



المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري الخطة الإستراتيجية والبرنامج التنفيذي

(2019 – 2016)

(عدلت بتاريخ ٢٠١٧/١/٨)



المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري الخطة الإستراتيجية والبرنامج التنفيذي

(2019 – 2016)

(آب – تشرين ثاني / ٢٠١٦)



حضرة صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم



سمو ولي العهد الأمير حسين بن عبد الله الثاني

المحتويات

- تقديم مدير عام المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري.
- تعريف عام بالمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري.
- السياسة العامة للمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري.
- المهام والواجبات.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها.
- الرؤية والرسالة والقيم.
- مرجعيات ومنهجية إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة للأعوام (٢٠١٦ - ٢٠١٩).
- التحليل الرباعي
- الخيارات الإستراتيجية الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
- الأهداف المؤسسية الإستراتيجية.
- الأهداف الإستراتيجية ومؤشراتها والإدارة المساهمة فيها.
- علاقة الأهداف المؤسسية بالأهداف الوطنية.
- مصفوفة الأهداف والبرامج ومؤشرات القياس.
- الخطة التنفيذية لمشاريع المؤسسة المنبثقة عن خطة المؤسسة الإستراتيجية للأعوام (٢٠١٦ - ٢٠١٩).

تقديم مدير عام المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري

من منطلق السياسة العامة للحكومة ورؤيتها الرشيدة في خلق مجتمع مستقر وآمن واقتصاد مستدام ومنفتح ولديه القدرة على المنافسة، وتماشياً مع خطط الحكومة وقانون المؤسسة أعدت المؤسسة خطتها الإستراتيجية لتقديم أفضل الخدمات الإسكانية وبما يعزز استقرار الفرد والمجتمع ويسهم في الإرتقاء بالمستوى المعيشي للأسرة الأردنية آخذةً بعين الإعتبار أهمية قطاع الإسكان كونه من أهم القطاعات الاقتصادية في الأردن وهو العمود الفقري للإقتصاد الأردني.

حيث تم إعداد الإطار العام للأولويات والمبادرات ومؤشرات الأداء لهذه الخطة الإستراتيجية والوقوف على الأوضاع الحالية في مجال عمل المؤسسة وتحليلها وتعريف المعنيين بعملها والأخذ بتوقعاتهم منها ومن تم التطلع إلى الأفاق التي تأمل المؤسسة الوصول إليها لتحقيق الأهداف التي تضمنتها الخطة، ولقد أشرفت الإدارة العليا على هذه الإجراءات منذ بدايتها ومكنت مشاركة كافة المستويات في بلورة رؤية ورسالة المؤسسة والأهداف التي تصبو إلى تحقيقها ومستوى الأداء المطلوب للخدمات التي تقدمها للفئات المختلفة التي ترعاها.

ولقد تولى فريق إعداد الخطة الإستراتيجية المشكل لهذه الغاية مسؤولية تنسيق وإعداد هذه الخطة بمشاركة المسؤولين في إدارة المؤسسة مع الحرص على أن تكون المعلومات والبيانات التي بنيت عليها الخطة دقيقة وذات صلة وقد اتبع في جمعها عدة أساليب من اجتماعات واستبيانات وزيارات إضافة إلى الوقوف على التجارب المماثلة في مجال عمل المؤسسة الإقليمي منها والعالمية والدراسات المتخصصة في هذا المجال مع الأخذ بعين الإعتبار مراجعة تقرير جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والذي تضمن الوقوف على نقاط القوة والضعف وفرص التحسين الواردة فيه.

وقد ارتكزت هذه الخطة على عدة مدخلات رئيسية منها المؤشرات الاقتصادية والإجتماعية والحاجة السكنية وعوامل العرض والطلب بالإضافة إلى الاجتماعات وورش العمل والمؤتمرات التي عقدت مع الشركاء الإستراتيجيين لموائمة الخطة الإستراتيجية والتشغيلية لنفاذي الازدواجية وتبسيط الإجراءات بغية تحقيق قيمه مضافة بما يخدم قطاع الإسكان بشكل عام والمواطنين بشكل خاص.

كما تضمنت عملية إعداد الخطة مراجعة شاملة ودقيقة لجميع الإحصائيات الخاصة بالعرض والطلب وتقارير الإنجاز للمشاريع الرأسمالية وطلبات المواطنين وتقارير الإنجاز والتحديات والمعوقات وخطط الإستجابة والتطوير مع التأكيد على موائمة الخطة الإستراتيجية للإجراءات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة.

وتساهم الخطة الإستراتيجية في تحقيق جزء من الأهداف الوطنية التي تتدرج ضمن قطاع البنية الإقتصادية والإجتماعية لضمان الحياة الكريمة لأفراد المجتمع (توفير السكن الدائم في ظل نظام مستدام).

إن الأولوية الرئيسية للمؤسسة تكمن في أداء المهام والواجبات المنوطة بها على أكمل وجه من خلال تحقيق تعاون وتنسيق مع الجهات الحكومية المعنية وممثلي القطاع الخاص بقطاع الإسكان ، وبما يعزز من وضوح الأدوار واستحداث قنوات اتصال مركزية وعقد شراكات بين القطاع الخاص والمؤسسة وتقديم الحوافز له بما يضمن تشجيعه على الإستثمار في مشاريع إسكان المواطنين ويساهم في تحقيق السياسة العامة لمؤسسة الإسكان.

إن الدعم الذي يحظى به قطاع الإسكان في المملكة من خلال قيام الحكومة بتطبيق عدة برامج لدعم إسكان لفئات ذوي الدخل المتوسط والمتدني لتحقيق حلمهم في الحصول على السكن الملائم، ومن ضمنها تنفيذ المكارم والمبادرات الملكية السامية والتي توجت بالمبادرة الملكية للإسكان التي أطلقها جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم لتوفير السكن الكريم لموظفي الجهاز الحكومي والأجهزة العسكرية والأمنية والمتقاعدين والعسكريين والمواطنين ذوي الدخل المحدودة، يدفع بالمؤسسة والجهات ذات العلاقة إلى مضاعفة الجهود سعياً إلى تحقيق الطموحات والآمال لتعزيز إنجازات قطاع الإسكان كون متطلبات هذا القطاع هي قضية مستقبلية أكثر منها آنية كون النشاط الإسكاني نشاط طويل المدى أكثر من كونه قصير المدى مما يتوجب على هذه الجهات أن تضع تصوراً يواكب متطلبات الإسكان المستقبلية.

المهندس فارس الجنيدي

تعريف عام بالمؤسسة

أقرت الحكومة توصيات الإستراتيجية الوطنية للإسكان عام ١٩٨٩، التي تبنت بديل القطاع الخاص الموجه، حيث التزمت الحكومة بتنفيذ حزمة التوصيات التي اقترحتها دراسات الإستراتيجية. وركزت هذه التوصيات على تمكين القطاع الخاص من أخذ دور فعال في إنتاج الوحدات السكنية للفئات المستهدفة بالأعداد الكافية وضمن المقدرة المالية لتلك الفئات.

وتنفيذا لتوصيات الإستراتيجية الوطنية للإسكان فقد تم عام ١٩٩٢ دمج مؤسسة الإسكان ودائرة التطوير الحضري اللتان تأسستا في عامي (١٩٦٥ و ١٩٨٠) على التوالي، لتشكل المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري بموجب القانون رقم (٢٨) لسنة ١٩٩٢. تتمتع المؤسسة بالشخصية الاعتبارية ذات الإستقلال المالي والإداري ويبلغ عدد موظفيها حوالي (٤٣٠) موظفاً من مختلف التخصصات. في عام ١٩٩٦ تبنت الحكومة توصيات اللجنة التوجيهية المشكلة لإعادة هيكلة قطاع الإسكان، وكان من بين هذه التوصيات تكليف المؤسسة بالقيام بدور المسهل والممكن للقطاع الخاص المنظم وذلك بإنشاء شراكة معه لإدخاله في إنتاج الشقق وقسائم الأراضي السكنية الصغيرة المخدومة.

تعمل المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري حالياً ضمن مسارين هما: "مسار الإنتاج" و"مسار السياسات"، حيث تساهم ضمن مسار الإنتاج في تلبية الحاجة السكنية للمواطنين وسد الفجوة الحاصلة في السوق من قطع الأراضي الصغيرة المخدومة من خلال تنفيذ مشاريع المواقع والخدمات والمشاريع الريادية والمبادرات والمكافآت الملكية السامية، بالإضافة إلى تطوير المناطق متدنية الخدمات. أما مسار السياسات فتقوم المؤسسة على رعاية قطاع الإسكان وتسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الوطنية الواردة في وثيقة "كلنا الأردن" ووثيقة الأردن عام ٢٠٢٥ من خلال توفير السكن المناسب لذوي الدخل المحدود والمتدني، بمشاركة القطاع الخاص، كما تسعى إلى المساهمة في تخفيف وطأة الفقر من خلال تنفيذ مشاريع ريادية لإسكان الأسر الأشد فقراً باستخدام العمالة المحلية وتدريبها إضافة إلى تحسين خدمات البنية التحتية في المناطق الفقيرة حيثما يلزم بالتنسيق مع الجهات المعنية.

ولقد حققت المؤسسة ومنذ نشأتها الإنجازات العديدة في كافة مناطق المملكة استفاد منها كافة شرائح المجتمع الأردني وكان لها العوائد والآثار الإقتصادية والإجتماعية والبيئية الإيجابية على الأسر الأردنية وساهمت في دعم الإقتصاد الوطني وتنمية المناطق التي استهدفتها مشاريعها من خلال إنشاء مدن ومشاريع متكاملة الخدمات كما ساهمت في تعزيز دور القطاع الخاص في هذا الإطار وتنظيم القطاع الإسكاني في المملكة وتمكين كافة الجهات العاملة في القطاع من الإنتاج، وإجراء الدراسات واقتراح السياسات الإسكانية اللازمة لتصحيح الإختلالات وتقييم أداء القطاع بشكل دوري محققة بذلك رؤيتها ورسالتها واهدافها المرسومة ضمن خططها الإستراتيجية طويلة المدى المتعاقبة.

ونوجز فيما يلي بعض هذه الإنجازات:

حققت المؤسسة منذ نشأتها وحتى تاريخه إنجازات متعددة مكنت شرائح واسعة من المجتمع الأردني من امتلاك السكن الملائم حيث أنجزت حوالي (٦٦) ألف وحدة سكنية ضمن (٢٨٦) مشروعاً إسكانياً موزعاً على كافة محافظات المملكة، ضمن المحاور التالية:

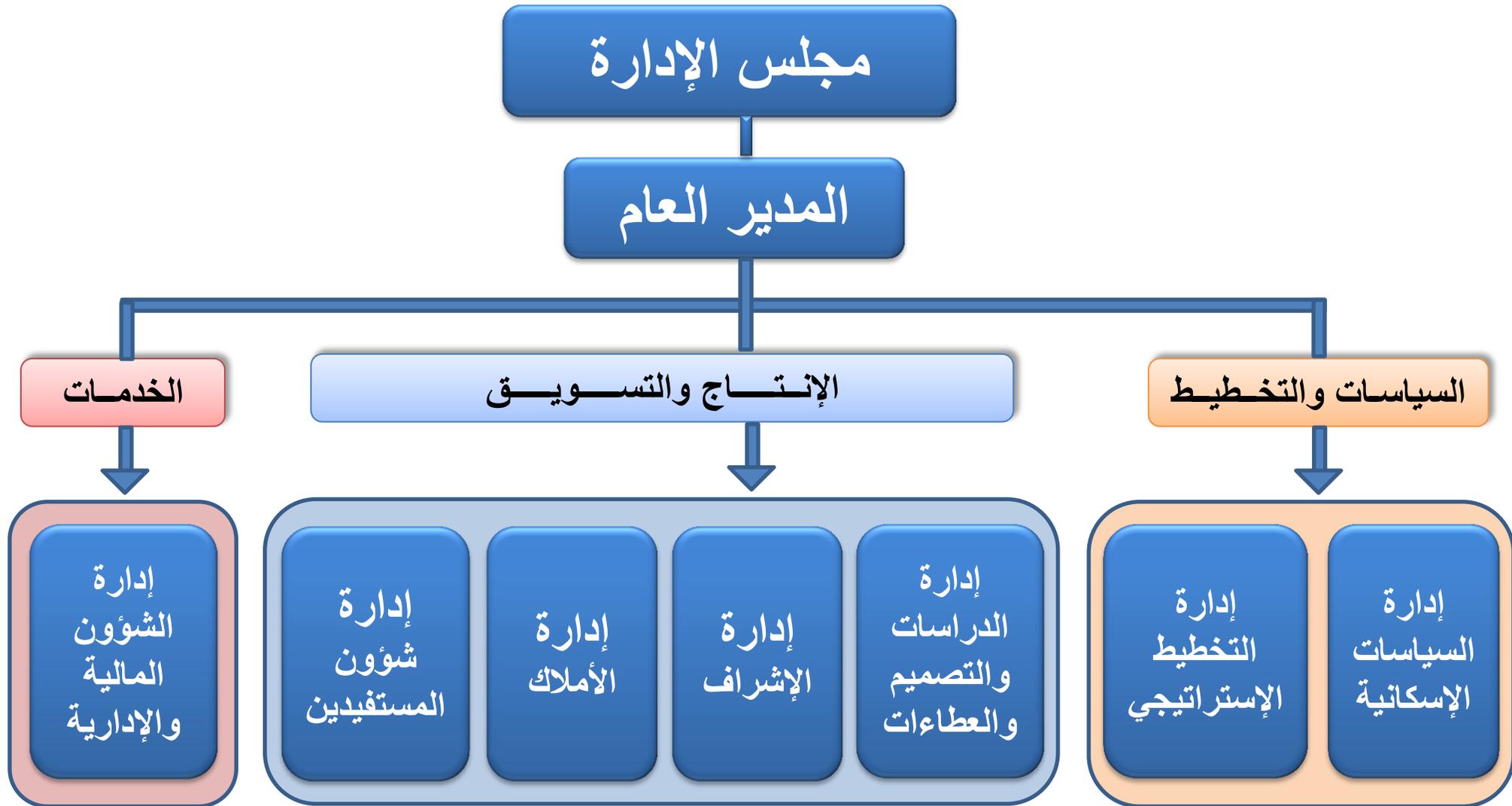
- تنفيذ (١٨٩) مشروع تضمن ما يقارب (٤٢) ألف وحدة سكنية منها حوالي (٢٠) ألف شقة.
- إنشاء مدينة أبو نصير السكنية بكامل خدمات البنية التحتية والفوقية ضمن مرحلتين تضمنتا (٦٠٧٣) وحدة سكنية منها (٣٦٥٠) وحدة سكنية مبنية و(٢٤٢٣) قطعة أرض مخدومة، حيث وصل عدد سكان المدينة عام ٢٠١٦ حوالي (٧٠) ألف نسمة.
- تنفيذ مشاريع تحسين البنية التحتية للمناطق متدنية الخدمات والمناطق العشوائية وتحسين أوضاعها من النواحي الإجتماعية والإقتصادية، حيث قامت بتطوير (٣٩) موقعا، استفاد منها ما يزيد عن (٤٠٠) ألف مواطن.
- تنفيذ المشاريع الموجهة بالشراكة مع القطاع الخاص المنظم، حيث وقعت المؤسسة (٥٢) اتفاقية شراكة نفذ من خلالها حوالي (١٠) آلاف وحدة سكنية منها حوالي (٢٠٠٠) شقة.
- تنفيذ وتسويق المبادرة الملكية للإسكان (سكن كريم لعيش كريم)، حيث تم التنفيذ من خلال محورين أساسيين (شقق سكنية وأراضي مخدومة) تم من خلالهما تنفيذ (٨٥٠٤) شقة سكنية ضمن (١١) موقع في المحافظات الرئيسية وتوزيع (٩٨٠) قطعة أرض مخدومة ضمن (٨) مواقع.
- تقديم القروض الإسكانية المدعومة للموظفين من خلال برنامج دعم التمويل الإسكاني، حيث استفاد فعليا حوالي (٦٠٠٠) موظف ما بين الأعوام (٢٠٠٠ - ٢٠١٠).

