحديد الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية التي تُعنى بها الوزارة.
6. إعداد خطط عمل تعكس واقع البيئة الداخلية للوزارة، ومدى تأثرها بالبيئة الخارجية وتلبيتها لاحتياجات ومتطلبات المتعاملين الداخليين والخارجيين.
7. تحديد الأساليب والمعايير المتبعة باتخاذ القرارات من خلال الخطة الاستراتيجية .
8. كتابة الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية بصيغتها النهائية

ب. مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية:

في ضوء المنهجية التي اعتمدها لجنة إعداد الخطة في الوزارة ، قامت بإنجاز مهمتها ضمن ست مراحل متسلسلة زمنيا. كما هو مبين في الشكل (20) .



وفيما يلي توضيحا لما تم خلال كل مرحلة: الشكل رقم (20) مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية

أولاً: الإعداد والتحضير:

تضمنت هذه المرحلة التجهيز للبدء بإعداد الخطة، وتركزت في المهام الرئيسة الآتية:

أ. تحديد الموضوعات والمجالات التي ستتطرق لها عملية التخطيط.

ب. تشكيل لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية والخطط التشغيلية.

ج. تحديد الأدوار و توزيعها "من يفعل ماذا؟".

د. وضع تصور عام و شامل عن طبيعة أعمال الوزارة .

هـ. تحديد البيانات و المعلومات المطلوبة لصنع قرارات صائبة.

المرحلة الثانية: تحديد هوية الوزارة:

تضمنت هذه المرحلة المهام الرئيسة الآتية:

أ. تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة ومزاياها الجوهرية.

ب. تحديد رؤية الوزارة.

ج. تحديد رسالة الوزارة.

د. تحديد القيم الأساسية للوزارة.

هـ. تحديد الأهداف الرئيسة للوزارة.

المرحلة الثالثة: تشخيص الوضع القائم حالياً للوزارة:

تضمنت هذه المرحلة المهام الرئيسة الآتية:

أ. تحديد الرؤية والرسالة والقيم الأساسية والأهداف العامة للوزارة .

ب. تحليل واقع الوزارة الحالي: استخدمت لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية نهج التحليل الرباعي (SWOT Analysis) في تحليل البيئة الداخلية لتحديد عوامل القوة والضعف ، ونهج تحليل بستر (PESTEL Analysis) في تحليل البيئة الخارجية للوزارة لتحديد عوامل الفرص والتهديدات.

ج. وضع قائمة بالأمور التي تتعلق بطموح الوزارة والتي تحتاج إلى ردود واستجابات محددة.

د. حصر البيانات والمعلومات والدراسات والوثائق ذات العلاقة وعمل المسح المعرفي لموضوع الخطة.

هـ. حصر فئات ذوي العلاقة، وإقامة ورش عمل واستخدام استبانات لمعرفة التطلعات المستقبلية لذوي العلاقة وآرائهم عن الوضع الراهن.

ونتيجة لذلك فقد تم في هذه المرحلة إجراء عملية تقييم وتوصيف شامل للوضع الراهن للوزارة،

واستخلاص وتحديد قضايا التطوير المؤسسي الرئيسة للوزارة والتي ستتعامل معها الخطة الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة: تطوير السياسات والأهداف:

تضمنت هذه المرحلة المهام الرئيسة الآتية:

- أ. تحديد المحاور الرئيسة لمجالات عمل والمهام المنوطة بالوزارة.
- ب. تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية التي تسعى الى تحقيقها.

المرحلة الخامسة: صياغة الخطة الاستراتيجية:

تضمنت هذه المرحلة المهام الرئيسة الآتية:

- أ. وضع كل ما تقدم على الورق كخطة مكتوبة، وقد أنيطت هذه المهمة بفريق مكون من ثلاثة من أعضاء لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية، والتي قدمتها في صيغة مسودة .
- ب. تمت مراجعة مسودة الخطة من قبل لجنة التخطيط في الوزارة وعدد من الموظفين والشركاء الداعمين والمتعاونين معها.
- ج. تم الأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم الجوهرية. وكتابة وثيقة الخطة الاستراتيجية بصيغتها النهائية.

المرحلة السادسة: صياغة الخطة التشغيلية:

تضمنت هذه المرحلة المهام الرئيسة الآتية:

- أ. تحديد البرامج والنشاطات والمبادرات المناسبة للاستراتيجية وتحديد أهدافها.
 - ب. وضع خارطة طريق لتنفيذها بصورة مرحلية.
 - ج. تحديد الإجراءات المنهجية لإدارة الخطة وآليات تنظيمية للإشراف المستمر على تنفيذها والتأكد من تحقق نتائجها.
 - د. إعداد نظام لمراقبة الجودة وقياس الأداء بشكل دوري.
- وهكذا فقد تم التوصل في هذه المرحلة الى وثيقة خطة تشغيلية مكتوبة بصيغتها النهائية.

