



# هيئة تنظيم قطاع الكهرباء

## الخطة الإستراتيجية (2010-2007)

الفهرس



## الصفحة

2	الفهرس :
3	تمهيد :
4	نبذة عن الهيئة :
5	الهيكل التنظيمي :
6	منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية:
8	الرؤيا والرسالة والقيم الجوهرية :
9	متلقو خدمات الهيئة:
10	الاهداف الوطنية:
12	شركاؤنا في تحقيق الاهداف الوطنية :
13	نتائج تحليل البيئة الداخلية :
14	نتائج تحليل البيئة الخارجية :
15	الاهداف المؤسسية :
16	ليات تحقيق الاهداف المؤسسية وخطط العمل:
17	المراجعة والتقييم :
18	مراجعة الخطة الاستراتيجية :



# تمهيد

## نبذة عن هيئة تنظيم قطاع الكهرباء

## نشأة الهيئة :-



هيئة تنظيم قطاع الكهرباء هيئة حكومية مستقلة انشأت بقرار من الحكومة بتاريخ 2001 /1/15 بموجب مرسوم رقم 15 / 10 / 2005 .  
القطاع الخاص على الاستثمار في قطاع الكهرباء ، واعادة هيكلة القطاع وتفعيل دور الرقابة والتنظيم وفق متطلبات المصلحة العامة وبما يراعي مصلحة المشاريع العاملة في القطاع ، وتنظيمه على اساس من العدالة والتوازن بالاضافة الى ترخيص الشركات العاملة ومراقبة أدائها.  
وبموجب قانون الكهرباء رقم 64 لعام 2002 تم تعيين مجلس المفوضين للهيئة بتاريخ 15 / 10 / 2005 .

يرأس الهيئة رئيس مجلس مفوضيين واربعة اعضاء متفرغين يتم تعيينهم بقرار من مجلس الوزراء ، وتضم الهيئة ثلاث دوائر فنية ودائرتين مساندين هي : مديرية الشؤون الفنية ، مديرية الدراسات والبحوث الاقتصادية ، مديرية الشؤون القانونية مديرية الشؤون الادارية ، مديرية الشؤون المالية واللوازم بالاضافة الى وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي .

## انجازات الهيئة :-

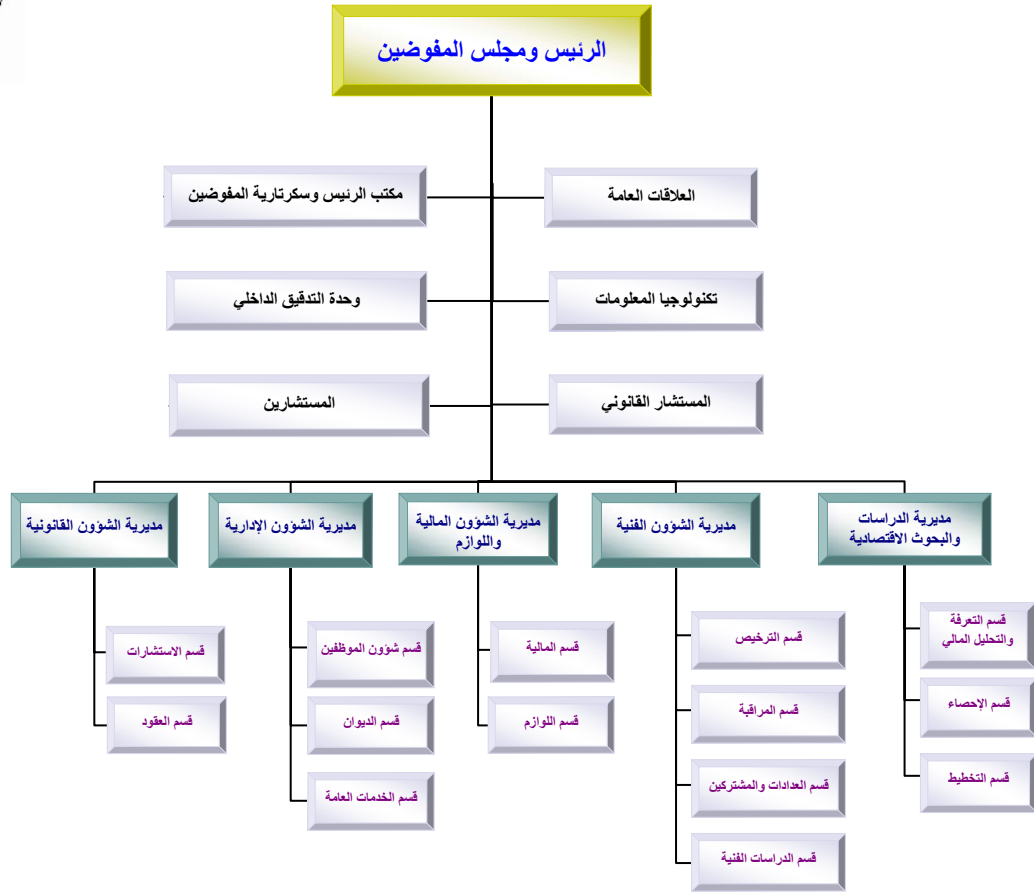
وفي سعي الهيئة لتحقيق الاهداف التي استحدثت من اجلها ، فقد قامت باصدار الوثائق التنظيمية التالية واللازمة لتنظيم ومراقبة اداء قطاع الكهرباء :