السياسة العامة للمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري

- تمثل السياسة العامة للمؤسسة في تمكين المواطنين من ذوي الدخل المتوسط والمتدني من الحصول على السكن الملائم، للحفاظ على الطبقة الوسطى في المجتمع الأردني والمساهمة في تحقيق الأمن الوطني (الإجتماعي، والإقتصادي، والسياسي)، وذلك من خلال:
- ❖ المساهمة في توفير السكن الملائم لذوي الدخل المحدود في كافة مناطق المملكة من خلال تنفيذ مشاريع قطع أراضي مخدمة بالبنية التحتية للفئات المستهدفة وتنفيذ المبادرات والمكافم الملكية السامية، وذلك ضمن مراكز الأولوية كنواه لتوجيه النمو العمراني للمدن وتلبية الحاجة السكنية وخطط المحافظات التنموية. وتقوم المؤسسة بإنشاء تجمعات سكنية متكاملة الخدمات تراعي كافة المعايير التخطيطية والإجتماعية والبيئية، ضمن أسعار تتناسب وإمكانيات الشريحة المستهدفة من خلال اعتماد أسلوب الدعم المتبادل ضمن المشروع الواحد أو بين المشاريع المختلفة التي تنفذها المؤسسة.
- ❖ إعداد الدراسات والتصاميم الهندسية لمشاريع التجمعات السكنية والتجارية ومباني الخدمات العامة، والإشراف عليها لتحقيق تنظيم أمثل للمشاريع، يراعي ويتطابق مع معايير التنظيم والإفراز وضمان جودة البناء، بحيث تشكل نموذجاً وبيت خبره إسكاني يتم الرجوع إليه ولخبراته محلياً وإقليمياً.
- ❖ توفير مخزون إستراتيجي من الأراضي بمساحات كبيرة من خلال تفويض أراضي الخزينة أو الشراء المباشر، وذلك لتنفيذ مشاريع المؤسسة المستقبلية والتجمعات السكنية، وتوفير الأراضي اللازمة لخطط المؤسسة المستقبلية ضمن مراكز الأولوية في كافة محافظات المملكة.
- ❖ المساهمة في رفد الإقتصاد الوطني عبر الإستثمار في الأراضي والمساكن وبما يحقق الكفاية المالية للمؤسسة وتحقيق وفر مالي للخزينة بشكل غير مباشر من خلال شراء أراضي للمؤسسة نتيجة زيادة إيراداتها الذاتية، وتنشيط الحركة الإقتصادية للقطاعات المختلفة ذات الصلة بقطاع الإسكان والبناء.
- ❖ تنظيم وتعزيز فعالية قطاع الإسكان من خلال وضع تشريعات ناظمة تحت مظلة المؤسسة لتفعيل دور المؤسسة كمرجعية استشارية محليه للقطاع وضبط أدوار كافة الجهات الفاعلة في القطاع، إضافة إلى تطوير أسس التعاون وتبادل الخبرات بما فيها نقل الخبرات الأردنية في مجال الإسكان على المستوى الإقليمي.
- ❖ رفع كفاءة المؤسسة من خلال إدارة وتنمية الموارد البشرية الوظيفية لتكون المؤسسة بيت للخبرة في كافة فعاليتها، وتحسين الأداء المؤسسي من خلال تبسيط الإجراءات وترسيخ مبادئ العدالة والمساواة والشفافية مع التركيز على قيم ومنهجيات المبادرة والتميز والإبداع.
- ❖ توجيه القطاع الخاص المنظم للمساهمة في تلبية الحاجة السكنية للفئات المستهدفة بأقل كلفة وأفضل جودة، بحيث يقوم القطاع الخاص بالتنفيذ والتمويل والتسويق ضمن إجراءات ميسره من خلال المؤسسة إضافة إلى تطوير الشراكات الاستثمارية الإسكانية والخدمية معه والسعي لتطوير التشريعات وإعادة هيكلة دور الشراكة لإزالة المعوقات التي تعترض ذلك.
- ❖ تحقيق رضا متلقي الخدمة من خلال تقديم خدمات متميزة للمواطنين المستفيدين من مشاريع المؤسسة المختلفة، بشفافية وبعدالة وبأقصر وقت وأقل جهد، وذلك من خلال توحيد موقع تقديم الخدمة والخدمات الإلكترونية وتوفير الكوادر المؤهلة وتبسيط الإجراءات التي من شأنها التخفيف على المواطنين وتيسير تلبية احتياجاتهم.

تتولى المؤسسة المساهمة في حل أزمة السكن وتطوير المناطق المتدنية الخدمات في المملكة بجميع الطرق والوسائل المتاحة لها بما في ذلك:

- (١) تقديم التوصية لمجلس الوزراء حول السياسة العامة للإسكان وعلاقتها بالتنظيم والبيئة وذلك بالتعاون مع الجهات الرسمية ذات العلاقة بهذا الموضوع.
- (٢) متابعة تحديث وتطبيق الإستراتيجية الوطنية للإسكان وإعداد أي تشريعات ضرورية لتنفيذها.
- (٣) إجراء الدراسات والبحوث ضمن الوحدات التنموية الإقليمية لإنشاء أحياء جديدة في مناطق التوسع السكني داخل حدود البلديات ومناطق التنظيم وخارجها وإنشاء مناطق جديدة للتجمعات السكانية.
- (٤) القيام بالدراسات السكانية والاجتماعية والاقتصادية والصحية والبيئية ذات العلاقة بالإسكان والتطوير الحضري لغايات تحديد الحاجة السكنية وتوفير الخدمات الضرورية في المناطق المكتظة بالسكان والعمل على إزالة مظاهر التخلف والبناء العشوائي ومساعدة ساكنيها على توفير السكن المناسب لهم.
- (٥) تشجيع الحرف الصناعية الصغيرة وبرامج التدريب المهني في المناطق التي تقام بها مشاريع المؤسسة وتطويرها.
- (٦) العمل على توفير قروض للمستفيدين من مشاريع الإسكان والتطوير الحضري وذلك بالتعاون مع الجهات الممولة المعنية.
- (٧) إقامة مشاريع استثمارية ضمن مشاريع الإسكان والتطوير الحضري لخدمتها.



الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها:

- تم تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها من خلال الرجوع إلى الأهداف الوطنية:
- ١ - خلق بيئة استثمارية جاذبة قادرة على جذب رؤوس الأموال الأجنبية وتشجيع الاستثمارات المحلية.
 - ٢ - الحفاظ على الاستقرار المالي والنقدي وضبط عجز الموازنة وبناء نظام مالي كفؤ وقليل المخاطر.
 - ٣ - خفض مستويات الفقر وبناء نظام حماية اجتماعي فعال.
 - ٤ - تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها.

الرؤية والرسالة والقيم

الرؤية:

قطاع إسكان ريادي يساهم في التنمية الوطنية ويمكن المواطنين من الوصول إلى السكن الملائم.

الرسالة:

رعاية وتطوير قطاع الإسكان في الأردن من خلال:

- بلورة سياسات إسكانية متكاملة.
- تمكين المواطنين من الوصول إلى السكن الملائم.
- تفعيل الاستثمار الإسكاني.
- تقديم خدمات متميزة للفئات المستهدفة بعدالة وجودة عالية.

القيم:

- ❖ تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص.
- ❖ المبادرة والإبداع.
- ❖ النزاهة والشفافية والمساءلة.
- ❖ التطوير المستمر.
- ❖ المسؤولية والالتزام المجتمعي.
- ❖ العمل بروح الفريق الواحد.

وقد قامت المؤسسة بوضع منهجية لتحديد القيم المؤسسية ومنهجية لقياس مدى التزام موظفو المؤسسة بها وبتطبيقها.

مرجعيات ومنهجية إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة للأعوام (٢٠١٦ - ٢٠١٩)

اعتمدت المؤسسة المرجعيات التالية في إعداد خطتها الإستراتيجية:-

- ١) منهجية إعداد وتحديث الخطة الإستراتيجية.
- ٢) خبرات المؤسسة المتراكمة في مجال عملها.
- ٣) الإستراتيجية الوطنية للإسكان.
- ٤) مبادرة " كلنا الأردن".
- ٥) البرنامج التنموي التنفيذي لوزارة التخطيط.
- ٦) المبادرات الملكية والمكارم الملكية للإسكان.
- ٧) مشروع إعادة هيكلة قطاع الإسكان.
- ٨) التحديات التي تواجه المؤسسة والفرص المتاحة.
- ٩) قانون المؤسسة.
- ١٠) وثيقة الأردن ٢٠٢٥.
- ١١) تقرير التقييم النهائي لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية/ نقاط القوة والضعف وفرص التحسين (الدورة السابعة).
- ١٢) احتياجات المجتمع المحلي بناء على دراسات الحاجة السكانية والمسوحات الإجتماعية في هذا الإطار.
- ١٣) تقييم الخطة الإستراتيجية السابقة للأعوام (٢٠١٥-٢٠١٧).

لقد قامت المؤسسة في مطلع عام ٢٠١٠ بمراجعة شاملة لخطتها الإستراتيجية الخمسية وإجراء تعديلات جوهرية عليها نتيجة التطورات المستجدة في قطاع الإسكان بشكل عام وفي دور المؤسسة في توفير السكن لذوي الدخل المحدود والمتدني بشكل خاص، كما قامت المؤسسة خلال الخمس سنوات الماضية عام ٢٠١٢-٢٠١٦ وبالتعاون مع القطاع الخاص دراسة أثار اللجوء السوري على قطاع الإسكان من حيث زيادة الطلب وارتفاع الإيجارات مما انعكس سلبا على دخول الأردنيين مما حتم على المؤسسة والمستثمرين في قطاع الإسكان التمهيد لوضع خطط بديله تلبي الحاجه السكنيه المتفاقمه في مواقع تواجدهم ويمكن إيجاز أهم تلك التصورات بما يلي:

- ١) التوجه لإنشاء التجمعات السكنية الجاذبة متكاملة الخدمات، والتوسع في توفير الأراضي السكنية المخدومة على مستوى الأولوية والمحافظات.

٢) استثمار كبير في مجال الإنتاج الإسكاني بشكل عام، مع حالة من عدم الإستقرار في أسعار الوحدات والأراضي السكنية ومواد البناء والأيدي العاملة.

٣) العمل على تحديث الإستراتيجيه الوطنية للإسكان بما يتناسب مع التحديات والمستجدات في سوق الإسكان.

٤) العمل على مسودة قانون قطاع الإسكان لسنة ٢٠١١ والسعي لإقراره بصورته النهائيه وذلك لتنظيم نشاط القطاع وسياساته المستقبلية.

٥) العمل على معالجة الفجوه بين سعر المسكن والمقدره الماليه للأسره الاردنيه وإيجاد حلول لقضايا التمويل.

٦) العمل على إيجاد مخزون استراتيجي يلبي احتياجات المؤسسه لتمكن من تحقيق أهدافها وخططها المستقبلية.

٧) العمل على التنسيق مع الجهات المعنيه بخصوص قانون تقسيم الأراضي لمعالجة احتياجات ذوي الدخل المتدنية.

٨) تشجيع دور القطاع الخاص والبنوك والمستثمرين المحتملين للإستثمار في مشاريع ذوي الدخل المتدنية.

٩) العمل على تعزيز قاعدة بيانات واقع الإسكان والتركيز على الفقراء.

ولإعداد الخطة الإستراتيجية وتحديثها تم إتباع وتطبيق منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية المعتمدة لدى المؤسسة وبهذا الخصوص فقد تم تشكيل فريق لهذه الغاية واتبع في إعدادها كافة الخطوات والإجراءات الواردة في المنهجية وصولاً إلى إقرارها واعتمادها بصورتها النهائية.

حيث اعتمد الفريق النهج التشاركي وبمساهمة واسعة النطاق من كافة الوحدات الإدارية، حيث تم البدء بمراجعة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة عام ٢٠١٥-٢٠١٧ والوثائق ذات العلاقة، وتم إعادة صياغة الرؤيا والرسالة والقيم ومن ثم صياغة الأهداف ووضع المؤشرات القياس لها وربط هذه الأهداف بالأهداف الوطنية وقد انبثقت الأهداف المؤسسية عن الخيارات الإستراتيجية الناتجة عن التحليل الرباعي، حيث كان هنالك دور داعم من القيادة العليا في المؤسسة ولجنة التخطيط للفريق عبر كافة مراحل العمل تمهيداً لإقرارها ونشرها وتعميمها رسمياً على الجهات المعنية.

ومن خلال عملية التقييم للخطة السابقة سعى فريق تحديث الخطة الإستراتيجية إلى بيان مدى كفاءة وفاعلية الخطة السابقة في تحقيق الأهداف المرسومة وحسن استخدام الموارد من خلال تقارير الإنجاز السنوية للمؤسسة وقياس الأداء المعتمد ومقارنته بالأهداف والإطلاع على أسباب الانحرافات والجهات المسؤولة عنها والإجراءات التصحيحية التي اتخذت وذلك لغايات أخذ ذلك بعين الاعتبار في الخطة الحالية كما قام الفريق بالإطلاع على تقارير (الاستبيانات) تقييم متلقي الخدمة والشركاء بهدف تحسين الخدمة للمستفيدين والتعرف على جودة الخدمة المقدم لهم والعناية بهم والإطلاع على آرائهم التي تساهم في حل القضايا الحرجة والأولويات الإستراتيجية التي يجب أخذها بعين الاعتبار في صياغة الأهداف الإستراتيجية، وبما يمكن المؤسسة من تحقيق رؤيتها ورسالتها.