3-2: إجراءات إعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة:

تم إعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة ضمن تلك المراحل الرئيسة التي تقدم ذكرها، وقد تطلب ذلك تنفيذ الإجراءات الآتية:

- أ. إصدار الكتب الرسمية المتضمنة تشكيل لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية، وعقد ورشة العمل التدريبية في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الخطة الاستراتيجية للوزارة.
- ب. تم تشخيص الوضع الحالي للوزارة ، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات باستخدام نهج التحليل الرباعي (SWOT Analysis) وكذلك تحليل الأوضاع السياسية والإقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية للبيئة الخارجية باستخدام نهج (PESTEL Analysis).
- ج. تمت إعادة النظر بصياغة رؤية، ورسالة الوزارة وقيمها الأساسية، بما يضمن التعبير عنها ويمثل أبعاد البيئة الملائمة والآليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
- د. تم اعتماد كل من الرؤية والرسالة والقيم الأساسية والأهداف المؤسسية من لجنة التخطيط والإدارة العليا في الوزارة.
- هـ. تم تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية التي تسعى الوزارة الى تحقيقها ضمن مجالات عملها والمهام المنوطة بها بالاستناد الى قانون الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية رقم (32) لسنة 2001 .
- و. تم اختيار البرامج والنشاطات والمبادرات التشغيلية في إطار الخطة التشغيلية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ .
- ز. تم تحديد معايير ومؤشرات الأداء التي ستعتمد في قياس الأداء لكل برنامج أو نشاط أو مبادرة.
- ح. تم إعداد مسودة الخطة التي تمت مراجعتها من قبل لجنة التخطيط في الوزارة وعدد من الموظفين والشركاء الداعمين والمتعاونين معها، والأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم الجوهرية.
- ط. تمت كتابة الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية بالصيغة النهائية، وتقديمها الى لجنة التخطيط الاستراتيجية في الوزارة، وتم اعتمادها.

3-4: تحقيق الخطة الاستراتيجية لأهداف الوزارة:

اعتمدت الخطة الاستراتيجية للوزارة للفترة 2021-2023 للوزارة منظوراً استراتيجياً يركز على تمكينها من تحقيق أهدافها، وذلك باستخدام نهج التفكير والتحليل المنطقي الذي اعتمد مجموعة مفاهيم مستخدمة في التخطيط والتصميم والتقييم لبرامج تمكين الوزارة، وهي كالاتي:

- **الهدف العام:** وهو الهدف بعيد المدى الذي يمكن الوصول إليه من خلال تحقيق النتائج المرتبطة به، ويتمثل الهدف العام للخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية في الهدفين الوطنيين اللذين تضمنتهما وثيقة "الرؤية والاستراتيجية الوطنية - الأردن 2025م"، وهما:

مجتمع آمن ومستقر، حكومة ذات كفاءة وفعالية.

- **الأهداف الاستراتيجية:** وهي مجموعة الأهداف التي تسعى الخطة الاستراتيجية للوزارة الى تحقيقها، والتي تؤدي بمجموعها الى تحقيق الهدف العام للخطة الاستراتيجية، وتكون كل غاية ذات طبيعة متعلقة بأبعاد تمكين الوزارة. وقد حددت الخطة الاستراتيجية للوزارة عشرة أهداف استراتيجية.

- **الأهداف التشغيلية:** تنبثق من الأهداف الاستراتيجية، وتعد من الخطوات المهمة لتطبيق الاستراتيجية. وهذه الأهداف هي التعبير العملي الدقيق لمساهمة الإدارات الفرعية في تطبيق الاستراتيجية الأساسية، ومن هنا كان من الضروري مراعاة دقة وحسن تحديدها وصياغتها، بما ينعكس على نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية. ، وقد تمكنت لجان مناقشة وتطوير الأهداف التشغيلية من تحديد (18) هدفاً تشغيلياً.

- **البرامج /النشاطات/المبادرات:** هي الفعاليات التي يجب تنفيذها خلال مدة زمنية محددة من أجل تحقيق هدف إجرائي معين، والذي يتطلب تعبئة الموارد المادية والبشرية والتقنية والمعرفية،

الجدول (27) الأهداف الوطنية والأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية

وقد تمكنت لجان مناقشة وتطوير المبادرات من تحديد (56) برنامجا/مبادرة/ نشاط سيتم تنفيذها خلال سنوات الخطة.

3-5: أهداف الخطة الاستراتيجية (2021-2023):

في ضوء نتائج تحليل واقع البيئتين الداخلية والخارجية للوزارة، ورؤيتها ورسالتها وقيمها الأساسية، وأهدافها المؤسسية التي تم تحديدها، وكذلك الأهداف الوطنية التي تضمنتها وثيقة "الرؤية والاستراتيجية الوطنية - الأردن 2025م"، والمتعلقة بمهام الوزارة، والمعلومات التي توصلت إليها لجنة إعداد الخطة الاستراتيجية نتيجة لمراجعتها لبعض وثائق الأدب المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وعدد من الخطط الاستراتيجية الوطنية والإقليمية، فقد تم إختيار هدفين وطنيين هما: "مجتمع آمن ومستقر"، و"حكومة ذات كفاءة وفعالية". وتحديد أهداف استراتيجية وأهداف تشغيلية كما هو مبين في الجدول (27).