- الرخصة القياسية للتوليد
- الرخصة القياسية للتوزيع والتزويد بالتجزئة
- التعرف الكهربي

قامت الهيئة وبالتعاون مع المستشارين في اعداد منهجية شاملة للتعرف الكهربيية تحقق بيئة استثمارية مجدية وتوفير خدمة كهربيية ذات جودة عالية ، وفي هذا المجال فقد تم اعداد :

- منهجية التعرف الكهربيية للتزويد بالتجزئة
- منهجية التعرف الكهربيية للتزويد بالجملة
- دستور النقل
- دستور العدادات
- دستور التوزيع
- معايير الاداء للتوزيع والتزويد بالتجزئة
- معايير الاداء للنقل
- معايير الاداء للتوليد
- مسودة رخصة النقل ومسودة رخصة مشغل النظام
- دراسة التوسعات المستقبلية في التوليد والنقل
- معايير الاداء لمشغل النظام .

## الهيكل التنظيمي



## منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية

أسس إعداد ومراجعة وتطوير الإستراتيجية العامة لهيئة تنظيم قطاع الكهرباء

**الهدف:** تهدف هذه الوثيقة الى مأسسة عملية إدارة التخطيط الاستراتيجي في الهيئة وإيجاد مظلة داعمة لعملية التخطيط على المستويات التشغيلية والمالية بما يحقق استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية.

### آلية العمل:

- يقوم الفريق المكلف باعداد الخطة الإستراتيجية للهيئة ومراجعتها بالتعاون والتنسيق مع ذوي العلاقة الداخليين والخارجيين، ويحق له الاستعانة بمستشارين في مجال إعداد الخطط الإستراتيجية وتطويرها من أجل إعداد خطة إستراتيجية تتصف بالشمول والواقعية والمرونة.
- يتم إعداد وتطوير الخطة الإستراتيجية للهيئة بحيث تتعامل مع النقاط التالية:
  - الوضع المستهدف للهيئة من خلال تحديد رؤية ورسالة الهيئة.
  - الأهداف الوطنية التي ينبغي على الهيئة المساهمة في تحقيقها.
  - الوضع الحالي للهيئة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT).
  - الأهداف المؤسسية والخطط التنفيذية للوصول الى الأداء المستهدف.
  - آليات المتابعة والتقييم للخطة الإستراتيجية والخطط التنفيذية.
- يقوم الفريق المكلف باعداد الخطة الاستراتيجية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد وتطوير الخطة باستخدام:
  - المقابلات واللقاءات مع الشركاء وذوي العلاقة.
  - الاجتماعات.
  - ورش العمل وجلسات العصف الذهني .
  - مصادر البيانات والمعلومات الأخرى المتاحة.
  - المرجعيات الوطنية المتعلقة بتحديد الأهداف الوطنية.
  - التشريعات.
- يقوم الفريق المكلف باعداد الخطة الاستراتيجية واعتمادا على البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها بتقديم تصور أولي للخطة الإستراتيجية للهيئة يشتمل على العناصر التالية:
  - نبذة عن الهيئة (لمحة تاريخية عن الإنشاء والتأسيس الانجازات)
  - الخدمات التي تقدمها الهيئة
  - صورة الهيكل التنظيمي
  - منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية
  - الرؤية
  - الرسالة
  - متلقي خدمات الهيئة
  - القيم الجوهرية للهيئة
  - الأهداف الوطنية التي تدعمها الهيئة
  - شركاؤنا في تحقيق الأهداف الوطنية
  - نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للهيئة
  - الأهداف المؤسسية وارتباطها بالأهداف الوطنية
  - آليات تنفيذ الأهداف المؤسسية
  - السياسات والاستراتيجيات الداعمة (إستراتيجية المعرفة،الاتصال،المخاطر)
  - المراجعة والتقييم
  - مراجعة الخطة الإستراتيجية