وتكون مديرية التخطيط الاستراتيجي في إدارة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة هي المسؤولة عن متابعة الإجراء المعياري (مرفق ٣) لإعداد ونشر ومتابعة الخطة الإستراتيجية.

التحليل الرباعي / للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT ANALYSIS) :

التحليل الرباعي هو الخطوة الأساسية لصياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة حيث تم دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (SWOT ANALYSIS) ، ومن خلال هذا التحليل تم تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ليتم العمل على تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، إضافة إلى ذلك فإن تحليل البيئة الخارجية والمعنية بالعوامل والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والقانونية تحدد الفرص والتهديدات الموجودة فيها بهدف مواجهة هذه التهديدات والتقليل من آثارها السلبية على أعمال المؤسسة وتحويلها إلى وضع إيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة.

التحليل الرباعي / للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT ANALYSIS)

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
<p>ض ١- ضعف الأداء المؤسسي.</p> <p>ض ٢- عدم التزام الشركاء بتطبيق بعض أحكام قانون المؤسسة.</p> <p>ض ٣- ضعف بعض بنود القانون (بحاجة لتعديل وإضافة).</p>	<p>ق ١- قانون المؤسسة.</p> <p>ق ٢- تطبيق نظام الجودة والتزام الإدارة العليا بتجذير ثقافة التميز.</p>	<p>٠١ أداء المؤسسة</p>
<p>ض ٤- تسرب بعض الكفاءات الفنية.</p> <p>ض ٥- عدم توفر خطة إحلال وتعاقب.</p> <p>ض ٦- توزيع إدارات المؤسسة في موقعين متباعدين.</p>	<p>ق ٣- وجود خبرات متنوعة ومميزة.</p> <p>ق ٤- خطط للتدريب المستمر ووجود نظام مكافآت وحوافز.</p> <p>ق ٥- تطبيق أسس وتعليمات الموارد البشرية.</p>	<p>٠٢ الموارد البشرية</p>
<p>ض ٧- تضخم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.</p> <p>ض ٨- ضعف التنسيق الأفقي والعامودي ضمن الهيكل.</p> <p>ض ٩- نقص بعدد الموظفين في بعض الوحدات الإدارية وخاصة ذوي الاختصاص.</p>	<p>ق ٦- وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة ينظم عمل المؤسسة.</p>	<p>٠٣ الهيكل التنظيمي</p>
<p>ض ١٠- التداخل في المهام والأدوار.</p> <p>ض ١١- عدم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.</p> <p>ض ١٢- الأنظمة المحوسبة ضعيفة ولا تلبي الحاجة.</p> <p>ض ١٣- ضعف في تفويض الصلاحيات.</p>	<p>ق ٧- وجود قاعدة بيانات.</p> <p>ق ٨- تطبيق إجراءات عمل تنظيم عمليات اتخاذ القرارات على كافة المستويات.</p> <p>ق ٩- وجود لجان مختصة تساهم في المساعدة في اتخاذ القرار.</p>	<p>٠٤ آلية اتخاذ القرارات</p>
<p>ض ١٤- ضعف في آلية قياس رضا متلقي الخدمة.</p> <p>ض ١٥- ضعف في وجود إطار زمني لبعض الإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمة.</p> <p>ض ١٦- ضعف في آليات الاتصال الداخلي والخارجي.</p>	<p>ق ١٠- وجود العديد من المنهجيات المتبعة بالمؤسسة ومنها منهجية قياس رضا متلقي الخدمة ومنهجية إدارة العلاقة مع الشركاء.</p> <p>ق ١١- توفر مبنى لخدمة الجمهور لتحقيق تقديم اغلب الخدمات في مكان واحد.</p> <p>ق ١٢- وجود صناديق للاقتراحات والشكاوي.</p>	<p>٠٥ الخدمة المقدمة والعلاقة مع الشركاء</p>
<p>ض ١٧- الأنظمة المحوسبة والخاصة بالمالية والإدارية ضعيفة ولا تلبي الحاجة المطلوبة.</p>	<p>ق ١٣- توفر استخدام التكنولوجيا الحديثة.</p> <p>ق ١٤- الأنظمة المالية والإدارية والفنية قيد التحديث والتطوير.</p>	<p>٠٦ النظام المالي والإداري والمعلومات</p>

التحليل الرباعي / للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT ANALYSIS)

التهديدات	الفرص	البيئة الخارجية
<p>ت ١ - عدم الإستقرار السياسي في المنطقة.</p> <p>ت ٢ - الهجرات القسرية واللجوء السوري.</p>	<p>ف ١ - الإستقرار السياسي والأمني في الأردن.</p> <p>ف ٢ - دعم القيادة السياسية في توفير السكن للشريحة المستهدفة.</p> <p>ف ٣ - وجود علاقات محلية وإقليمية ودولية في مجال قطاع الإسكان.</p>	<p>٠ ١ المتغيرات السياسية</p>
<p>ت ٣ - ارتفاع أسعار الأراضي ومواد البناء ومستلزماتها وأجور الأيدي العاملة.</p> <p>ت ٤ - مصادر التمويل غير كافية وغير مستمرة لتمويل المشاريع والمستثمرين وضعف توفر التمويل للفئات المستهدفة.</p> <p>ت ٥ - ضعف الملائمة بين العرض والطلب في سوق الإسكان.</p> <p>ت ٦ - ضعف في تعاون الجهات الخدمية في إيصال الخدمات.</p>	<p>ف ٤ - تنوع أنظمة التمويل الإسكاني والتنافسية.</p> <p>ف ٥ - توجه الحكومة لتعزيز دور القطاع الخاص لخدمة الفئات المستهدفة.</p>	<p>٠ ٢ المتغيرات الإقتصادية</p>
<p>ت ٧ - التغيرات الديموغرافية (الهجرات القسرية).</p> <p>ت ٨ - ارتفاع معدلات الفقر والبطالة.</p> <p>ت ٩ - عدم القدرة للوصول إلى الفئة المستهدفة.</p> <p>ت ١٠ - تراجع القدرة الشرائية للفئات المستهدفة.</p>	<p>ف ٦ - وجود ثقافة تملك لدى المواطن يولد طلب دائم على المساكن.</p> <p>ف ٧ - وجود دراسات ومؤشرات إسكانية تدعم القطاع.</p>	<p>٠ ٣ المتغيرات الإجتماعية</p>
<p>ت ١١ - تدفق اللاجئين على الأردن والآثار المترتبة على ذلك.</p> <p>ت ١٢ - قدم الإستراتيجية الوطنية للإسكان.</p> <p>ت ١٣ - ضعف الشراكة مع القطاع الخاص.</p>	<p>ف ٨ - وجود إستراتيجية وطنية لتنظيم القطاع.</p> <p>ف ٩ - قطاع خاص فعال في مجال الإسكان.</p>	<p>٠ ٤ المتغيرات السكانية والبيئية</p>
<p>ت ١٤ - عدم وجود تشريعات تعزز طبيعة علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى.</p>	<p>ف ١٠ - وجود خطط وبرامج للتحول الإلكتروني ضمن برامج الحكومة الإلكترونية.</p>	<p>٠ ٥ المتغيرات التكنولوجية</p>

العوامل الداخلية			
مواطن الضعف	مواطن القوة		
<p>مواطن الضعف الداخلية التي تتلاءم مع الفرص الخارجية:</p> <p>١. الحاجة إلى تفعيل الأداء المؤسسي وقانون المؤسسة، وضعف القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات ونقص في بعض الموظفين في الوحدات الإدارية والتداخل في المهام والأدوار وعدم توفير البيانات في الوقت المناسب يؤدي إلى انخفاض في تحقيق خدمة الفئات المستهدفة رضا متلقي الخدمة.</p> <p>٢. الإستفادة من مخرجات وخطط إستراتيجيات التحول الإلكتروني ضمن برنامج الحكومة لتعزيز دور الإدارة السياسية لإصلاح القطاع العام.</p>	<p>مواطن القوة الداخلية التي تتلاءم مع الفرص الخارجية:</p> <p>١. قوانين وأنظمة تجذر ثقافة التميز والتحفيز وتحدد العلاقة مع الشركاء.</p> <p>٢. إجراءات عمل معيارية على كافة المستويات الإدارية لمأسسه ثقافة التميز والإبداع وفقاً للقانون.</p> <p>٣. الإستقرار السياسي ودعم القيادة السياسية للقطاع تحتم التعاون التام بين القطاعين العام والخاص لوضع السياسات الإسكانية والإقتصادية الملائمة تخدم المجتمع الأردني.</p> <p>٤. الإرتقاء بالخدمات المقدمة للمواطنين بحيث يتم تلمس نتائجها الفئات المستهدفة.</p>	الفرص	العوامل الخارجية
<p>مواطن الضعف الداخلية التي تتلاءم مع المخاطر الخارجية:</p> <p>١. ضعف الأداء المؤسسي وعدم توفر البيانات الدقيقة وضعف في قياس رضا متلقي الخدمة ويؤدي إلى ضعف في معالجة المستجدات في القطاع وتصور في إيجاد الآلية اللازمة لتعزيز دور كل من القطاعين العام والخاص للمساهمة في تقليل الآثار الناجمة عن التهديدات التي تواجه القطاع.</p>	<p>مواطن القوة الداخلية التي تتلاءم مع المخاطر الخارجية:</p> <p>١. الإستقرار السياسي في الأردن ودعم القيادة السياسية للقطاع وتنوع أنظمة التمويل ودعم الحكومة للقطاع الخاص ووجود خبرات متراكمة لدى المؤسسة وتوفر قاعدة بيانات وإستراتيجيات متبعة لدى المؤسسة يساعد في إيجاد الحلول لمعالجة عدم الإستقرار السياسي والهجرة القسرية وارتفاع معدلات الفقر والبطالة في الأردن التي أدت إلى زيادة ارتفاع أسعار الأراضي ومواد البناء وضعف في الملائمة بين العرض والطلب وبالتالي عدم وصول إلى الفئة المستهدفة.</p> <p>٢. إعادة النظر في الإستراتيجية الوطنية للإسكان وتفعيل التشريعات ذات العلاقة لإيجاد مصادر تمويل إضافية، وتعزيز دور القطاع الخاص للإنتاج للوصول إلى الفئات المستهدفة.</p>	المخاطر	

تحديد الروابط الإستراتيجية ووضع إستراتيجية لتعزيزها:-
الإستراتيجيات المطلوبة:-

- تحويل مواطن الضعف إلى مواطن قوة والمخاطر إلى فرص.
- تقليص مواطن الضعف وتحاشي المخاطر التي لا يمكن تحويلها إلى فرص.

العوامل الداخلية		
الداخل		
الخارج	مواطن القوة	مواطن الضعف
الفرص	<p>إستراتيجيات مواطن القوة والفرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستراتيجيات المرتكزة على مواطن القوة الداخلية المتصلة بفرص خارجية. 1. إستراتيجية القوة والفرص: <p>تعزيز الأداء المؤسسي وتجذير ثقافة التميز والتعاون مع الشركاء في ظل دعم القيادة السياسية للقطاع للإرتقاء بالخدمات المقدمة للمواطنين وانعكاس ذلك على الفئات المستهدفة.</p>	<p>إستراتيجيات مواطن الضعف والفرص:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستراتيجيات التي تركز على الفرص الخارجية لتقليص مواطن الضعف الداخلية . 1. إستراتيجية الضعف والفرص: <p>تفعيل بنود القانون وتوفير الدعم والتمويل لتأهيل الموارد البشرية واستقطاب بعض الكفاءات وبناء قاعدة بيانات محوسبه تضمن توفير المعلومة لأصحاب القرار لاتخاذها في الوقت المناسب.</p>
المخاطر	<p>إستراتيجيات مواطن القوة والتهديدات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستراتيجيات التي تركز على مواطن القوة الداخلية بغية تفادي التهديدات الخارجية. 1. إستراتيجية القوة والفرص: <p>تعزيز دور القطاعين العام والخاص ووضع الخطط والبرامج للوصول للفئات المستهدفة في القطاع لتساهم هذه الجهود في النمو الإقتصادي الوطني وحل مشكلة السكن.</p>	<p>إستراتيجيات مواطن الضعف والتهديدات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستراتيجيات التي تقلص مواطن الضعف الداخلية وتتحاشى التهديدات الخارجية . 1. إستراتيجية القوة والفرص: <p>تعظيم الفائدة من العلاقة بين القطاع العام والخاص وبناء القدرات المؤسسية في مجال التخطيط والمتابعة والتقييم ومعالجة المخاطر وأخذ التدابير الوقائية قبل وقوعها.</p>



الخيارات الإستراتيجية الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة:

- تعزيز الأداء المؤسسي وتجذير ثقافة التميز.
- التعاون مع الشركاء وتعزيز دور القطاع الخاص في ظل الدعم الحكومي للقطاع.
- المساهمة في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين من خلال تقديم الخدمات الإسكانية وانعكاس ذلك على الفئات المستهدفة.
- تطوير وتحديث وأتمته قاعدة بيانات تضمن توفير المعلومة لأصحاب القرار.
- توجيه الدعم اللازم وتحديد احتياجات وأولويات المجتمع.
- تأهيل الموارد البشرية للإرتقاء بعمل المؤسسة.
- تعزيز دور القطاع العام والخاص للمساهمة في النمو الإقتصادي الوطني وحل مشكلة السكن.
- تفعيل بنود القانون.
- تعظيم الفائدة من العلاقة بين القطاع العام والخاص لبناء القدرات المؤسسية في مجال التخطيط والمتابعة ومعالجة المخاطر وأخذ التدابير الوقائية قبل وقوعها.
- تعزيز دور الأجهزة الوقائية وتفعيل عمليات المساءلة.
- تهيئة الظروف المناسبة للإبداع والتفكير الفعال مع توفير الوقت والمجال لذلك للإرتقاء بعمل المؤسسة.
- إيجاد مخزون إستراتيجي من الأراضي لخدمة القطاع وتوفير للفئات المستهدفة.
- إيجاد قانون ينظم عمل الإسكان.
- وضع خطط لمواجهة انعكاسات المتغيرات الديموغرافية.
- إعادة النظر في الإستراتيجية الوطنية لتنظيم قطاع الإسكان.
- إيجاد الحلول للوصول للفئات المستهدفة وحل مشاكل القدرة الشرائية.