الجدول رقم (27) الأهداف الوطنية والأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية

الهدف الوطني	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التشغيلية
1- مجتمع آمن ومستقر	1. تعزيز الوعي بالثقافة الإسلامية، وترسيخ مكارم الأخلاق والقيم النبيلة الإسلامية في المجتمع	1. تعزيز الوعي ونشر الثقافة الإسلامية في المجتمع
	2. ترسيخ قيم الاعتدال والوسطية في المجتمع	1. مواجهة الفكر المتطرف وإرساء نهج الوسطية،
	3. حماية الأسرة والمجتمع من التأثير بالأفكار الهدامة والفكر المتطرف.	2. نشر الوعي بمضامين رسالة عمان وشرحها لفئات الشباب
	4. إدارة أموال الوقف وتنميتها.	1. حماية الأسرة ودعم حقوق المرأة والطفل والتوعية الوالدية.
	5. تنمية ثقافة الإبداع والابتكار والتميز.	2. رعاية فئة الشباب والعمل على حمايتهم وتحسينهم من التأثير بالأفكار الهدامة والمتطرفة.
	6. تنمية ثقافة العمل التشاركي وإبراز دور الأردن الحضاري الوسطي في العالم	1-استدامة تمويل وتطوير العقارات الوقفية وتنميتها واستثمارها بما يتوافق مع مقاصد الشريعة الإسلامية - الأملاك الوقفية
	7. رعاية المسجد الأقصى المبارك والمقدسات الإسلامية في القدس الشريف . وتطوير الخدمات المقدمة فيها	2-تطوير خدمات البرامج الوقفية.
	8. تطوير خدمات جديدة تلبي توقعات متلقي الخدمة وترضيهم	1-ترسيخ مفاهيم الجودة والتميز والإبداع والابتكار وتعزيز تطبيقاتها في الوزارة
	9. تحسين الأداء وتمكين الموارد البشرية لتأدية مهامها بكفاءة	1-تفعيل العمل مع الشركاء وتعزيز التعاون مع الجهات الدولية ذات العلاقة
	10. رفع كفاءة الأداء المؤسسي	1-تلبية متطلبات رعاية المسجد الأقصى المبارك والمقدسات الإسلامية في القدس الشريف وتطوير الخدمات المقدمة فيها
2- حكومة ذات كفاءة وفعالية		1-تطوير خدمات المساجد والمراكز الثقافية الإسلامية ودور القرآن الكريم
		2-تطوير اعمار مقامات واضرحة الانبياء والصحابه الاجلاء والمحافظة عليها
		1-تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارة.
		2-التأهيل الوظيفي وتطوير كفايات الموظفين وبناء قيادات المستقبل.
		1. تفويض الصلاحيات و تبسيط الإجراءات
		2. تطبيق برنامج التحول الرقمي
		3. اعتماد الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في الوزارة
		4. تطوير البنية التنظيمية للوزارة بما يضمن انسيابية وكفاءة الأداء المؤسسي.
		5. تطوير الإعلام والعلاقات العامة للوزارة.
		6. تنمية الموارد المالية وترشيد الإنفاق

كما تم تحديد البرامج/النشاطات/ المبادرات لكل هدف تشغيلي، وبلغ عددها (56) برنامجاً موزعة كما هو في الجدول (28) .

الجدول (28) الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية وعدد برامجها

الرقم	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف التشغيلية	عدد البرامج
1	تعزيز الوعي بالثقافة الإسلامية، وترسيخ مكارم الأخلاق والقيم النبيلة الإسلامية في المجتمع	(1) تعزيز الوعي ونشر الثقافة الإسلامية في المجتمع	3
2	ترسيخ قيم الاعتدال والوسطية في المجتمع	(1) مواجهة الفكر المتطرف وإرساء نهج الوسطية، (2) نشر الوعي بمضامين رسالة عمان وشرحها لفئات الشباب	3
3	حماية الأسرة والمجتمع من التأثير بالأفكار الهدامة والفكر المتطرف	(1) حماية الأسرة ودعم حقوق المرأة والطفل والتوعية الوالدية. (2) رعاية فئة الشباب والعمل على حمايتهم وتحصينهم من التأثير بالأفكار الهدامة والمتطرفة.	4
4	إدارة أموال الوقف وتنميتها	(1) استدامة تمويل وتطوير العقارات الوقفية وتنميتها واستثمارها بما يتوافق مع مقاصد الشريعة الإسلامية - الأملاك الوقفية. (2) تطوير خدمات البرامج الوقفية.	6
5	تنمية ثقافة الإبداع والابتكار والتميز.	(1) ترسيخ مفاهيم الجودة والتميز والإبداع والابتكار وتعزيز تطبيقاتها في الوزارة	3
6	تنمية ثقافة العمل التشاركي وإبراز دور الأردن الحضاري الوسطي في العالم	(1) تفعيل العمل مع الشركاء وتعزيز التعاون مع الجهات الدولية ذات العلاقة	4
7	رعاية المسجد الأقصى المبارك والمقدسات الإسلامية في القدس الشريف وتطوير الخ وتطوير الخدمات المقدمة فيها	(1) تلبية متطلبات رعاية المسجد الأقصى المبارك والمقدسات الإسلامية في القدس الشريف وتطوير الخدمات المقدمة فيها	2
8	تطوير خدمات جديدة تلبي توقعات متلقي الخدمة وترضيهم	(1) تطوير خدمات المساجد والمراكز الثقافية الإسلامية ودور القرآن الكريم . (2) تطوير إعمار مقامات وأضرحة الأنبياء والصحابة الأجلاء والمحافظة عليها .	2
9	تحسين الأداء وتمكين الموارد البشرية لتأدية مهامها بكفاءة	(1) تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارة. (2) التأهيل الوظيفي وتطوير كفايات الموظفين وبناء قيادات المستقبل.	3
10	رفع كفاءة الأداء المؤسسي	(1) تفويض الصلاحيات و تبسيط الإجراءات (2) تطبيق برنامج التحول الرقمي (3) اعتماد الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في الوزارة (4) تطوير البنية التنظيمية للوزارة بما يضمن انسيابية وكفاءة الأداء المؤسسي. (5) تطوير الإعلام والعلاقات العامة للوزارة. (6) تنمية الموارد المالية وترشيد الإنفاق	6