- يقوم الفريق المكلف باعداد الخطة الاستراتيجية بعرض مسودة الخطة الإستراتيجية على الجهات ذات العلاقة داخل الهيئة وجمع الملاحظات والآراء عليها.
- يقوم الفريق بتعديل مسودة الخطة بناء على الاقتراحات المقدمة ورفعها للمفوضين لاعتمادها عليها.
- يتم تعميم الخطة الإستراتيجية على المديریات المختلفة تمهيدا للعمل بموجبها في إعداد الخطط التنفيذية للمديریات.
- يتم تعميم ونشر الخطة الإستراتيجية خارجيا من خلال وضعها على الموقع الالكتروني للهيئة .
- يتم مراجعة الخطة الإستراتيجية سنويا وبحث التعديلات على مستوى الأهداف المؤسسية والخطط التشغيلية.
- تقوم كل مديرية بمساعدة الفريق المكلف باعداد الخطة الاستراتيجية بإعداد الخطط التنفيذية السنوية من خلال:
  - تحديد الأهداف المؤسسية التي تعمل الهيئة على تحقيقها وتحديد أولويات تلك الأهداف
  - تحديد أهداف المديرية والنتائج المرغوبة.
  - تحديد المخرجات.
  - تحديد الأنشطة.
  - تحديد الموارد المطلوبة والموازنة التقديرية
  - تحديد مسؤولية التنفيذ.
  - تحديد مدة التنفيذ وتاريخ البداية والنهاية.
  - تحديد مؤشرات الأداء
  - تحديد مسؤولية القياس ودوريتها.
- يتحمل كل مدير مديرية المسؤولية عن تنفيذ خطة العمل الخاصة بالمديرية المسئول عنها وتحقيق الأهداف المحددة.
- على كل المديریات ومن خلال الفريق المكلف باعداد الخطة الاستراتيجية مسؤولية عملية متابعة وتقييم مدى تنفيذ الخطط وتقديم تقرير بذلك إلى المفوضين ( الإدارة العليا) ومراجعتها كلما دعت الحاجة مرة واحدة سنوياً.



## الرؤية

مؤسسة وطنية رائدة بعملياتها وإنجازاتها تجاري المؤسسات المثيلة الناجحة على المستويين العربي والعالمي .

## الرسالة

ضمان إيصال الكهرباء لمختلف مناطق المملكة ولمختلف الشرائح بطريقة مستمرة وأمنة وسليمة وتحسين نوعية الخدمة المقدمة وبأسعار منافسة والعمل على تشجيع الاستثمار في قطاع الكهرباء .

## القيم الجوهرية

### القيم المؤسسية

- المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية .
- خدمة الجمهور وارضائه الهدف الاساسي للهيئة
- بيئة صحية سليمة .
- العدالة والشفافية .
- العمل الكفؤ المبني على ادارة المعرفة .
- التطوير والتحسين المستمر .
- بيئة عمل داعمة .

### قيم الموظفين

- التدريب المستمر لتحسين الاداء والاطلاع على التطورات العالمية .
- موارد بشرية مؤهلة .
- الحيادية والعدالة .
- العمل بروح الفريق .
- الانتماء للمؤسسة والتعاون لتحقيق أهدافها .