الأهداف المؤسسية:

لقد تم تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة للأعوام (٢٠١٦-٢٠١٩) من قبل فريق تحديث الإستراتيجية استناداً إلى مصفوفة موائمة روابط عناصر التحليل الرباعي المبين في المرفق (رقم ١) والتحليل الإحصائي لأستبانه الموزعة على قيادات المؤسسة العليا والوسطى (مرفق ٢) حيث تم التوصل من خلال هذا التحليل الخروج بإستراتيجيات التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية من حيث تحديد نقاط القوة والفرص ونقاط الضعف والتهديدات و إستراتيجيات تحسين العلاقات بينها ووضع الروابط الإستراتيجيه والإستراتيجيات لتعزيزها وذلك وفقاً للإجراء المعياري (مرفق رقم ٣) آلية إعداد الخطة الإستراتيجية، حيث تمخض عن ذلك تحديد أهداف المؤسسة الإستراتيجية والمرحلية وعلى النحو التالي:

- ١- المساهمة في توفير السكن الملائم لذوي الدخل المتوسط والمتدني في كافة مناطق المملكة.
- ٢- المساهمة في تنظيم وتعزيز فعالية قطاع الإسكان لرفد الإقتصاد الوطني عبر الإستثمار الإسكاني.
- ٣- تعزيز وتطوير الكفاءة والأداء المؤسسي.

الأهداف الإستراتيجية والمرحلية للمؤسسة

أولا

المساهمة في توفير السكن الملائم
لذوي الدخل المتوسط والمتدني في
كافة مناطق المملكة.

الأهداف المرحلية

- 1- إنتاج قطع أراضي مخدمة وشقق سكنية تناسب للأسر المستهدفة.
- 2- تسويق مشاريع المؤسسة المنجزة.
- 3- تطوير المناطق متدنية الخدمات حسب الطلب.
- 4- إيجاد مخزون إستراتيجي من الأراضي.
- 5- دراسة الإحتياجات السكنية للمجتمع المحلي.

ثانيا

المساهمة في تنظيم وتعزيز فعالية
قطاع الإسكان لرفد الاقتصاد الوطني
عبر الاستثمار الإسكاني

الأهداف المرحلية

- 1- تقييم وتنظيم قطاع الإسكان ومتابعة الإنجازات واقتراح السياسات الإسكانية.
- 2- تعزيز إنتاجية القطاع لتلبية الإحتياجات السكنية في الأردن.
- 3- المساهمة والتنسيق مع الجهات المعنية في البرامج الإسكانية الموجهة.
- 4- تحقيق الكفاية المالية للمؤسسة.
- 5- تشجيع الإستثمار الإسكاني لرفد الاقتصادي الوطني.

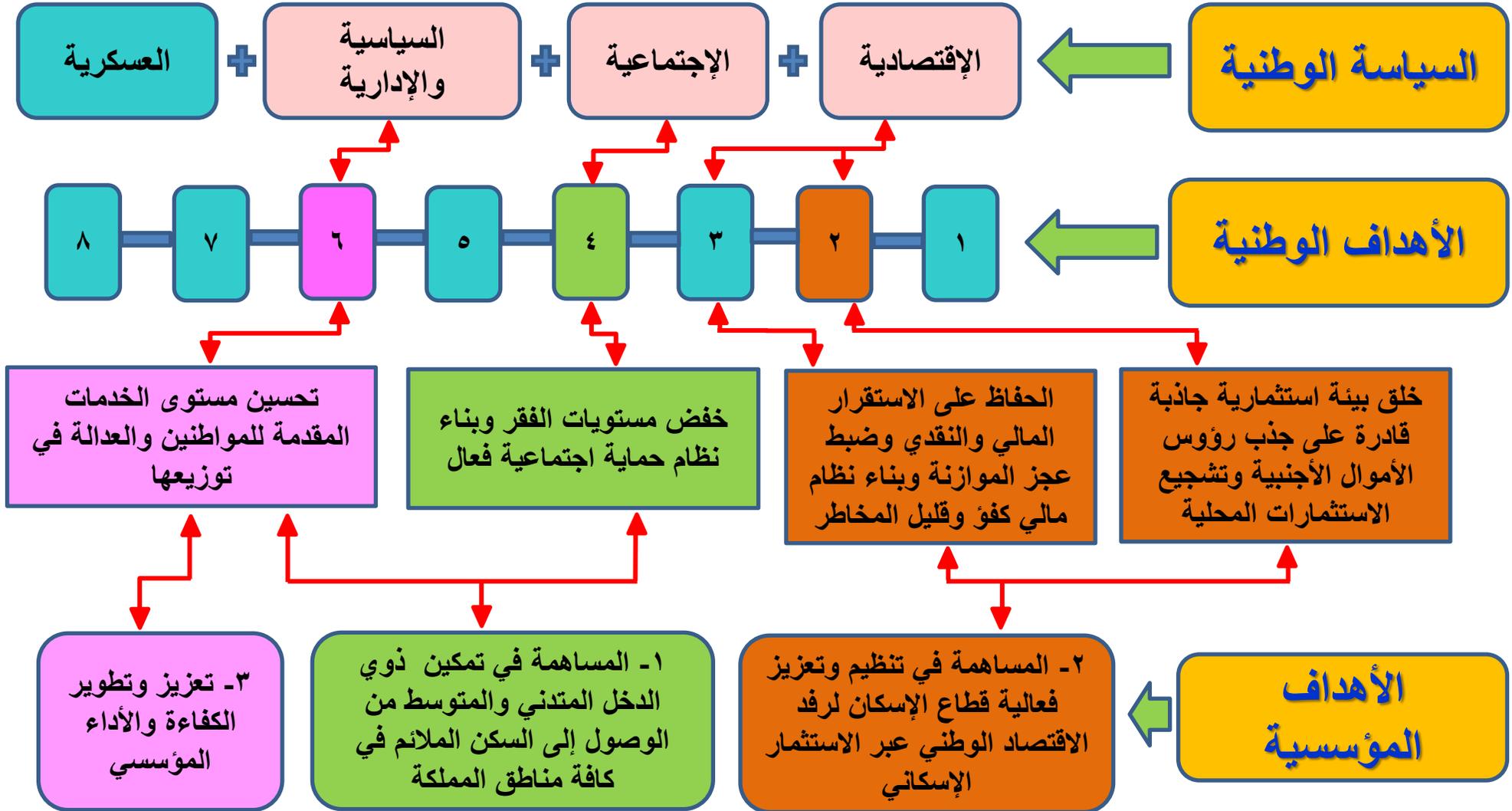
ثالثا

تعزيز وتطوير الكفاءة والأداء
المؤسسي

الأهداف المرحلية

- 1- تأهيل ورفع قدرات الكوادر البشرية لزيادة فعالية الأداء المؤسسي.
- 2- تحقيق التميز في إجراءات في إجراءات وخدمات وآلية عمل المؤسسة.
- 3- إدارة المعرفة بتميز.
- 4- تعظيم الفائدة من العلاقة بين القطاع العام والخاص لبناء القدرات المؤسسية في مجال التخطيط والمتابعة والتقييم ومعالجة المخاطر.
- 5- تشجيع الإبداع والتفكير للإرتقاء بعمل المؤسسة.

- علاقة الأهداف المؤسسية بالأهداف الوطنية:



الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري ومؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء					المؤشر	الهدف الإستراتيجي	رقم الهدف
٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥			
٦٥٠	٦٠٠	٥٥٠	٣٧٥	١٥٧	عدد الأسر المستفيدة من قطع الأراضي المخدومة (مزداد+انتفاع).	المساهمة في توفير السكن الملائم لدوي الدخل المتوسط والمتدني في كافة مناطق المملكة.	١
١٥٠	١٠٠	٧٥	-	-	عدد الأسر المستفيدة من مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص		
١	١	-	-	-	عدد الدراسات الخاصة بتحديد احتياجات وأولويات المجتمع المحلي.		
٥٠٠	٤٨٩	٥٠٠	٢٧٢	١٠٠	قيمة المبالغ المخصصة لشراء أراضي لتعزيز المخزون الاستراتيجي للمؤسسة (ألف دينار)		
٢	٢	٢	٢	٢	دراسة معدل الحاجة السكنية السنوية (وحدة سكنية).	المساهمة في تنظيم وتعزيز فعالية قطاع الإسكان لرفد الاقتصاد الوطني عبر الاستثمار الإسكاني	٢
١	١	١	-	-	تطوير الإستراتيجية الوطنية للإسكان (تراكمي)		
٢	٢	٢	٢	٢	الفعاليات المحلية والإقليمية والدولية التي تتابعها المؤسسة في مجال القطاع.		
٥٢	٥٠	٤٨	٤٦	٢١	عدد البرامج والدورات التدريبية .	تعزيز وتطوير الكفاءة والأداء المؤسسي.	٣
%٩٣	%٩٣	%٩٢,٥	%٩٢,٥	%٩٢	نسبة رضا متلقي الخدمة *		
%٨٥	%٨٤,٥	%٨٤	%٨٣	%٨٢	نسبة الرضا الوظيفي.		
%٩٧	%٩٥	%٩٣	%٩٢	%٩٠	نسبة مستوى الوعي لدى الموظفين بإدارة المعرفة .		
٢٣	٢٢	٢١	١٩	١٩	عدد الندوات والاجتماعات، ورشات العمل، التي تشارك بها المؤسسة.		
٣	٢	٢	١	-	عدد مبادرات الموظفين الإبداعية للارتقاء بعمل المؤسسة.		

الخطة التنفيذية:

البرامج ومؤشرات قياس الأداء:

رقم الهدف	الهدف الاستراتيجي	الهدف المرحلي	البرامج	مؤشرات قياس الأداء					
				المؤشر	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
١	المساهمة في توفير السكن الملائم لذوي الدخل المتوسط والمتدني في كافة مناطق المملكة.	١-١ إنتاج قطع أراضي مخدومة وشقق سكنية تناسب الأسر المستهدفة.	١-١-١ شقق ووحدات سكنية.	- عدد الشقق والوحدات السكنية المنتجة (الملاحه) .	-	-	١٠٠	١٥٠	١٥٠
		١-١-٢ قطع أراضي مخدومة/ مؤسسة.	- عدد قطع الأراضي المنتجة.	٤٤٣	٢٩٢	١٢٦٠	٦٩٣	١٢٣٠	
		١-٢-١ تسويق مشاريع المؤسسة المنجزة.	- عدد الأسر المستفيدة من قطع الأراضي المخدومة (مزداد + انتفاع).	١٥٧	٣٧٥	٥٥٠	٦٠٠	٦٥٠	
		١-٢-٢ عدد الأسر المستفيدة من الشقق السكنية.	- عدد الأسر المستفيدة من الشقق السكنية.	٢٤٧٠	١٦١٨	١٤٨٠	٧٠	٥٠	
		١-٣-١ تطوير مناطق متدنية الخدمات / الملاحه.	- عدد الأسر المستفيدة من المشاريع.	-	-	١٠٠	١٥٠	١٥٠	
		١-٤-١ شراء الأراضي.	- قيمة المبالغ المخصصة لشراء أراضي (ألف دينار).	١٠٠	٢٤٨	٥٠٠	٤٨٩	٥٠٠	
		١-٥-١ مسوحات ودراسات لاحتياجات المجتمع المحلي.	- عدد الدراسات والمسوحات الخاصة بتحديد احتياجات المجتمع المحلي.	-	-	-	١	١	

البرامج ومؤشرات قياس الأداء:-

مؤشرات قياس الأداء					المؤشر	البرامج	الهدف المرحلي	الهدف الاستراتيجي	رقم الهدف
٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥					
٢	٢	٢	٢	٢	- عدد الدراسات الإسكانية.	١-١-٢ تقييم أداء قطاع الإسكان ومتابعة الانجازات واقتراح السياسات الإسكانية.	١-٢ تقييم وتنظيم قطاع الإسكان ومتابعة الإنجازات واقتراح السياسات الإسكانية.	المساهمة في تنظيم وتعزيز فعالية قطاع الإسكان لرفد الاقتصاد الوطني عبر الاستثمار الإسكاني	٢
٢	٢	٢	٢	٢	- عدد تقارير متابعة انجازات قطاع الاسكان وتقييم الأداء.				
١	١	١	-	-	- عقد المنتدى الاسكاني السنوي « الندوة السنوية لتقييم اداء قطاع الإسكان».				
١	١	١	-	-	- دراسة تقييمية لأداء وتنفيذ الإستراتيجية الوطنية للإسكان (تراكمي)	٢-١-٢ تطوير الاستراتيجية الوطنية للإسكان ومتابعة تنفيذها.			
٢	٢	٢	٢	٢	- عدد التشريعات المعدلة و ذات العلاقة بقطاع الإسكان.	٣-١-٢ تعديل التشريعات ذات العلاقة بقطاع الاسكان(قانون، انظمة، تعليمات، قرارات)			
%١١٠	%١٠٦	%١٠٢	%٩٥	%٨٤,٨	نسبة الإنتاج السكني إلى الحاجة السكنية	١-٢-٢ الإنتاج الإسكاني	٢-٢ تعزيز إنتاجية القطاع لتلبية الاحتياجات السكنية في الأردن.		
١٥٠	١٠٠	٧٥	-	-	- عدد الأسر المستفيدة.	٢-٢-٢ تفعيل الشراكة مع القطاع الخاص.			
١	١	١	١	١	- وثائق تطوير اسس الشراكة مع القطاع الخاص(تراكمي)				
١	١	١	-	-	- عدد البرامج التي يتم متابعتها.	١-٣-٢ المشاريع الموجهة لذوي الدخل المتدني.	٣-٢ المساهمة والتنسيق مع الجهات المعنية في البرامج الإسكانية الموجهة.		
١	-	١	١	-	- عدد المشاريع الخدمية والمباني العامة	٢-٣-٢ المشاريع الخدمية والمباني العامة.			
٩٥٠٠	١٢٥٠٠	٨٥٠٠	٧٥٠٠	٩٤٤٥	- قيمة الإيرادات من المشاريع الاستثمارية (ألف دينار)	١-٤-٢ الاستثمار في عقارات المؤسسة لتحقيق فائض مالي.	٤-٢ تحقيق الكفاية المالية للمؤسسة.		