الفصل الخامس:

تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها

5-1: تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

يتطلب ضمان حسن تنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية في الأردن (2021 - 2023)، والتأكد من نجاحها وتحقيق أهدافها، القيام بما يلي:

- 1- إعداد أدلة عملية عن كيفية تنفيذ فعاليات كل محور من محاور الخطة الاستراتيجية.
- 2- إعداد وتأهيل فريق عمل من القادرين على تدريب العاملين في الوزارة وفي مديريات الأوقاف في المملكة، لتمكينهم من تنفيذ برامج ونشاطات الخطة الاستراتيجية.
- 3- تشكيل وحدة متابعة تنفيذ مبادرات الخطة الاستراتيجية للوزارة وتقييمها، بحيث يكون من مهامها الآتي:

- أ. بناء وتطوير أدوات لرصد وقياس نتائج البرامج والنشاطات المنفذة وتقييمها.
- ب. المراجعة الدورية المنتظمة لما يتم إنجازه، وعملية تقييم شاملة اعتماداً على تقارير دورية للإنجاز.
- ج. قياس ردود فعل المستفيدين من الوزارة والمتعاملين معها من خلال الاستطلاعات والاستبيانات ومدى تحقيق أهداف الاستراتيجية.

وعليه فإن التنفيذ الاستراتيجي للخطة يتطلب عدة أمور، أهمها الآتية:

- الوضوح في توزيع المسؤوليات.
- محدودية عدد الاستراتيجيات والتغيرات للتمكن من السيطرة عليها.
- تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- قياس مستوى تقدم التنفيذ.
- تحديد مقاييس الأداء والرقابة.

5-2: عمليات الرقابة ومتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي:

5-2-أ: الرقابة الاستراتيجية:

الرقابة الاستراتيجية هي نظام يمكن المديرين من تقييم مدى التقدم الذي تحرزه الوزارة في تحقيق أهدافها، ومراحل الرقابة تتمثل في:

- تحديد مراحل العمل.
- وضع معايير القياس والتقييم.
- قياس الأداء الحالي.
- مقارنتها مع المعايير المحددة مسبقاً.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق والمعياري.

5-2-ب: متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي:

يعد أسلوب المتابعة والتقييم أفضل وسيلة وأنجح أداة للتعرف على مدى تقدم العمل ومدى مشاركة الجميع في النتائج المتحققة سواء الموظفين أو المستفيدين، كما انها ذات أهمية كبيرة للشركاء والداعمين وذلك من أجل وقوفهم على أثر ما قدموه للوزارة.

والمتابعة مهمة مستمرة تنجز في أي تاريخ تقتضيه الحاجة، تستهدفه بشكل أساسي تزويد إدارة الوزارة وأصحاب العلاقة بتقارير كافية عن تقدم العمل في الخطة تشمل المخرجات المتحققة والتقدم الحاصل باتجاه تنفيذ الفعاليات والأنشطة والبرامج والأهداف، وهذا يتطلب جمع بيانات دقيقة واضحة عن عمليات التنفيذ ومن ثم تحليلها واستخراج مؤشرات ترشد الوزارة إلى مستوى تنفيذ تلك الأعمال والاختلالات الحاصلة فيها تمهيدا لاتخاذ القرارات الصحية اللازمة عليها.