## متلقو خدمات الهيئة

- المواطنين من مختلف شرائح لتقديم شكوى او حل نزاع قد ينشا بينهم وبين شركات الكهرباء.
- مستهلكو الكهرباء بصفتهم "الطبيعية والاعتبارية".
- شركات الكهرباء "المرخص لهم".
- المستثمرين والمهتمين بالاستثمار في قطاع الكهرباء .
- الاشخاص الراغبين ببناء محطات توليد لاستعمالهم الخاص .



## الأهداف الوطنية التي تدعمها الهيئة

الهدف الوطني	
الهدف الاول :	خلق مناخ استثماري يتسم بالثقة ويشجع على الاستثمار
الهدف الثاني :	العدالة والمساواة لجميع المواطنين
الهدف الثالث :	المحافظة على الصحة والسلامة البيئية .
الهدف الرابع :	ترشيد استهلاك الطاقة وتخفيف عبئها المادي على الاقتصاد الوطني والمواطنين

وقد تم الخروج بهذه الاهداف الوطنية عن طريق الرجوع الى :

- كتب التكاليف السامي وردود رؤساء الحكومات في عهد جلالة الملك عبد الله الثاني .
- الاجندة الوطنية
- وثيقة كلنا الاردن
- قانون الكهرباء العام رقم 64 لسنة 2002

الهدف الوطني الاول :

خلق مناخ استثماري يتسم بالثقة ويشجع على الاستثمار :

- وجود أنظمة وتعليمات تسهل الاستثمار.
- اعطاء الضمانات اللازمة للمستثمرين والشركات العاملة في قطاع الكهرباء بالنسبة لاستثماراتهم وحماية الدخل المتأتي منها .
- توفير الكهرباء بصورة مستمرة وبموثوقية عالية تشجع الاستثمار السياحي والصناعي .
- وجود هيئة تنظيم قطاع الكهرباء كجهة مستقلة عادلة لحل الخلافات وضمان الاستثمار واصدار التعليمات والكودات التي تنظم العمل وتشجع المستثمر .

الهدف الوطني الثاني :

العدالة والمساواة لجميع المواطنين :

- القانون هو المرجع.
- خدمة جميع المواطنين بمختلف شرائحهم .
- تقديم خدمة كهربائية موثوقة لجميع المواطنين في المدن والريف وبنفس مستوى النوعية .
- المساواة في التعرفه الكهربائيه لجميع المواطنين حسب نفقات استهلاكهم بغض النظر عن اي اعتبار جغرافي او اي اعتبار آخر .



### الهدف الوطني الثالث :

#### المحافظة على الصحة والسلامة البيئية :

- استعمال الغاز الطبيعي (انظف انواع الوقود المتاحة) لغايات انتاج الكهرباء .
- الاستخدام الامثل لموارد الطاقة والمواد الأولية المستخدمة .
- نشر الوعي بين الجمهور وتنمية الثقافة البيئية والشفافية في التعامل مع الجمهور فيما يتعلق بامور البيئة .
- عند الحديث عن أداء الهيئة في النواحي المتعلقة بالصحة والسلامة والبيئة.
- وضع أهداف لتحسين الأداء المتعلق بالصحة والسلامة والبيئة والعمل على تحقيقها.
- تدريب الموظفين على ادارة مفهوم وتنمية الثقافة البيئية الصحة والسلامة البيئية .

### الهدف الوطني الرابع :

#### ترشيد استهلاك الطاقة

- تطبيق تعرفه تصاعديّة
- الترشيد في الطاقة مسؤولية جماعية .
- الاعلام والتواصل مع الجمهور لغايات الترشيد .
- التوفير في قيمة فاتورة الكهرباء يرضي متلقي الخدمة
- الترشيد يحافظ على الموارد ويضمن استمرار الحصول على الخدمة المناسبة بالسعر المنافس .