البرامج ومؤشرات قياس الأداء:

مؤشرات قياس الأداء					المؤشر	البرامج	الهدف المرحلي	الهدف الاستراتيجي	رقم الهدف
٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥					
٢١٠	٢٠٥	٢٠٠	١٧٤	٢٠٥	- عدد الموظفين المتدربين.	١-١-٣ إدارة الموارد البشرية.	١-٣ تأهيل ورفع قدرات الكوادر البشرية لزيادة فعالية الأداء المؤسسي.	تعزيز وتطوير الكفاءة والأداء المؤسسي	٣
%٨٥	%٨٤,٥	%٨٤	%٨٣	%٨٢	- نسبة الرضا الوظيفي.		٢-٣ تحقيق التميز في إجراءات في إجراءات وخدمات وآلية عمل المؤسسة.		
%٩٣	%٩٣	٩٢,٥ %	%٩٢,٥	%٩٢	- نسبة رضا متلقي الخدمة *	١-٢-٣ تحسين خدمات متلقي الخدمة.			
٥	٤	٣	٢	١	- خطة إستراتيجية محدثة (تراكمي)	١-٣-٣ إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.			
١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	- عدد التقارير المنجزة (تراكمي)	٢-٣-٣ نشر وتبادل المعرفة.	٣-٣ إدارة المعرفة بتميز.		
%٩٧	%٩٥	%٩٣	%٩٢	%٩٠	- نسبة وعي الموظفين بإدارة المعرفة.	٣-٣-٣ تطوير وتحديث وأتمتة قاعدة البيانات.			
%٤٠	%٣٥	%٢٥	-	-	- قاعدة بيانات محدثة ومطورة ومؤتمته.		٤-٣ تعظيم الفائدة من العلاقة بين القطاع العام والخاص لبناء القدرات المؤسسية في مجال التخطيط والمتابعة والتقييم ومعالجة المخاطر.		
١	١	١	لا يوجد	لا يوجد	- عدد الندوات والاجتماعات وورشات العمل التي تساهم في بناء القدرات المؤسسية.	١-٤-٣ عقد مؤتمرات ، ورشات، ندوات، واجتماعات.			
١٥	١٢	١٠	٧	لا يوجد	- عدد المشاركين في الدورات.	١-٥-٣ عقد دورات تدريبية في الابتكار والإبداع.	٥-٣ تشجيع الإبداع والتفكير للارتقاء بعمل المؤسسة.		
٤	٤	٤	-	-	- عدد اجتماعات اللجنة السنوية.	٢-٥-٣ عقد اجتماعات دورية للجنة الابتكار والإبداع.			
٣	٢	١	-	-	- عدد المبادرات الإبداعية المطبقة.				

الخطة التنفيذية:-

خطة الإنفاق على المشاريع خلال الأعوام (٢٠١٧ - ٢٠١٩)

الرقم	موقع واسم المشروع	مساحة المشروع دونم	كلفة المشروع دينار	تاريخ بدء التصميم المتوقع	تاريخ انتهاء التصميم المتوقع	تاريخ توقيع الإتفاقية المتوقع	مدة المشروع يوم	تاريخ انجاز المشروع المتوقع	الانفاق المقدر ٢٠١٧ (دينار)	المرصود لعام ٢٠١٧	تأشيري ٢٠١٨ حسب الموازنة	تأشيري ٢٠١٩ حسب الموازنة
١	العقبة الاستثماري / مبنى تجاري	٢م٣٤٠٠	١,٥٠٠,٠٠٠	٢٠١٧/٠٧/٠١	٢٠١٧/٠٧/٠١	٢٠١٧/١٢/٠١	٣٦٥	٢٠١٨/١١/٣٠	٠	٠	١٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠
٢	* ايدون المفرق (٣)	١٢٤	٥٠٠,٠٠٠	٢٠١٧/٠٩/٠١	٢٠١٨/٠٥/٠١	٢٠١٨/١١/٠١	٢٤٠	٢٠١٩/٠٦/٣٠	٠	٠	٥٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠
٣	** أم قصير/العاصمة	٩٧	٥٠٠,٠٠٠	٢٠١٧/٠٤/٠١	٢٠١٧/٠٧/٠١	٢٠١٧/١٢/٠١	١٨٠	٢٠١٨/٠٥/٣٠	٠	٠	١٠٠,٠٠٠	٠
٤	*** تنفيذ خط ناقل سطح معان + تنفيذ بنية تحتية	٥,٥ كم + ١٠٠ دونم	٧٥٠,٠٠٠	٢٠١٧/٠٤/٠١	٢٠١٧/٠٧/٠١	٢٠١٧/١٠/٠١	٢١٠	٢٠١٨/٠٤/٣٠	١٠٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	٠
٥	استكمال مدينة المجد م١/ج١+ج٢+ جزء ٨٠ دونم / الزرقاء	١٣٥	٧٠٠,٠٠٠	٢٠١٦/٠٥/٠١	٢٠١٧/٠٣/٠١	٢٠١٧/٠٥/٠١	٢٤٠	٢٠١٨/٠٤/٣٠	٥٠٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠
٦	ام الجمال /المفرف	١٠٠	٦٠٠,٠٠٠	٢٠١٦/٠٦/٠١	٢٠١٦/١٢/٣٠	٢٠١٧/٠٥/٠١	٢١٠	٢٠١٧/١١/٣٠	٦٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٠	٠
٧	الملاحة /دير علا (بنية تحتية وبناء وحدات سكنية) / البلقاء	٢٥٠	١٤٠,٠٠٠,٠٠٠						٠	٣,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠	٦,٠٠٠,٠٠٠
٨	النقيرة -الفيصلية / العاصمة	٢١٦	١,١٥٠,٠٠٠	٢٠١٨/٠٥/٠١	٢٠١٨/١١/٠١	٢٠١٩/٠٤/٠١	٤٥٠	٢٠٢٠/٠٦/٣٠	٠	٠	٧٥,٠٠٠	١٥٠,٠٠٠
٩	عمارات الرمثا (/ A,B,C اربد	عدد ٨ بمساحة ٢م ٣٤٠٠	١,٢٠٠,٠٠٠	٢٠١٨/٠٥/٠١	٢٠١٨/١٠/٠١	٢٠١٩/٠٣/٠١	٤٥٠	٢٠٢٠/٠٥/٣١	٠	٠	٠	٥٠٠,٠٠٠
١٠	غور الكفرين (٢) / البلقاء	٦١	٣٠٠,٠٠٠	٢٠١٧/٠٢/٠١	٢٠١٧/٠٣/٠١	٢٠١٧/٠٨/٠١	١٨٠	٢٠١٨/٠١/٣٠	٣٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	٠	٠
١١	****مدينة اهل العزم /م /العاصمة	٤٠٠	٤,٥٠٠,٠٠٠	٢٠١٨/٠٦/٠١	٢٠١٨/١١/٠١	٢٠١٩/٠٤/٠١	٥٤٠	٢٠٢٠/٠٩/٣٠	٠	٠	١٥٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠
١٢	مركز تجاري لمشروع المجد م١ / الزرقاء	٢ م ٨٩٠	٢٥٠,٠٠٠	٢٠١٦/٠٨/٠١	٢٠١٧/٠٢/٠١	٢٠١٧/٠٦/٠١	١٨٠	٢٠١٧/١١/٣٠	٢٥٠,٠٠٠	١١٤,٠٠٠	٠	٠
	المجموع		٢٥,٩٥٠,٠٠٠						١,٧٥٠,٠٠٠	٤,١٦٤,٠٠٠	٥,٩٧٥,٠٠٠	٧,٤٥٠,٠٠٠



المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري

مرفق رقم (١)

مصفوفة موائمة روابط عناصر التحليل الرباعي

العوامل الداخلية

نقاط الضعف																نقاط القوة															
إستراتيجية الضعف والفرص (W-O)																إستراتيجية القوة والفرص (S-O)															
ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق		
١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
																													١ ف		
																													٢ ف		
																													٣ ف		
																													٤ ف		
																													٥ ف		
																													٦ ف		
																													٧ ف		
																													٨ ف		
																													٩ ف		
																													١٠ ف		

الفرص

نقاط الضعف																نقاط القوة															
إستراتيجية الضعف والتهديد (W-T)																إستراتيجية القوة والتهديد (S-T)															
ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ض	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق	ق		
١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
																													١ ت		
																													٢ ت		
																													٣ ت		
																													٤ ت		
																													٥ ت		
																													٦ ت		
																													٧ ت		
																													٨ ت		
																													٩ ت		
																													١٠ ت		
																													١١ ت		
																													١٢ ت		
																													١٣ ت		
																													١٤ ت		

التهديدات

العوامل الخارجية



المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري (تحليل إحصائي)

مرفق رقم (٢)

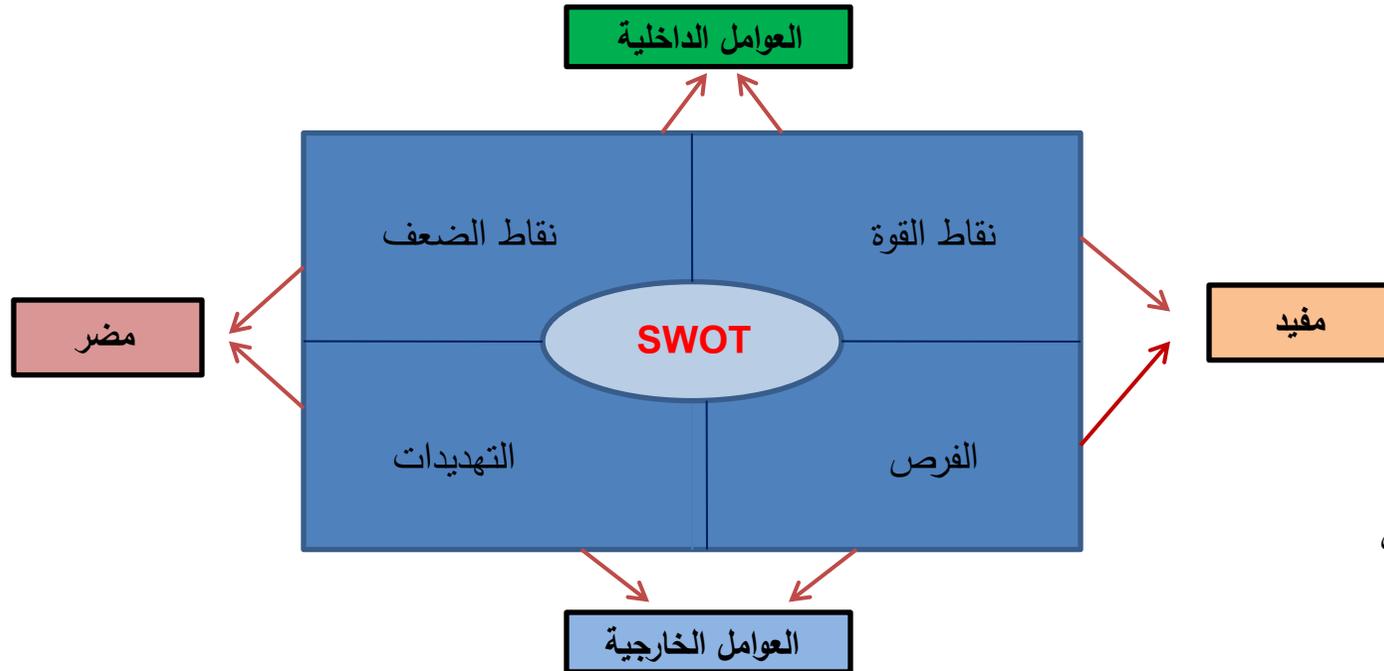
التحليل الإحصائي للاستبانة الموزعة على قيادات المؤسسة (الوسطى والعليا)
والمتعلقة بأهمية كل عنصر من عناصر التحليل الرباعي .

التحليل الرباعي : SWOT ANALYSIS

• التحليل الرباعي: أداة بسيطة تساعد على التركيز في نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، والرد على التهديدات في الوقت المناسب والاستفادة من الفرص فهي توفر إطار مبسط لتحليل المعلومات وتظل الخطوة الأولى والأساسية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية (تحديد الأهداف الإستراتيجية).

- تم تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة والضعف) بمشاركة الإدارات العليا والوسطى .
- تم تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة (الفرص والتهديدات) بمشاركة الإدارات العليا والوسطى .
- تحليل العوامل الداخلية والخارجية حسب الأهمية لتكون الأساس في صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

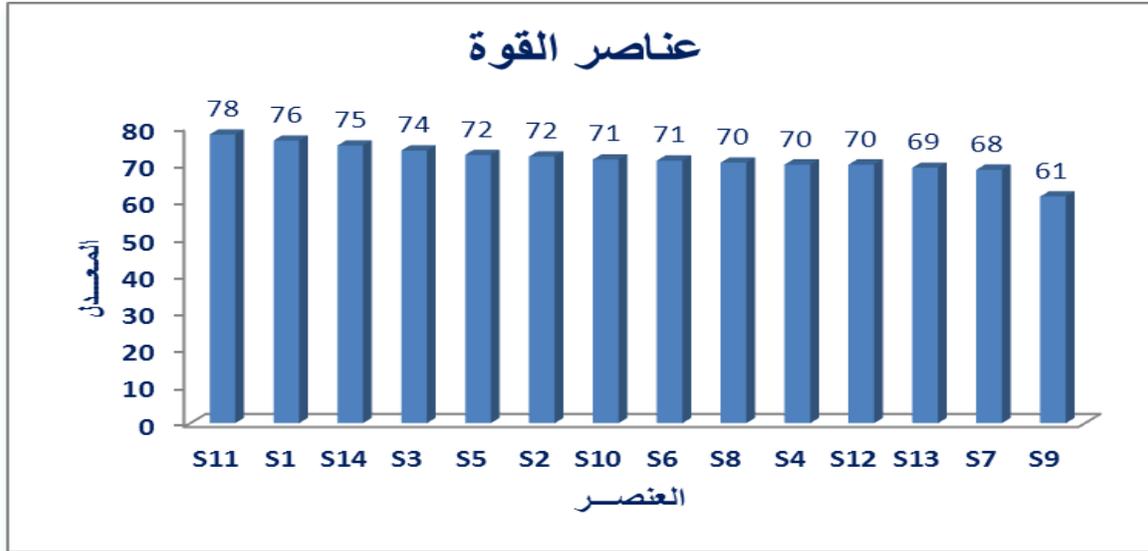
- عدد - الاستثمارات الواردة : (٣٧) .
- من الموظفين / إدارة وسطى وعليا
- مرفق نموذج الاستثمارة .



- أعطيت الأهمية النسبية في الاستثمارة لكل عنصر (١-٥)
- الرقم ((٥)) هو الأعلى
- ولغايات تسهيل عرض نتائج التحليل تم تحويل الأهمية النسبية من (١-١٠٠) .

- تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل الاستثمارات .