أما التقييم فهو مهمة دورية تتكرر خلال فترات زمنية معينة، وتكون إما في نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه تستهدف إجراء مسح لمستوى الأداء في تنفيذ فعالية أو نشاط أو برنامج أو هدف في الخطة الاستراتيجية أو الخطة برمتها من خلال معايير معينة منها: الكفاءة والفعالية والأثر والاستمرارية والملائمة، كل ذلك من أجل تحسين نوعية الأداء وأخذ الدروس المستنبطة للاستفادة منها في الأعمال اللاحقة عند بناء الخطط القادمة. والتقييم الاستراتيجي فهو العملية التي تساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف الوزارة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشمل معايير مختلفة أهمها:

5-2-ج. مسؤوليات المتابعة والتقييم

تتطلب عمليات المتابعة والتقييم تحديد الجهات المسؤولة عنها أشخاص كانوا أو مجموعات كما تقتضي تحديد نوع المسؤولية ومتطلباتها والمعلومات اللازمة لها. ولهذا يتم تحديد الآتية:

1. وحدة إدارية أو لجنة (فريق عمل) مسؤولة عن المتابعة والتقييم .
2. أسماء ووظائف المعنيين بهذه المهمة.
3. تحديد آليات جمع المعلومات ومن سيقوم بها.
4. تحديد متطلبات وصلاحيات المكلفين بذلك ومواقعهم الوظيفية.

5-2-د. القضايا الرئيسية التي ستخضع للتقييم:

حيث أن الوزارة دائمة لمعرفة ما إذا كانت تمضي في عملها بشكل صحيح أو خاطئ وتبني تجربة مفيدة على ما يحدث وأسباب حدوثه وكيفية تجنب ذلك في المستقبل، وذلك من خلال تقييم جوانب عملها التي تتركز في القضايا الرئيسية التالية:

1. **تقييم العمليات:** وذلك بمعرفة ما إذا كان المسؤولون عن العمل قد أنجزوا العمليات الموكلة إليهم في الوقت المقرر وبالموازنة المعتمدة.
2. **تقييم المخرجات:** وذلك بمعرفة مدى إنجاز الوزارة لما كانت قد خططت له، ويخضع ذلك للقياس الكمي وخلال وقت محدد.
3. **تقييم النتائج:** وذلك بالوقوف على ما تحقق من تنفيذ برنامج معين أو هدف أو الخطة بكاملها، ومستوى النجاح الذي بلغته الوزارة من تنفيذ ذلك على المدى البعيد.

5-3: معايير ومؤشرات التقييم الاستراتيجي للخطة:

تدرك قيادات الوزارة أهمية قياس الأداء الاستراتيجي وفقاً لجوانب الخطة الاستراتيجية للوزارة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق مخرجات ونتائج الخطة وفقاً للمراحل الزمنية التشغيلية ضمن المستويات الثلاثة المبينة في الشكل (21):



الشكل (21) المستويات الثلاثة لمؤشرات الخطة الاستراتيجية

5-3-أ: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لرؤية الوزارة وفقاً للجدول (29) الآتي:

الجدول (29) مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لرؤية الوزارة

مؤشرات النجاح الرئيسية للرؤية	رؤية الوزارة
1- أن تصبح الوزارة من ضمن الوزارات المتميزة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز لأداء المؤسسي	التميز في العمل الإسلامي ورعاية المقدسات والتنمية المستدامة للوقف
2- الاستمرار في رعاية المقدسات في الأردن وفي القدس الشريف	
3- استدامة تنمية الوقف واستثماره	

5-3-ب: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لرسالة الوزارة وفقاً للجدول رقم (30) الآتي:

الجدول رقم (30) مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لرسالة الوزارة

رسالة الوزارة	مؤشرات النجاح الرئيسية للرسالة
ترسيخ القيم ومكارم الأخلاق الإسلامية الوسطية، ونشر ثقافة الاعتدال، وإدارة شؤون المساجد والمراكز القرآنية والحج والعمرة، ورعاية المقدسات الإسلامية وتنمية الوقف واستثماره وفق أفضل الممارسات المهنية.	1- نشر قيم الوسطية والأخلاق الإسلامية وثقافة الاعتدال 2- رعاية المساجد والعاملين فيها والمشرفين عليها 3- زيادة الاهتمام بالمراكز القرآنية وبالقرآن الكريم حفظاً وتلاوة. 4- تحسين وتسهيل متطلبات الحجاج والمعتمرين 5- الرعاية المستمرة للمقدسات الإسلامية وأضرحة الصحابة 6- تنمية الوقف واستثماره وفقاً لأفضل الممارسات المهنية.

5-3-ج: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقيم الوزارة وفقاً للجدول (31) الآتي:
الجدول رقم (31) مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقيم الوزارة

قيم الوزارة الأساسية	مؤشرات النجاح الرئيسية لقيم الوزارة
التميز	تطبيق معايير التميز وفقاً للمعايير العالمية على جميع عناصر الأداء في الوزارة
الإخلاص والأمانة	الإخلاص في العمل منطلق أخلاقي ثابت يتضمن مفاهيم الأمانة والنزاهة والكسب الحلال، والانتماء للمؤسسة واستحقاق الثقة وإثبات الجدارة، وغيرها.
الوسطية	نشر وترسيخ مفاهيم الوسطية والاعتدال في المجتمع الأردني وفق أساليب وبرامج ومبادرات تنطلق من وسطية الإسلام بالتعاون مع الجهات المعنية الأخرى.
العمل المؤسسي	الإدارة بروح الفريق من منظور تعاوني بين الوحدات التنظيمية ومتابعتها وتقييمها وفق معايير واضحة ومعلنة.
الشفافية والمسئولية	التعامل بوضوح مع جميع المتعاملين والموظفين والشركاء والداعمين، وتحمل المسئولية لكل أداء.
الابداع والابتكار	تشجيع العاملين والمتعاملين والشركاء على تقديم المبادرات التي تتسم بالابداع والابتكار.
التطوير المستمر	العمل على تحسين وتطوير أداء الأفراد والوحدات التنظيمية باستمرار