## شركاؤنا في تحقيق الأهداف الوطنية

- وزارة الطاقة والثروة المعدنية
- شركة توليد الكهرباء
- شركة الكهرباء الاردنية
- شركة الكهرباء الوطنية
- شركة التوزيع الاردنية
- شركة توليد الكهرباء الاردنية
- شركة محافظة اربد
- شركة السمرا لتوليد الكهرباء



## نتائج تحليل البيئة الداخلية

تمت مناقشة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للهيئة للخروج بنقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات من قبل مجلس المفوضين ولجنة التخطيط والتنسيق بحيث كانت على النحو التالي :

### نقاط القوة

- وجود قانون عام للكهرباء في المملكة يساعد على ايجاد مؤسسة رائدة تقدم خدمة اساسية وحيوية للاقتصاد والمواطنين .
- ايمان القيادة العليا بمفهوم التغيير والتطوير .
- مؤسسة جديدة مواكبة للتغيرات التكنولوجية الحديثة مدعومين بكوادر بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتخصصة، شابة ومتفهمة لعملية وادارة التغيير .
- بنية تحتية مناسبة وحديثة ومجهزة باحدث اساليب تكنولوجية .
- توفر الموارد المالية الكافية .
- الاهتمام بتحسين وتطوير الموظفين وتدريبهم المستمر .
- وجود أنظمة وبرامج حاسوب متطورة .

### نقاط الضعف

- محدودية المكان وعدم توفر المساحات الكافية للموظفين وخدمة الجمهور .
- محدودية الاستغلال الامثل للتكنولوجيا المتقدمة المتواجدة .
- ضعف وعي المواطن بالدور الحقيقي للهيئة .
- ضعف استخدام الاعلام بشكل يوضح دور الهيئة .
- الحاجة الى المزيد من التنسيق بين الهيئة وشركات الكهرباء .



## نتائج تحليل البيئة الخارجية

### الفرص

- مؤسسة رائدة لا منافس لها تقدم خدمة حيوية للاقتصاد والمواطنين .
- وجود دعم وتأييد الجهات ذات العلاقة في مجال الخدمات والاقتصاد .
- وجود مشروع الاتحاد الاوروبي الاستشاري .
- المشاركة في " صندوق الابداع والتميز" تحت مشروع " خدمة المكان الواحد" .
- وجود هيئات مثيلة عربياً وعالمياً تساعد على تبادل الخبرات .
- وجود اهتمام رسمي وهيئات داعمة محلياً .

### التحديات

- تغير في الانظمة والتشريعات .
- محدودية الاهتمام المحلي بالاستثمار في قطاع الكهرباء .
- الحاجة الى تنظيم قطاع الغاز الطبيعي ودمجه مع قطاع الكهرباء لغايات التنظيم .
- الانظمة والتشريعات القائمة القائمة ليست كاملة حتى الان .
- الاعتماد الكلي على الوقود المستورد من الخارج .
- الاعتماد المتزايد على الربط الكهربائي واستيراد الكهرباء من الخارج لمحدودية مصادر الطاقة المحلية .
- النمو الكبير في الطلب على الطاقة الكهربائية والذي يفوق قدرات الاستثمار المحلية .



## الأهداف المؤسسية

ومساهمة في تحقيق الاهداف الوطنية التي تبنتها الهيئة فقد تطلعت الخطة الى تنفيذ خمسة اهداف مؤسسية رئيسية وهي :

1. تنظيم القطاع على اساس من العدالة والتوازن بين مصالح المستهلكين والمرخص لهم والمستثمرين واي جهات اخرى ذات علاقة .
2. التأكد من توفير خدمات الكهرباء من الجهات المرخصة الى المستهلكين بصورة كافية .
3. تشجيع الاستثمار والمنافسة في القطاع وبيع الكهرباء بأسعار معقولة .
4. ضمان توفير خدمات آمنة ومستقرة وذات جودة عالية في مجال توريد ونقل وتزويد الطاقة الكهربائية مع رعاية مصالح المستهلكين شريطة التزامهم بشروط تزويد الخدمة الكهربائية.
5. ضمان تقيد المشاريع العاملة في القطاع بمعايير المحافظة على البيئة وشروط السلامة العامة المطبقة في المملكة بمقتضى التشريعات النافذة.

وقد تم اعداد هذه الاهداف بالتعاون بين مجلس المفوضين وفريق عمل من مدراء وموظفي الهيئة مع مراعاة نقاط القوة والضعف في الانظمة الداخلية والمخاطر التي قد تواجهها الهيئة من البيئة الخارجية المحيطة.

## آليات تحقيق الأهداف المؤسسية وخطط العمل



تم تحديد الاهداف المؤسسية للهيئة بناءً على :

- مدى مساهمتها في تحقيق الاهداف الوطنية .
- قانون الكهرباء العام رقم 64 لسنة 2002 .
- رؤية ورسالة الهيئة .
- الانظمة والتعليمات .
- نقاط القوة ونقاط الضعف .
- الفرص والتحديات .