ترتيب معدلات عناصر القوة حسب الاجابات تنازليا

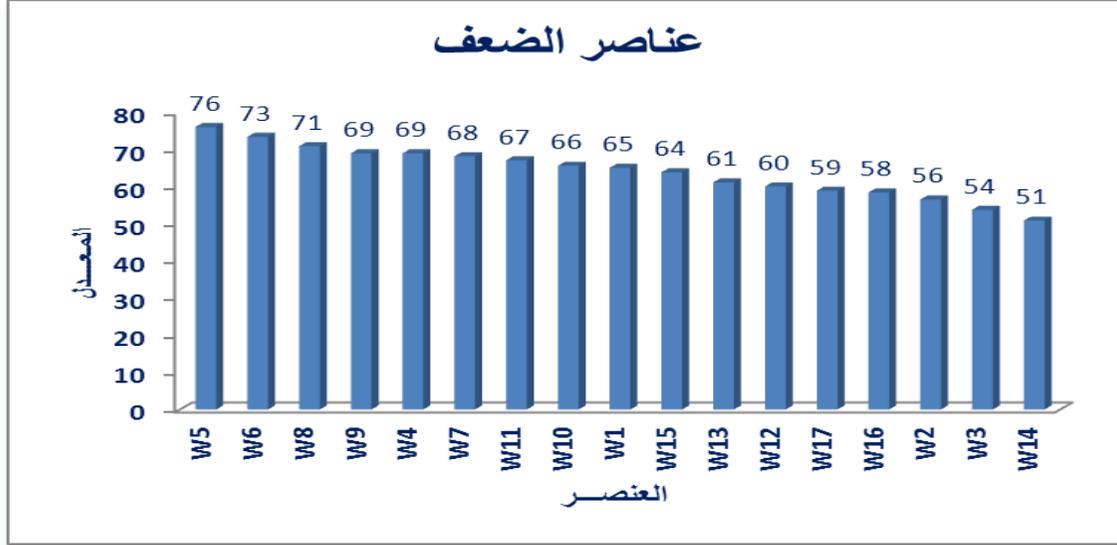


متوسط الإجابات	القوة	
٧٨	توفر مبنى خدمة الجمهور	S11
٧٦	قانون المؤسسة	S1
٧٥	توفر التكنولوجيا الحديثة	S14
٧٤	خبرات متنوعة	S3
٧٢	تطبيق تعليمات الموارد البشرية	S5
٧٢	تطبيق نظام الجودة	S2
٧١	وجود الاستراتيجيات	S10
٧١	وجود هيكل تنظيمي	S6
٧٠	تطبيق اجراءات العمل	S8
٧٠	خطط التدريب والمكافآت	S4
٧٠	وجود صندوق الشكاوي	S12
٦٩	وجود آليات للاتصال	S13
٦٨	وجود قاعدة بيانات	S7
٦١	وجود لجان تساعد بالقرار	S9
٧١	متوسط نقاط القوة	

الاعلى	
الاقل	

بلغ متوسط إجابات عناصر القوة (٧١)، أعلاها توفر مبنى لخدمة الجمهور بمعدل (٧٨) يليه قوة قانون المؤسسة بمعدل (٧٦) فيما تدنى معدل الإجابات حول وجود لجان مختصة تساهم في اتخاذ القرار إلى (٦١) والذي يشير إلى قلة وجود لجان مختصة تساهم في المساعدة في اتخاذ القرار ويشير الجدول أعلاه إلى تسلسل نقاط القوة حسب رأي المستجيبين ، كما يجب المحافظة على عناصر القوة ذات المعدلات المرتفعة وتعزيز العناصر متدنية المعدلات.

ترتيب معدلات عناصر الضعف حسب الاجابات تنازليا

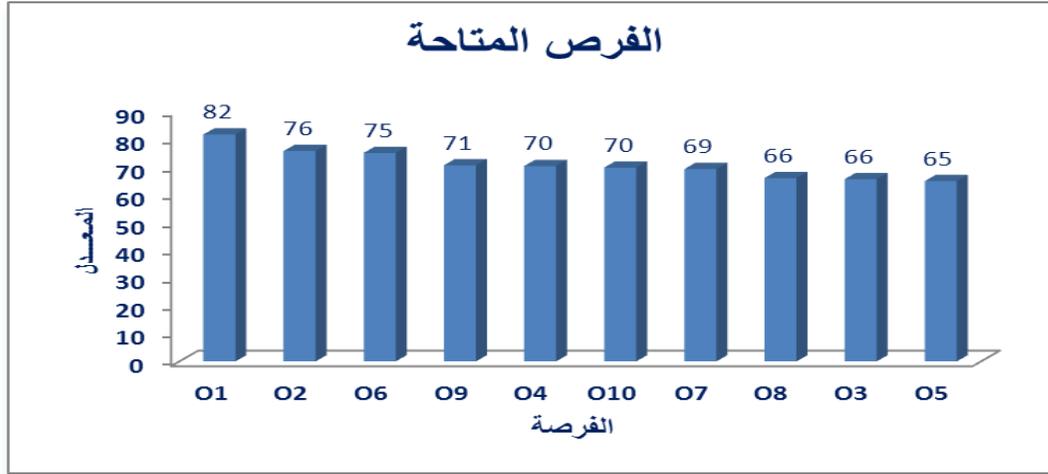


متوسط الاجابات	الضعف	
٧٦	عدم توفر خطة للحلال	W5
٧٣	موقع الإدارات متباعدة	W6
٧١	ضعف التنسيق	W8
٦٩	نقص الموظفين ذوي الاختصاص	W9
٦٩	تسرب الكفاءات	W4
٦٨	تضخم الهيكل التنظيمي	W7
٦٧	عدم توفر البيانات في الوقت المناسب	W11
٦٦	التداخل في المهام	W10
٦٥	الحاجة لتفعيل الأداء	W1
٦٤	ضعف وجود زمن لتقديم الخدمة	W15
٦١	ضعف تفويض الصلاحيات	W13
٦٠	الأنظمة المحوسبة ضعيفة	W12
٥٩	الحاجة لتحديث الأنظمة المحوسبة	W17
٥٨	ضعف الاتصال الداخلي والخارجي	W16
٥٦	الحاجة لتفعيل قانون المؤسسة مع الشركاء	W2
٥٤	الحاجة لتعديل قانون المؤسسة	W3
٥١	ضعف آلية قياس رضا متلقي الخدمة	W14
٦٤	متوسط نقاط الضعف	

	الاعلى
	الاقفل

بلغ متوسط إجابات نقاط الضعف (٦٤) وبرأي المستجيبين فان أكثر نقطة ضعف في المؤسسة عدم توفر خطة إحلال وتعاقب بمعدل (٧٦) ثم وجود إدارات المؤسسة في موقعين متباعدين بمعدل (٧٣) وبالنظر إلى تسلسل نقاط الضعف والتي تحتاج إلى تحسين نجد أن ضعف آلية قياس رضا متلقي الخدمة بمعدل (٥١) لا يشكل ضعفا كبيرا مقارنة بنقاط الضعف الأخرى .

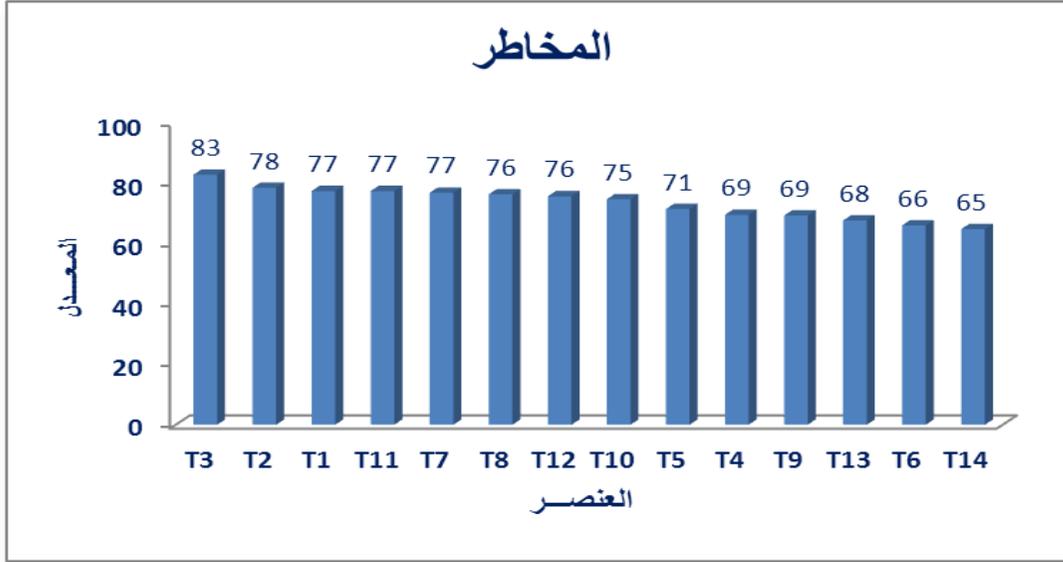
ترتيب معدلات الفرص حسب الإجابات تنازليا



متوسط الإجابات	الفرص	
٨٢	الاستقرار الأمني	O1
٧٦	دعم القيادة السياسية لتوفير السكن	O2
٧٥	ثقافة التملك للمواطن	O6
٧١	وجود إستراتيجية وطنية للإسكان	O9
٧٠	تنوع أنظمة التمويل	O4
٧٠	قطاع خاص فعال	O10
٦٩	وجود دراسات ومؤشرات إسكانية	O7
٦٦	استثمار سياسات العرض	O8
٦٦	وجود علاقات محلية ودولية في الإسكان	O3
٦٥	التوجه لتعزيز دور القطاع الخاص	O5
٧١	متوسط نقاط الفرص	
	الأعلى	
	الأقل	

بلغ معدل إجابات الفرص المتاحة (٧١) والفرصة الأهم الاستقرار السياسي والأمني الذي يتمتع به الأردن بمعدل (٨٢) مع دعم القيادة السياسية لتوفير السكن للفئة المستهدفة بمعدل (٧٦) كما أشار تسلسل الإجابات إلى أن الفرصة الأقل أهمية هي توجه الحكومة لتعزيز دور القطاع الخاص لخدمة الفئة المستهدفة حيث نزل معدل الإجابات إلى (٦٥) ويجب الاستمرار في استغلال الفرص القوية ذات المعدلات المرتفعة والاستغلال الأمثل لباقي الفرص.

ترتيب معدلات التهديدات حسب الاجابات تنازليا



متوسط الإجابات	المخاطر	
83	ارتفاع أسعار الأراضي	T3
78	الهجرات القسرية	T2
77	عدم الاستقرار السياسي	T1
77	تدفق اللاجئين	T11
77	النمو السكاني المفاجئ	T7
76	ارتفاع معدل الفقر والبطالة	T8
76	قدم الإستراتيجية الوطنية	T12
75	تراجع القدرة الشرائية	T10
71	ضعف الملائمة بين العرض والطلب	T5
69	مصادر التمويل غير كافية	T4
69	عدم الوصول للفئة المستهدفة	T9
68	ضعف الشراكة مع القطاع الخاص	T13
66	ضعف التعاون بين الجهات الخدمية	T6
65	تداخل التشريعات	T14
73	متوسط نقاط المخاطر	

الاعلى	
الاقبل	

بلغ معدل الإجابات عن المخاطر التي تواجه عمل المؤسسة (73) واكبر تهديد يواجه عملها ارتفاع أسعار الأراضي بمعدل إجابات (83)، ثم الهجرات القسرية واللجوء السوري بمعدل إجابات (78)، أما التهديد الأقل حسب التسلسل الموجود أعلاه فكان عدم وجود تشريعات تعزز طبيعة علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى بمعدل (65)، وبشكل عام يجب العمل على تفادي ومجابهة المخاطر التي تواجه عمل المؤسسة .

ربط نقاط القوة مع الفرص

القوة														الأعلى
S14	S13	S12	S11	S10	S9	S8	S7	S6	S5	S4	S3	S2	S1	الأقل
٧٨	٧٥	٧٦	٨٠	٧٦	٧١	٧٦	٧٥	٧٦	٧٧	٧٦	٧٨	٧٧	٧٩	O1
٧٥	٧٢	٧٣	٧٧	٧٣	٦٨	٧٣	٧٢	٧٣	٧٤	٧٣	٧٥	٧٤	٧٦	O2
٧٠	٦٧	٦٨	٧٢	٦٨	٦٣	٦٨	٦٧	٦٨	٦٩	٦٨	٧٠	٦٩	٧١	O3
٧٣	٧٠	٧٠	٧٤	٧١	٦٦	٧٠	٦٩	٧١	٧١	٧٠	٧٢	٧١	٧٣	O4
٧٠	٦٧	٦٧	٧١	٦٨	٦٣	٦٨	٦٧	٦٨	٦٩	٦٧	٦٩	٦٨	٧١	O5
٧٥	٧٢	٧٢	٧٦	٧٣	٦٨	٧٣	٧٢	٧٣	٧٤	٧٢	٧٤	٧٣	٧٦	O6
٧٢	٦٩	٦٩	٧٤	٧٠	٦٥	٧٠	٦٩	٧٠	٧١	٦٩	٧١	٧١	٧٣	O7
٧٠	٦٧	٦٨	٧٢	٦٩	٦٤	٦٨	٦٧	٦٨	٦٩	٦٨	٧٠	٦٩	٧١	O8
٧٣	٧٠	٧٠	٧٤	٧١	٦٦	٧٠	٦٩	٧١	٧١	٧٠	٧٢	٧١	٧٣	O9
٧٢	٦٩	٧٠	٧٤	٧٠	٦٥	٧٠	٦٩	٧٠	٧١	٧٠	٧٢	٧١	٧٣	O10

من خلال ربط نقاط القوة مع الفرص نجد أن فرصة الاستقرار السياسي والأمني في الأردن تعتبر بيئة مناسبة لاستغلال واغتنام كافة عناصر القوة وتعزيزها كما يبين ذلك ارتفاع المعدلات في الجدول أعلاه (اللون الأصفر). من خلال المعدلات المبينة في اللون الأخضر نلاحظ تدني معدلات الفرصة الخامسة (توجه الحكومة لتعزيز دور القطاع الخاص لخدمة الفئة المستهدفة) مع كافة عناصر القوة مما يستوجب تعزيز دور القطاع الخاص ووضع الإستراتيجية اللازمة لذلك.