5-3-د: مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) للأهداف الاستراتيجية للوزارة وفقاً للجدول(32)

الهدف الوطني	الاهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)
1- مجتمع آمن ومستقر	1. تعزيز الوعي بالثقافة الإسلامية، وترسيخ مكارم الأخلاق والقيم النبيلة الإسلامية في المجتمع	- عدد فعاليات التوعية والتثقيف بالدين الإسلامي وأحكامه
	2. ترسيخ قيم الاعتدال والوسطية في المجتمع	- أثر الخطاب الديني الموحد على توعية المسلمين في مواجهة المشاكل المجتمعية.
	3. حماية الأسرة والمجتمع من التأثير بالأفكار الهدامة والفكر المتطرف.	- نسبة الانخفاض في معدل الحوادث الناجمة عن التطرف في المجتمع الأردني سنوياً.
	4. إدارة أموال الوقف وخدماتها وتنميتها.	- نسبة الزيادة السنوية في استثمار أموال الوقف - نتائج دراسة تطور الخدمات المقدمة ومدى تحسينها.
2- حكومة ذات كفاءة وفعالية	5. تنمية ثقافة الإبداع والابتكار والتميز.	- عدد مبادرات الإبداع أو الابتكار المقدمة للوزارة من العاملين فيها ومن الشركاء المتعاونين لها سنوياً.
	6. تنمية ثقافة العمل التشاركي وإبراز دور الأردن الحضاري الواسطي في العالم	- عدد فرق ولجان العمل المشترك وتقييم أدائها
	7. رعاية المسجد الأقصى المبارك والمقدسات الإسلامية في القدس الشريف، وتطوير الخدمات المقدمة فيها	- عدد الخدمات المقدمة التي تم تطويرها. - المبالغ المصروفة لأعمال الصيانة والإدامة
	8. تطوير خدمات جديدة تلبي توقعات متلقي الخدمة وترضيهم	- عدد الخدمات الجديدة الملبيه لتوقعات المتعاملين وسعادتهم - رضى متلقي الخدمة عن مستوى الخدمات المبكرة سنوياً
	9. تحسين الأداء وتمكين الموارد البشرية لتأدية مهامها بكفاءة	- نسبة القدرات البشرية التي تم تأهيلها وتدريبها
	10. رفع كفاءة الأداء المؤسسي	- نسبة التحسن في نتائج الأداء المؤسسي سنوياً.

الجدول رقم (32) مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) للأهداف الاستراتيجية للوزارة

والجدير بالذكر أن تكون النتائج التي يتوقع تحقيقها كثمرة للجهود التي تبذل من العاملين في الوزارة قابلة للتشخيص الكمي(بالأرقام كلما أمكن ذلك، أو بالكيف(النوع) الذي يمكن تطويره الى كم، وذلك لتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وحسن استخدام الموارد المتاحة لتقديم الخدمة المطلوبة والتي يتوقعها المتعاملون مع الوزارة.

4-5: بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الخطة الاستراتيجية:

تعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها و استراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وهي تساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وتبدأ من تحديد رؤية الوزارة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع أهداف وقياس الأداء في المجالات الحرجة. وتمكن بطاقة قياس الأداء المتوازن الوزارة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة لتحقيق تميزها، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية الوزارة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة محاور رئيسة يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف وكالاتي:

1. **المحور المالي:** في المنظمات غير الهادفة للربح كوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية يتضمن هذا المحور أهدافا مالية تسعى لإيجاد موارد مالية تكفي الوزارة لتحافظ على استمرارها في تنفيذ أنشطتها وتقديم خدماتها، وتؤدي الى معرفتها لمدى تحقق النتائج التي ترضي المتعاملين والعاملين والشركاء، والصورة التي تبدو لها في أعينهم، والقياس في هذا المحور يتم من خلال مجموعة الأهداف قصيرة المدى التي يمكن أن تتغير بحسب النشاطات والبرامج التي يتم تنفيذها، وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الخدمات المقدمة.

2. **محور المتعاملين مع الوزارة:** تحتاج الوزارة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات المتعاملين معها، وعليه توضع مؤشرات تعكس وضع المتعاملين معها ورضاهم عما تقدمه لهم.