ومن ثم تم اعتماد تلك الاهداف وتوزيعها على دوائر الهيئة ليتم وضع اهداف كل دائرة واجراءاتها وانشطتها للوصول الى تلك الاهداف وتحديد مؤشرات الاداء والمخرجات بالاضافة الى الكلفة المتوقعة من تنفيذ هذه الاهداف بحيث تم ربطها على النحو التالي :

**الهدف الوطني (1) العمل على توفير مناخ إستثماري يتسم بالثقة ويشجع على الإستثمار**

هدف الهيئة : 1-1 تنظيم القطاع على أسس تضمن تشجيع الاستثمار والمنافسة وبيع الكهرباء بأسعار معقولة.  
هدف الهيئة : 1-2 رعاية مصالح المستهلكين شريطة التزامهم بشروط تزويد الخدمة .

**الهدف الوطني (2) تحقيق العدالة والمساواه لجميع المواطنين**

هدف الهيئة : 2-2 تنظيم القطاع على أسس من العدالة والتوازن بين مصالح المستهلكين والمرخص لهم وأي جهات أخرى ذات علاقة .

**الهدف الوطني (3) المحافظة على الصحة والسلامة والبيئة**

هدف الهيئة : 1-3 ضمان توفير خدمات آمنه ومستقرة وذات جودة عالية في مجال توليد ونقل وتزويد الطاقة الكهربائية .

**الهدف الوطني (4) ترشيد إستهلاك الطاقة وتخفيف عبئها المادي على الاقتصاد الوطني .**

هدف الهيئة : 1-4 ضمان توفير جودة عالية في مجال التوليد والنقل والتوزيع بعمل على تخفيض الكلف الاستثمارية وتقليل الفاقد في النظام الكهربائي.

**انشطة الدوائر ومدى مساهمتها بتحقيق تلك الاهداف :**

يوجد خطة عمل للدوائر بالانشطة والاجراءات والتي ستعمل على المساهمة في تحقيق الاهداف المؤسسية والاهداف الوطنية .

## المراجعة والتقييم



## المنهجية:

- اعتماد أهداف المديریات في الهيئة .
- تحديد المؤشرات لأهداف المديریات، وتحديد عوامل النجاح الرئيسية.
- إصدار تعميم لجميع المديریات بما ورد في البنود السابقة.
- يتولى مدير كل مديريةية بجمع البيانات وفقا لنظام معد مسبقاً وتحديد الانحرافات ورفع التقارير للإدارة العليا.
- يتولى الشخص المكلف من قبل الرئيس بعقد اجتماعات شهرية أو ربع سنوية مع المديریات التي تبين وجود انحرافات في سير أهدافها واتخاذ الإجراءات العلاجية لذلك.
- يتم مراجعة وتحديث الخطة الإستراتيجية، ويعتبر ما ورد في البنود السابقة احد مدخلات هذه المراجعة.



# مراجعة الخطة الإستراتيجية

الهدف من المراجعة

- التأكد من ملائمة الموازنة وكفاية الموارد ومدى تحقق الأهداف.

دورية المراجعة

يتم مراجعة الخطة الإستراتيجية مرة كل سنة، أو كلما دعت الحاجة لذلك.

مدخلات المراجعة

- نتائج المراجعة والتقييم.

- نتائج مراجعة الإستراتيجية المالية.

Filename: 2010 - 2007] الإستراتيجية].doc  
Directory: C:\Documents and Settings\safaf.ERC\Desktop\word  
Template: C:\Documents and Settings\safaf.ERC\Application  
Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm  
Title: هيئة تنظيم قطاع الكهرباء  
Subject:  
Author: M  
Keywords:  
Comments:  
Creation Date: 12/5/2006 9:44:00 AM  
Change Number: 2  
Last Saved On: 12/5/2006 9:44:00 AM  
Last Saved By: abukaraki  
Total Editing Time: 0 Minutes  
Last Printed On: 6/16/2009 12:04:00 PM  
As of Last Complete Printing  
Number of Pages: 18  
Number of Words: 2,332 (approx.)  
Number of Characters: 13,294 (approx.)