ربط نقاط الضعف مع التهديدات

الضعف																	الأعلى
W17	W16	W15	W14	W13	W12	W11	W10	W9	W8	W7	W6	W5	W4	W3	W2	W1	الأقل
٦٨	٦٨	٧١	٦٤	٦٩	٦٩	٧٢	٧١	٧٣	٧٤	٧٣	٧٥	٧٧	٧٣	٦٦	٦٧	٧١	T1
٦٩	٦٨	٧١	٦٥	٧٠	٦٩	٧٣	٧٢	٧٤	٧٥	٧٣	٧٦	٧٧	٧٤	٦٦	٦٧	٧١	T2
٧١	٧١	٧٣	٦٧	٧٢	٧١	٧٥	٧٤	٧٦	٧٧	٧٥	٧٨	٧٩	٧٦	٦٨	٧٠	٧٤	T3
٦٤	٦٤	٦٧	٦٠	٦٥	٦٥	٦٨	٦٨	٦٩	٧٠	٦٩	٧١	٧٣	٦٩	٦٢	٦٣	٦٧	T4
٦٥	٦٥	٦٨	٦١	٦٦	٦٦	٦٩	٦٨	٧٠	٧١	٧٠	٧٢	٧٤	٧٠	٦٣	٦٤	٦٨	T5
٦٢	٦٢	٦٥	٥٨	٦٤	٦٣	٦٦	٦٦	٦٧	٦٨	٦٧	٧٠	٧١	٦٧	٦٠	٦١	٦٥	T6
٦٨	٦٨	٧٠	٦٤	٦٩	٦٨	٧٢	٧١	٧٣	٧٤	٧٢	٧٥	٧٦	٧٣	٦٥	٦٧	٧١	T7
٦٨	٦٧	٧٠	٦٤	٦٩	٦٨	٧٢	٧١	٧٣	٧٤	٧٢	٧٥	٧٦	٧٣	٦٥	٦٦	٧٠	T8
٦٤	٦٤	٦٦	٦٠	٦٥	٦٥	٦٨	٦٧	٦٩	٧٠	٦٩	٧١	٧٣	٦٩	٦١	٦٣	٦٧	T9
٦٧	٦٦	٦٩	٦٣	٦٨	٦٧	٧١	٧٠	٧٢	٧٣	٧١	٧٤	٧٥	٧٢	٦٤	٦٦	٧٠	T10
٦٨	٦٨	٧١	٦٤	٦٩	٦٩	٧٢	٧١	٧٣	٧٤	٧٣	٧٥	٧٧	٧٣	٦٦	٦٧	٧١	T11
٦٧	٦٧	٧٠	٦٣	٦٨	٦٨	٧١	٧١	٧٢	٧٣	٧٢	٧٤	٧٦	٧٢	٦٥	٦٦	٧٠	T12
٦٣	٦٣	٦٦	٥٩	٦٤	٦٤	٦٧	٦٧	٦٨	٦٩	٦٨	٧٠	٧٢	٦٨	٦١	٦٢	٦٦	T13
٦٢	٦٢	٦٤	٥٨	٦٣	٦٢	٦٦	٦٥	٦٧	٦٨	٦٦	٦٩	٧٠	٦٧	٥٩	٦١	٦٥	T14

التهديدات

من خلال ربط نقاط الضعف مع التهديدات نجد أن التهديد الثالث (ارتفاع أسعار الأراضي ومواد البناء وأجور الأيدي العاملة) يشكل الخطر الأكبر وعمل على رفع المعدلات مع كافة عناصر الضعف كما يبين ذلك الجدول أعلاه (اللون الأصفر) مما يستدعي تدارك الأمر ووضع الإستراتيجية اللازمة للتغلب على هذا الخطر الأساسي.

مواطن القوة الداخلية					
٥	٤	٣	٢	١	
					ق١ - قانون المؤسسة.
					ق٢ - تطبيق نظام الجودة والتزام الإدارة العليا بتجذير ثقافة التميز.
					ق٣ - وجود خبرات متنوعة ومميزة.
					ق٤ - خطط للتدريب المستمر ووجود نظام مكافآت وحوافز.
					ق٥ - تطبيق أسس وتعليمات الموارد البشرية.
					ق٦ - وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة ينظم عمل المؤسسة.
					ق٧ - وجود قاعدة بيانات.
					ق٨ - تطبيق إجراءات عمل تنظيم عمليات اتخاذ القرارات على كافة المستويات.
					ق٩ - وجود لجان مختصة تساهم في المساعدة في اتخاذ القرار.
					ق١٠ - وجود العديد من المنهجيات المتبعة بالمؤسسة ومنها منهجية قياس رضا متلقي الخدمة ومنهجية إدارة العلاقة مع الشركاء.
					ق١١ - توفر مبنى لخدمة الجمهور لتحقيق تقديم اغلب الخدمات في مكان واحد.
					ق١٢ - وجود صناديق للاقتراحات والشكاوي.
					ق١٣ - توفر استخدام التكنولوجيا الحديثة.
					ق١٤ - الأنظمة المالية والإدارية والفنية قيد التحديث والتطوير.
مواطن الضعف الداخلية					
٥	٤	٣	٢	١	
					ض١ - ضعف الأداء المؤسسي.
					ض٢ - عدم التزام الشركاء بتطبيق بعض أحكام قانون المؤسسة.
					ض٣ - ضعف بعض بنود القانون (بحاجة لتعديل وإضافة)
					ض٤ - تسرب بعض الكفاءات الفنية.
					ض٥ - عدم توفر خطة إحلال وتعاقب.
					ض٦ - توزيع إدارات المؤسسة في موقعين متباعدين.
					ض٧ - تضخم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
					ض٨ - ضعف التنسيق الأفقي والعامودي ضمن الهيكل.
					ض٩ - نقص بعدد الموظفين في بعض الوحدات الإدارية وخاصة ذوي الاختصاص.
					ض١٠ - التداخل في المهام والأدوار.
					ض١١ - عدم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب.
					ض١٢ - الأنظمة المحوسبة ضعيفة ولا تلبي الحاجة.
					ض١٣ - ضعف في تفويض الصلاحيات.
					ض١٤ - ضعف في آلية قياس رضا متلقي الخدمة.
					ض١٥ - ضعف في وجود إطار زمني لبعض الإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمة.
					ض١٦ - ضعف في آليات الاتصال الداخلي والخارجي.
					ض١٧ - الأنظمة المحوسبة والخاصة بالمالية والإدارية ضعيفة ولا تلبي الحاجة المطلوبة.
٤٠					

الفرص المتاحة الخارجية						
					ف١- الاستقرار السياسي والأمني في الأردن.	٠١ المتغيرات السياسية
					ف٢- دعم القيادة السياسية في توفير السكن للشريحة المستهدفة.	
					ف٣- وجود علاقات محلية وإقليمية ودولية في مجال قطاع الإسكان.	
					ف٤- تنوع أنظمة التمويل الإسكاني والتنافسية.	٠٢ المتغيرات الاقتصادية
					ف٥- توجه الحكومة لتعزيز دور القطاع الخاص لخدمة الفئات المستهدفة.	
					ف٦- وجود ثقافة تملك لدى المواطن يولد طلب دائم على المساكن.	٠٣ المتغيرات الاجتماعية
					ف٧- وجود دراسات ومؤشرات إسكانية تدعم القطاع.	
					ف٨- وجود إستراتيجية وطنية لتنظيم القطاع.	٠٤ المتغيرات السكانية والبيئية
					ف٩- قطاع خاص فعال في مجال الإسكان.	
					ف١٠- وجود خطط وبرامج للتحويل الإلكتروني ضمن برامج الحكومة الإلكترونية.	٠٥ المتغيرات التكنولوجية
المخاطر الخارجية						
					ت١- عدم الاستقرار السياسي في المنطقة.	٠١ المتغيرات السياسية
					ت٢- الهجرات القسرية واللجوء السوري.	
					ت٣- ارتفاع أسعار الأراضي ومواد البناء ومستلزماتها وأجور الأيدي العاملة.	٠٢ المتغيرات الاقتصادية
					ت٤- مصادر التمويل غير كافية وغير مستمرة لتمويل المشاريع والمستثمرين.	
					ت٥- ضعف الملائمة بين العرض والطلب في سوق الإسكان.	
					ت٦- ضعف في تعاون الجهات الخدمية في إيصال الخدمات.	٠٣ المتغيرات الاجتماعية
					ت٧- التغيرات الديموغرافية (الهجرات القسرية).	
					ت٨- ارتفاع معدلات الفقر والبطالة.	
					ت٩- عدم القدرة للوصول إلى الفئة المستهدفة.	
					ت١٠- تراجع القدرة الشرائية للفئات المستهدفة.	
					ت١١- تدفق اللاجئين على الأردن والآثار المترتبة على ذلك.	٠٤ المتغيرات السكانية والبيئية
					ت١٢- قدم الإستراتيجية الوطنية للإسكان.	
					ت١٣- ضعف الشراكة مع القطاع الخاص.	
					ت١٤- عدم وجود تشريعات تعزز طبيعة علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى.	٠٥ المتغيرات التكنولوجية



المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري الخطة الإستراتيجية والبرنامج التنفيذي

مرفق رقم (٣)

الإجراء المعياري لآلية إعداد وتحديث الخطة الإستراتيجية

الإجراء المعياري لآلية إعداد وتحديث الخطة الإستراتيجية:

- ١- المديرية / التخطيط الاستراتيجي
- ١-١ قسم التخطيط
- ٢- الهدف:
- ١-٢ يهدف هذا الإجراء إلى توضيح وبيان الأسس التي تتبعها المؤسسة عند إعداد ونشر ومراجعة ومتابعة الخطة الإستراتيجية، بما في ذلك الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية.
- ٣- مجال التطبيق:
- ١-٣ يطبق هذا الإجراء على جميع النشاطات المتعلقة بإعداد ونشر ومراجعة ومتابعة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- ٤- تعريفات:
- ١-٤ الرؤية: تصور لما تطمح المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة، وتعمل كبوصلة لتوجيه عمل المؤسسة.
- ٢-٤ الرسالة: مجمل الأهداف والتوجه الرئيس الذي يفسر سبب وجود المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري والطريقة التي ستتتبعها لتحقيق رؤيتها.
- ٣-٤ القيم الجوهرية: مجموعة القيم الأخلاقية والمهنية التي ترغب المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري انعكاسها على سلوك العاملين فيها الفردي والجماعي، وتجذير ثقافة التميز.
- ٤-٤ الهدف الوطني: الهدف الذي تساهم المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري في تحقيقه بالمشاركة مع مؤسسات أخرى.
- ٥-٤ الهدف المؤسسي: وصف محدد للإنجاز المراد تحقيقه، ويمثل النتيجة النهائية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على مدى سنوات الخطة الإستراتيجية.
- ٦-٤ خطط العمل السنوية: إطار عام على مستوى المديرية والوحدات لتوجيه عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية خلال السنة، حيث تحدد الأهداف التشغيلية لكل منها والأنشطة الرئيسة لها ضمن إطار زمني تفصيلي، وتوضح الأدوار والمسؤوليات، وكذلك الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأنشطة، ومؤشرات الأداء المستهدفة، مما يسهل عملية متابعة وتقييم مدى الإنجاز على المستوى التشغيلي والإستراتيجي.
- ٧-٤ المعنيين في المؤسسة: جميع الذين يساهمون أو يشتركون مع المؤسسة في تحقيق هدف أو أكثر من الأهداف الوطنية حسب مرجع العلاقة مع المعنيين في المؤسسة.
- ٨-٤ المراجعة الدورية: عملية المراجعة الدورية للخطة الإستراتيجية بكافة بنودها للتأكد من انعكاس جميع المتغيرات والمستجدات عليها، واستمرارية تلبينها للمتطلبات وتعديل الخطة الإستراتيجية بناءً عليه (إن اقتضت الحاجة).

٤-٩ متابعة الخطة الإستراتيجية: عملية متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية تتم بشكل نصف سنوي بناءً على أداء خطط العمل السنوية للمديريات والوحدات.

٤-١٠ نشر الخطة الإستراتيجية: عملية يتم من خلالها نشر مضامين الخطة الإستراتيجية والخلاصات، ونتائج تطبيق هذا الإجراء بين مديريات ووحدات المؤسسة من جهة، وبين المتعاملين مع المؤسسة من جهة أخرى، وذلك عبر أدوات نشر المعرفة المتاحة.

٤-١١ المرجعيات: المرجعيات المتعلقة بمجال عمل المؤسسة مثل: قانون المؤسس....، ومهام عمل المؤسسة، والقوانين والأنظمة ذات العلاقة، والمبادرات الملكية السامية، والتوجهات العامة للدولة، ووثيقة أردن ٢٠٢٥.

٥- المسؤوليات:

٥-١ تقع مسؤولية تنفيذ ومتابعة هذا الإجراء على مديرية التخطيط الاستراتيجي، وذلك بالتنسيق الكامل مع جميع المديريات والوحدات الإدارية لإعداد، ونشر ومراجعة ومتابعة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

٥-٢ التزام الإدارة العليا باتخاذ القرارات المتعلقة بالخطة الإستراتيجية ومراجعتها ونشرها وتنفيذها ومتابعتها تنفيذها وتوفير الموارد اللازمة.

٦- إدارة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة:

٦-١ إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

- تقوم المؤسسة بإعداد خطتها الإستراتيجية لفترة ثلاث سنوات، بحيث تراجع سنوياً، في حين يتم متابعة تنفيذها بشكل نصف سنوي بناءً على تقرير المتابعة والتقييم لمستوى إنجاز وتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتكون مديرية التخطيط الاستراتيجي هي الجهة المسؤولة عن التنسيق ما بين جميع مديريات ووحدات المؤسسة لإعداد هذه الخطة تبعاً للخطوات الآتية:

٦-١-١ تحليل بيئة عمل المؤسسة (الداخلية والخارجية) (SWOT Analysis).

- يتم في هذه المرحلة دراسة تاريخ المؤسسة، ومهامها، وهيكلها التنظيمي، والقوانين والأنظمة ذات العلاقة، بالإضافة إلى إجراء مسح وتحليل لبيئة عمل المؤسسة داخلياً وخارجياً لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالمؤسسة. لتحليل المحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والبيئي والقانوني الذي يؤثر في سياسة وعمل المؤسسة، إذا استدعت الحاجة لذلك.

٦-١-٢ إعداد وتوثيق الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية لمؤسسة:

- يتم في هذه المرحلة إعداد ومراجعة الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للمؤسسة في ضوء أعلاه، وبناءً على مرجعيات هذا الإجراء المعياري .

- تكون مديرية التخطيط الاستراتيجي الجهة المسؤولة عن ضمان مشاركة جميع المديريات والوحدات الإدارية في المؤسسة، والمتعاملين وشركاء المؤسسة في عملية إعداد ومراجعة الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للمؤسسة بشكل يضمن وضوحها وعكسها لصورة المؤسسة.