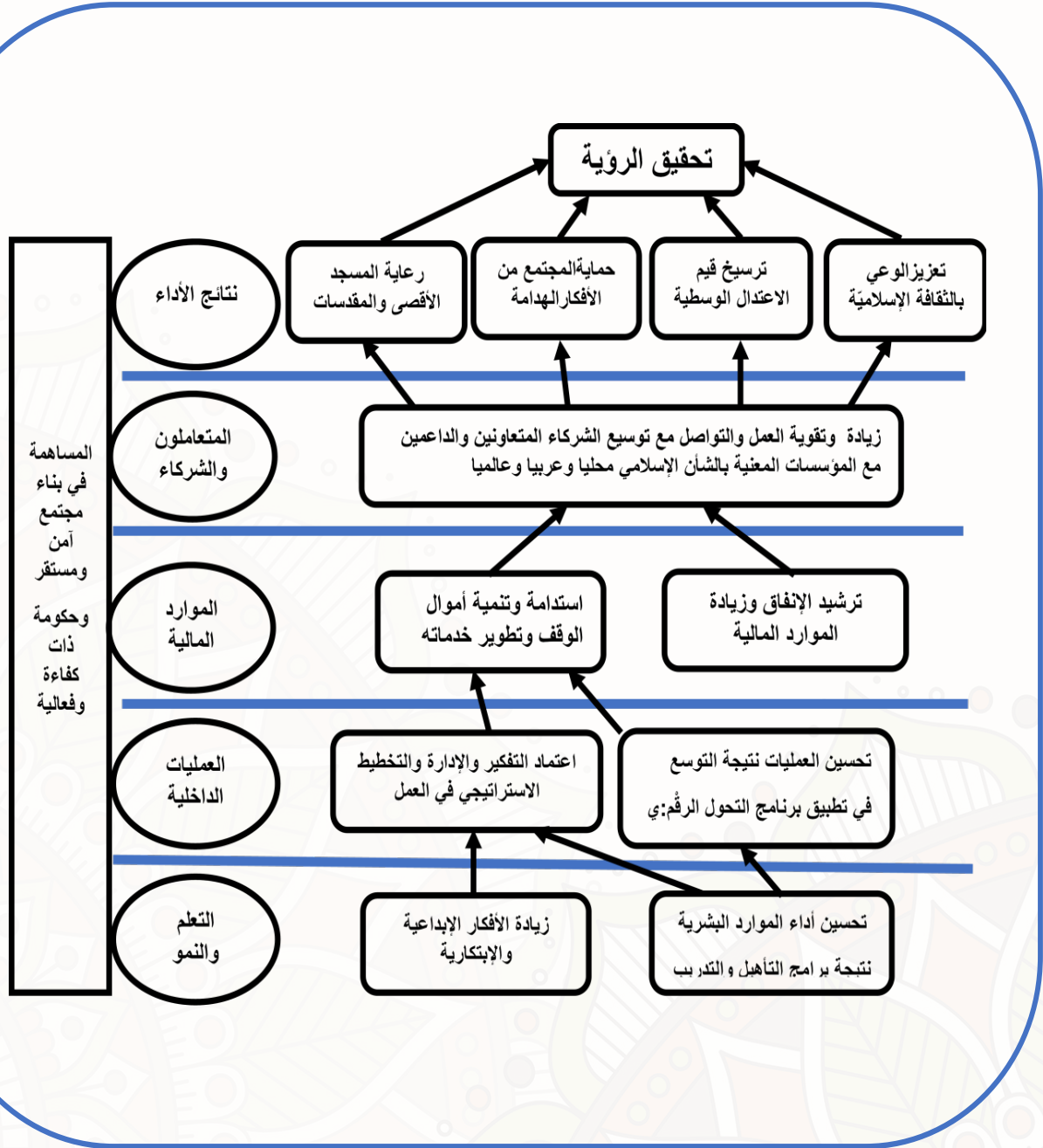
3. **محور الأنظمة الداخلية (العمليات التشغيلية):** حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للوزارة من أجل ضمان تميزها، ومن أهمها نظم التطوير والتحسين المستمر، بالإضافة إلى نظم العمل كاستقبال متلقي الخدمة، وتبسيط الإجراءات وغيرها.

4. **محور التعلم التنظيمي (التعلم والنمو):** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تتمويفها الوزارة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعاملين فيها والمتعاملين معها. ويؤكد جانب النمو والتعلم على (ثلاث قدرات: قدرات الموظف وإعادة توجيهها) وتعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الإجراء للمسؤولية.

والجدير بالذكر أن أهداف كل محور من هذه المحاور الأربعة، يتم تحديدها وإظهارها بمؤشراتها وقيمها المستهدفة، ودمج النشاطات والبرامج والمبادرات وتعديلها لتنسجم مع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الوزارة لتحقيقها، وذلك.

5-5: الخريطة الاستراتيجية للخطة:

تبين الخريطة الاستراتيجية العلاقة بين السبب والنتيجة في تحقيق الرؤية الاستراتيجية، والتي يبينها الشكل (22)



الشكل (22) العلاقة بين السبب والنتيجة في تحقيق الرؤية الاستراتيجية

5-6: آليات تعزيز مشاركة المعنيين في تطبيق الخطة:

من أجل تعزيز مشاركة العاملين في الوزارة والمؤسسات ذات العلاقة معها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تضمنها الخطة الاستراتيجية ، فإن ثمة آليات سيتم تطبيقها، ومن أبرزها الآتية:

5-6-1: آليات تعزيز مشاركة العاملين في الوزارة في تطبيق الخطة:

انطلاقاً من مفهوم العمل التشاركي ضمن بيئة داعمة لزيادة فاعلية مشاركة العاملين في الوزارة في تنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات المتعددة التي تلبي احتياجاتهم والارتقاء بمستوياتهم وتحسين أدائهم وتنميتهم مهنيًا، فإن الواجب يستدعي إتاحة الفرص لهم لتفعيل دورهم في تحقيق أهداف الوزارة، ويمكن أن تتم عملية تعزيز مشاركتهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال القيام بعدة أعمال أهمها :

- أ. شرح وتوضيح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وعناصر الخطة الاستراتيجية بالتفصيل وبخاصة رؤيتها ورسالتها وقيمها وأهدافها، ومبادراتها، لجميع العاملين في الوزارة.
- ب. توضيح وتفعيل مفهوم وأهمية مشاركة العاملين في الوزارة في تنفيذ فعاليتها المختلفة، وفي صناعة القرارات الخاصة بتطبيقها.

5-6-2: آليات تعزيز دور الشركاء والداعمين للوزارة في تطبيق الخطة:

يمكن تعزيز دور الشركاء ذوي العلاقة في تطبيق مبادرات الخطة الاستراتيجية بتأمين مستلزمات تنفيذ وتحقيق أهداف الاستراتيجية من خلال الإجراءات التالية:

1. يتم تشكيل لجنة توجيهية عليا من الوزارة وممثلين من المؤسسات ذات العلاقة (الشركاء والداعمين للوزارة) بعد وضع الوزارة لتعليمات محددة لمهام تلك اللجنة وصفة الممثلين فيها، لمتابعة تنفيذ وتقييم سير الاستراتيجية .
2. يتم تشكيل لجنة تنفيذية بعد وضع الوزارة لتعليمات محددة لمهام تلك اللجنة وصفة الممثلين فيها من الوزارة والجهات المشاركة في اللجنة التوجيهية العليا للتنسيق والتنفيذ.

3. يتم عقد ورش عمل ولقاءات يحضرها العاملون في الوزارة، وممثلون عن المؤسسات ذات العلاقة (الشركاء والداعمين للوزارة) لشرح أهداف الاستراتيجية وتوضيح نشاطاتها وتدخلاتها وبرامجها الإجرائية، وتحديد الأدوار المنوطة بكل منها.
4. يتم إعداد خطط وبرامج عمل تفصيلية تحقق الأهداف الواردة في محاور الاستراتيجية، تتحدد فيها مواعيد التنفيذ وأماكنها ومستلزماتها البشرية والفنية والمادية والجهات المعنية بتنفيذ كل منها.
5. تعزيز النهج التشاركي بين الوزارة وجميع الشركاء في عمليات الوعظ والإرشاد الديني والدعم والتعاون المجتمعي الفعال لتحقيق مجتمع أردني آمن ومستقر يتمتع بحكومة ذات كفاءة وفعالية

المراجع:

- الدستور الأردني.
- كتب التكليف السامية.
- الأوراق النقاشية الملكية
- وثيقة كلنا الأردن.
- "الرؤية والاستراتيجية الوطنية - وثيقة الأردن 2025 .
- الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية 2016 - 2025 .
- حسين، زينب احمد عزيز (2001) ، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، مصر.
- الخطط الاستراتيجية للمؤسسات العربية والأردنية الآتية:
 - الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف الكويتية 2011-2016
 - الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف الكويتية 2017-2021
 - الخطة الاستراتيجية لوزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد السعودية <https://www.moia.gov.sa/AboutMinistry/Pages/Plan.aspx>
 - الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في قطر <https://al-sharq.com/article/02/09/2020/>
 - الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في قطر
 - الخطة الاستراتيجية لوزارة العدل والشؤون الإسلامية والأوقاف في مملكة البحرين <https://www.moj.gov.bh/ar/about-the-ministry/the-strategic-plan>
 - الخطة الاستراتيجية لدائرة الافتاء العام في الأردن 2017-2021
 - الخطة الاستراتيجية لصندوق الضمان الاجتماعي 2017-2019
 - الخطة الاستراتيجية للمنظمة العربية للثقافة والعلوم 2017-2022
- دليل التخطيط الاستراتيجي (2015) ، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية
- الرشود، عوني (2017) التخطيط الاستراتيجي ، المعهد العربي للتخطيط ، برنامج تدريبي اسبوعي، مقر المعهد، الكويت .

- روبرت كابلان و ديفيد نورتون، (2001) "المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلان و نورتون في قياس التوازن و الأولويات الاستراتيجية)"، مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال، العدد 196.
- عبدالرحيم، محمد عبدالرحيم (2001) التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات العامة في مصر «، دراسة حالة المعهد القومي للقياس والمعايرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامه .
- عوض، محمد احمد (2001) ، الإدارة الاستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 6.
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية للاستشارات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (1999) ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى.
- وزارة تطوير القطاع العام - الأردن (2016)، الدليل الإرشادي للتخطيط الاستراتيجي للدوائر الحكومية،
- ويكيبيديا الموسوعة الحرة (2016) تعريفات التخطيط الاستراتيجي، 2016 .