- يتم الاستناد إلى منهجية القيم الجوهرية في المؤسسة من أجل مراجعة تلك القيم.
- تتولى مديرية التخطيط الاستراتيجي نشر مضامين الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للمؤسسة عبر أدوات نشر المعرفة المتاحة لغايات التوعية ونشر المعرفة حسب إستراتيجية إدارة المعرفة ونظام الاتصال الداخلي والخارجي.
- **٦-١-٣ تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها:**
- يتم تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها، وذلك استناداً إلى نتائج تحليل بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية، وبعد مراجعة المستجدات في مجال عمل المؤسسة والمتعلقة بمرجعيات هذا الإجراء المعياري.
- تكون مديرية التخطيط الاستراتيجي الجهة المسؤولة عن ضمان مشاركة جميع المديریات والوحدات الإدارية في المؤسسة، والمتعاملين وشركاء المؤسسة في عملية تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها وانسجامها مع مهام ومسؤوليات المؤسسة.
- **٦-١-٤ تحديد شركاء المؤسسة في تحقيق الأهداف الوطنية:**
- الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها المتفق عليها في البند ٦-١-٣.
- يتم تحديد العلاقة المتبادلة ما بين المؤسسة والشركاء المحتملين من خلال (إدارة العلاقة مع الشركاء) والاستفادة من دليل تصنيف الشركاء ودليل الخدمات التي تقدمه المؤسسة والذي يتم عن طريق إعداد مصفوفة بشركاء المؤسسة وتصنيفهم حسب طبيعة العلاقة معهم وأهميتها وإعداد مصفوفة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وبيان طبيعة ارتباط الشركاء بها.
- تكون مديرية التخطيط الاستراتيجي الجهة المسؤولة عن التنسيق مع جميع المديریات والوحدات الإدارية في المؤسسة بغرض الإعداد والتحصير للالتقاء بالشركاء، وذلك من أجل:
 - الاتفاق مع الشركاء على الأهداف الوطنية المشتركة.
 - تحديد طبيعة مساهمتهم في تحقيق الأهداف الوطنية.
 - تبادل وجهات النظر لتحديد أفضل الوسائل للتنسيق والتعاون.
- **٦-١-٥ تحديد الأهداف المؤسسية:**
- يتم تحديد الأهداف المؤسسية بناءً على ما تم تنفيذه في البنود ٦-١-١، ٦-١-٢، ٦-١-٣، ٦-١-٤، ٦-١-٥ ومن ثم تحديد مؤشرات أداء عامة ترتبط بها، وتتبع عن الأهداف الوطنية، بهدف المساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية.
- يتم بناء مصفوفة لربط الأهداف المؤسسية بالأهداف الوطنية وتحديد الأوزان والأهمية النسبية لكل منها مقارنة بالأهداف الوطنية والأوزان النوعية.
- تتولى مديرية التخطيط الاستراتيجي مسؤولية التنسيق مع جميع المديریات والوحدات في المؤسسة وعبر نهج تشاركي لتحديد الأهداف المؤسسية.

٦-١-٦ تحديد أهداف المديرية والوحدات الإدارية وخطط العمل

في بداية كل عام، تقوم مديرية التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع جميع مديريات ووحدات المؤسسة، لإعداد خطط عمل المديرية والوحدات في المؤسسة، وذلك على النحو الآتي:

- تقوم مديرية التخطيط الاستراتيجي بعرض الأهداف المؤسسية المتفق عليها في البند جميع المديرية والوحدات الإدارية في المؤسسة.
- تقوم مديرية التخطيط الاستراتيجي بمخاطبة المديرية والوحدات في المؤسسة من أجل تحديد أهدافها التشغيلية ومؤشرات الأداء المنوي تحقيقها خلال العام التي تحقق بدورها الأهداف المؤسسية، وذلك استناداً إلى الأهداف المؤسسية المتفق عليها في البند ٥-١-٦ (SMART Objectives) ومهام عمل تلك المديرية والوحدات الإدارية، على أن تكون تلك الأهداف.
- تستند عملية إعداد خطط عمل المديرية والوحدات إلى النهج التشاركي والنقاشات المستفيضة وعلى كافة الصعد والمستويات من أجل الوصول إلى فهم واضح مشترك للهدف المنشود من إعداد تلك الخطط وهو تحقيق الأهداف المؤسسية، الأمر الذي يؤدي للمساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية.
- يتم إضافة أهداف المديرية والوحدات ومؤشراتها العامة المتفق عليها إلى المصفوفة المبينة في البند ٥-١-٦ مع تحديد الأهمية والأوزان النسبية لهذه الأهداف استناداً إلى الأهداف المؤسسية.
- تصمم كل مديرية ووحدة خطة عمل استناداً إلى نموذج معد ومقر لهذه الغاية بحيث يتضمن الآتي:
 - أهداف المديرية /الوحدة ومؤشر الأداء العام /الكلي المرتبط بهذه الأهداف بشكل يحدد المستويات المستهدفة، ومؤشرات قياس الأداء، ونسبة الإنجاز للمؤشرات العامة /الكلية، تبعاً في مرحلة المتابعة، الآليات (البرامج، المشاريع، النشاطات) لهذه النشاطات ومؤشرات قياس الأداء.
 - مسؤولية تنفيذ النشاطات.

٧-١-٦ نشر الخطة الإستراتيجية للمؤسسة

ويتم ذلك من خلال الآتي:

- يتم إعداد وثيقة تتضمن خلاصة تنفيذ كل من ١-١-٦، ٢-١-٦، ٣-١-٦، ٤-١-٦، ٥-١-٦، لتمثل الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وتغطي الثلاثة أعوام القادمة، وتتضمن الآتي:
 - الأهداف الوطنية، والأهداف المؤسسية ومؤشراتها العامة.
 - مصفوفة تتضمن وترتبط كلاً من: الأهمية النسبية للأهداف الوطنية بالنسبة للأهداف المؤسسية المتفق عليها في ٥-١-٦ والأهمية النسبية لأهداف المديرية المتفق عليها في ٦-١-٦.

• الأهداف العامة للمديريات والوحدات ومؤشراتها العامة.

تتولى مديرية التخطيط الاستراتيجي بنشر مضامين الخطة الإستراتيجية عبر أدوات نشر المعرفة المتاحة لغايات التوعية ونشر المعرفة، وذلك لمديريات ووحدات المؤسسة، والمتعاملين وشركاء المؤسسة.

٦-٢ متابعة وتقييم مستوى تطبيق وإنجاز الخطة الإستراتيجية

ويتم ذلك على النحو الآتي:

٦-٢-١ يتم ربط نسب الإنجاز المتحقق في مؤشرات أداء خطط عمل المديريات والوحدات في ٦-٢-١ بالمتحقق من مؤشرات الأداء العامة للأهداف المؤسسية للوقوف على مستوى الإنجاز المتحقق في الأهداف المؤسسية.

٦-٢-٢ يتم إصدار تقرير نصف سنوي يتضمن نتائج ٦-٢-١ بحيث يعكس المتحقق من الأهداف المؤسسية، والإنجاز الفعلي للخطة الإستراتيجية.

٦-٢-٣ التزام الإدارة العليا باتخاذ القرارات والإجراءات في ضوء تقرير المتابعة النصف السنوي المعد في ٦-٢-١.

٦-٢-٤ يتم عرض خلاصة التقرير نصف السنوي حول متابعة أداء الخطة الإستراتيجية المؤسسة، ويدرج ضمن جدول أعمال الاجتماعات الإدارية الدورية برئاسة عطوفة المدير العام، لغايات نشر المعرفة، حيث تطرح القضايا الإدارية وحلولها.

٦-٢-٥ يتم نشر التقرير نصف السنوي المتعلق بأداء الخطة الإستراتيجية عبر أدوات المعرفة المتاحة.

٦-٢-٦ يتم النظر في نتائج مسح متلقي الخدمة، ومسح الرضا الوظيفي، ومسح رضا المتعاملين مع المؤسسة في متابعة في أداء خطط المؤسسة، والإنجاز المتحقق بهذا الخصوص.

٦-٣ متابعة وتقييم مستوى تطبيق وإنجاز خطط عمل المديريات والوحدات الإدارية:

تقوم المؤسسة بما يلي لمتابعة وتقييم مستوى تطبيق وإنجاز خطط العمل السنوية للمديريات والوحدات الإدارية:

٦-٣-١ تقوم مديرية التخطيط الاستراتيجي بمخاطبة المديريات والوحدات بشكل نصف سنوي لغايات الوقوف على مستوى الإنجاز الفعلي والأداء المتحقق في خطط عملها، ومقارنتها مع المخطط له للوقوف على مستوى الإنجاز المتحقق، ليصار إلى مخاطبة المعنيين في

المديريات والوحدات الإدارية للتوصل واقتراح الإجراءات التصحيحية والعلاجية لنسب الإنجاز المنخفضة (إن وجدت).

٦-٣-٢ التزام الإدارة العليا باتخاذ القرارات والإجراءات في ضوء تقرير المتابعة نصف السنوي المعد من قبل مديرية التخطيط الاستراتيجي.

٦-٣-٣ يتم عرض خلاصة التقرير الربعي حول أداء خطط عمل المديريات والوحدات ، ويدرج ضمن جدول أعمال الاجتماعات الإدارية الدورية برئاسة عطوفة المدير العام لغايات مناقشتها ونشر النتائج.

٧-	الوثائق ذات العلاقة
٧-١	الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
٧-٢	منهجية القيم الجوهرية في المؤسسة.
٧-٣	علاقة الأهداف الوطنية بالنسبة للأهداف المؤسسية.
٧-٤	المخطط التمثيلي للإجراء.
٧-٥	نموذج خطط العمل السنوية للمديريات والوحدات الإدارية.
٧-٦	نموذج الإنجاز الفعلي في خطط عمل المديريات والوحدات الإدارية.
٧-٧	خطة إدارة المخاطر.



المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري الخطة الإستراتيجية والبرنامج التنفيذي

مرفق رقم (٤)

آلية إعداد الخطة الإستراتيجية والجدول الزمني

آلية إعداد الخطة الإستراتيجية:

انطلاقاً من توجهات المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري في استدامة التطوير والتحسين في خططها وإجراءاتها ووفقاً للنهج التشاركي من كافة المستويات الإدارية قامت المؤسسة العامة بإعداد خطتها الإستراتيجية للأعوام ٢٠١٦-٢٠١٩. ضمن مراحل محددة بالزمن والمخرجات المتوقعة لكل مرحلة، ومن خلال فرق فنية محددة المسؤوليات والأدوار والمهام، إذ يتناول كل فريق محور محدد يناقش معطيات كل مرحلة من مراحل العمل وبحسب الخطوات التالية:

١- **مراجعة الخطط الإستراتيجية: عملية المراجعة للخطة الإستراتيجية بكافة بنودها للتأكد من انعكاس جميع المتغيرات والمستجدات عليها، واستمرارية تلبيتها للمتطلبات و إعداد الخطة الإستراتيجية بناءً عليه، وتشمل ما يلي:**

- **مراجعة الخطة الإستراتيجية السابقة:** والتي تتضمن عملية مراجعة للخطة الاستراتيجية (٢٠١٥-٢٠١٧) بكافة بنودها لتأكد من استمرارية الاولويات على الصعيد الوطني والمؤسسي، تحديد نقاط الضعف والقوة فيها، ومدى ملائمة الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للمؤسسة، متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمليات المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، بالإضافة إلى مراجعة عامة لمؤشرات قياس الأداء على مستوى الأهداف والأنشطة والوقوف على مدى تحقيقها أو أسباب عدم تحققها أو تراجعها (ان وجدت).

- **مراجعة تقرير جائزة الملك عبدالله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية:** والتي تتضمن الوقوف على نقاط القوة والضعف. وفرص التحسين والتطوير الواردة في التقرير ((الدورة السابعة))، للنهوض بأداء المؤسسة بما يتماشى مع معايير الجائزة.

٢- **تحليل بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية:** (يتم في هذه المرحلة دراسة أهداف المؤسسة، ومهامها، وهيكلها التنظيمي، والقوانين والأنظمة ذات العلاقة، بالإضافة إلى إجراء وتحليل لبيئة عمل المؤسسة داخلياً وخارجياً **SWOT Analysis** البيئة الداخلية: من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

البيئة الخارجية: من خلال تحديد الفرص والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية التي تؤثر في عمل المؤسسة.

٣- **تحديد الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للمؤسسة وإقرارها من قبل اللجنة التوجيهية العليا.**

٤- **تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وضمن توافق الأهداف المؤسسية مع الأهداف الوطنية.**

- ٥- الخروج بالخيارات الإستراتيجية بناء على التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT ANALYSIS) .
- ٦- صياغة الأهداف المؤسسية للمؤسسة بناء على الخيارات الإستراتيجية ، ووضع مؤشرات قياس أداء لتلك الأهداف وتحديد المديرية / الوحدات التي تساهم بتحقيق تلك الأهداف.

خطوات العمل لإعداد الخطة الإستراتيجية:

- ١ . تشكيل فريق وضع الخطة الإستراتيجية .
- ٢ .مراجعة الخطة الإستراتيجية السابقة.
- ٣ .تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- ٤ . صياغة الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية للمؤسسة.
- ٥ . تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها.
- ٦ . صياغة الأهداف الإستراتيجية (المؤسسية (للمؤسسة).
- ٧ . إقرار ونشر الخطة الإستراتيجية.

الجدول الزمني لإعداد وتحديث الخطة الإستراتيجية:

الرقم	النشاط	شهر آب	شهر أيلول	شهر تشرين أول	شهر تشرين ثاني	شهر كانون الأول	
٠١	تشكيل فريق إعداد الخطة.						
٠٢	ورشة عمل في إعداد الخطة الإستراتيجية وإدارة المخاطر.						
٠٣	مراجعة منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية السابقة.						
٠٤	تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الإستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الأهداف.						
٠٥	مراجعة الرؤيا والرسالة والقيم المؤسسية وتعميمها على الوحدات الإدارية.						
٠٦	تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم المؤسسة في تحقيقها واعتماد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.						
٠٧	اعتماد الرؤيا والرسالة والأهداف الوطنية والمؤسسية من الفريق، وتعميمها على الوحدات الإدارية وأخذ الملاحظات.						
٠٨	مراجعة إستراتيجية المخاطر.						
٠٩	إعداد الخطة والبرامج التنفيذية للوحدات الإدارية، ومصفوفة المعايير ومؤشرات الأداء.						
١٠	إطلاع الشركاء على الخطة الإستراتيجية.						
١١	رفع الخطة لاعتمادها من الإدارة والمجلس.						
١٢	نشر الخطة الإستراتيجية.	بداية عام ٢٠١٧					