



# مؤسسة تنمية أموال الأيتام



الخطة الاستراتيجية

2025-2021



صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم



صاحب السمو الملكي الأمير الحسين ابن عبد الله ولي العهد المعظم

## ■ الفهرس ،،

رقم الصفحة	المحتويات
5	كلمة المدير العام
7	المؤسسة في سطور
11	الهيكل التنظيمي
26	نموذج إعداد الخطة الاستراتيجية
27	منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية
28	المرجعيات الوطنية والحكومية والمؤسسية لإعداد الخطة الاستراتيجية
29	التحليل الرباعي SWOT
30	تحليل الشركاء
32	الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية
33	الغايات الاستراتيجية للمؤسسة
33	أهداف المؤسسة الاستراتيجية
34	مصفوفة ربط محاور الأولويات الاستراتيجية الوطنية مع غايات المؤسسة وأهدافها
35	خلاصة التوجه الاستراتيجي
36	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
36	رقابة الخطة الاستراتيجية وتقييمها

## كلمة المدير العام ،،،

الحمد لله السميع العليم، الغفور الرحيم، وأفضل الصلاة وأتم التسليم، على المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين وبعد،،،

إيماناً من المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي فإنه ليسرني أن أقدم لكم خطة المؤسسة الاستراتيجية للأعوام 2021-2025، والتي تأتي استكمالاً لخطة المؤسسة الاستراتيجية السابقة والتي حققت العديد من النجاحات في المحافظة على أموال الأيتام وتنميتها بكفاءة وفعالية. لقد أدركت المؤسسة ومنذ عقدين من الزمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملها والذي ساهم وبشكل مباشر في تحقيق المؤسسة لأهدافها واكتساب السمعة الطيبة على المستوى الداخلي والخارجي من خلال حصولها على ختم التميز كأحد الجوائز التي تحمل اسم أعلى الرجال؛ جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين، بالإضافة إلى مشاركتها في العديد من المؤتمرات الدولية التي تُعنى بالاستثمار والتسويق الإسلامي واستقبالها للعديد من الوفود الخارجية التي ترغب في الاطلاع على تجربة المؤسسة في استثمار أموال الأيتام والمحافظة عليها.

لا بد من الإشارة هنا إلى اتساع حجم الشريحة التي تتلقى خدماتها من المؤسسة حيث وصل عدد الأيتام القصر لأكثر من (40) ألف قاصر وبحجم ودائع تزيد عن (190) مليون دينار، تعمل المؤسسة على استثمارها في معظم أوجه الاستثمار التي لا تتعارض وأحكام الشريعة الإسلامية مثل (المرابحاث، والإجارة المنتهية بالتمليك، المباني والمجمعات التجارية، الأراضي، الأسهم والودائع البنكية وغيرها).

وبالرغم من الظروف الاستثنائية التي يمر بها العالم والتحديات التي تواجه عمل المؤسسة من تراجع في فرص الاستثمار المتاحة وضعف في سوق رأس المال نتيجة جائحة كورونا وتبعاتها على النشاط الاقتصادي وضعف الرؤية المستقبلية إلا أن المؤسسة مؤمنة بأن السبيل الوحيد لتحقيق الرؤى والإنجازات هو التخطيط الاستراتيجي السليم والممنهج لأعمالها.

كما أن المؤسسة تؤمن إيماناً كبيراً بأهمية النهج التشاركي الداخلي والخارجي للتمكن من تحقيق أهدافها من خلال تحديد الأولويات ودراسة كافة البدائل المتاحة وتظافر جهود العاملين، والاطلاع على كافة الاقتراحات والآراء التي من شأنها المساهمة في تطوير العمل، وتحديد الأدوار والمسؤوليات لضمان التنفيذ السليم لخطةها ومتابعة الأداء ضمن مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.

تعتبر المؤسسة خطابات العرش السامي والأوراق النقاشية لجلالة الملك هي النبراس الذي تستنير به طريقها في التخطيط الاستراتيجي ناهيك عن الأهداف الوطنية وعمليات التقييم للاستراتيجيات السابقة ومراجعة الخطط التشغيلية للوحدات التنظيمية في المؤسسة وأخذ آراء جميع الشركاء وأصحاب العلاقة للوصول لصورة تكاملية شاملة لما تطمح المؤسسة في الوصول إليه من تحقيق رؤيتها ورسالتها وبما ينعكس على تحقيق غاياتها.

تأتي هذه الاستراتيجية ضمن سعي المؤسسة لتحسين الأداء، ورفع سوية الخدمات المقدمة لعملائها، وتحقيق قيمة مضافة لمتلقي الخدمة، وتطوير أساليب العمل وإجراءاتها، وترسيخ ثقافة التميز وريادة الأعمال، ورعاية الإبداع الذي يسهم في تخطي المؤسسة للتحديات التي تواجهها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

ختاماً، نسأل الله تعالى التوفيق لنا في تنفيذ هذه الاستراتيجية بكافة محاورها لما فيه مصلحة الأيتام القصر ومجتمعنا الأردني الحبيب تحت ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم.

والله ولي التوفيق.

المدير العام

عبد الرحيم الهزايمة

## المؤسسة في سطور،،،

تأسست مؤسسة تنمية أموال الأيتام عام 1972م وذلك بموجب القانون رقم (20) كمؤسسة رسمية عامة ذات استقلال مالي وإداري غايتها المحافظة على أموال الأيتام وتنميتها بكافة وجوه الاستثمار المشروعة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وقد جاء هذا القانون لتنظيم عملية إدارة وتنمية أموال الأيتام بعيداً عن مواطن الشك والريبة التي كانت تدور حول تنمية أموال الأيتام من خلال عمليات الإقراض بالفائدة الربوية منذ أيام الخلافة العثمانية والفترات الممتدة بعدها، الأمر الذي استدعى إصدار هذا القانون.

ثم صدرت الإرادة الملكية السامية بالمصادقة على إقرار قانون المؤسسة رقم (34) لسنة 2004م ليحل محل القانون المؤقت رقم (29) لسنة 2002م لمواكبة التحديات والتطورات الاقتصادية والإدارية الحاصلة على المستوى الداخلي، والذي تضمن عدة تعديلات جوهرية كان من أبرزها تحقيق مظاهر الاستقلال المالي والإداري للمؤسسة باعتبار مجلس الإدارة المرجعية العليا لإدارة شؤون المؤسسة مما ساهم في فتح آفاق استثمارية جديدة انعكست بشكل إيجابي على أموال الأيتام.

لقد أوجدت المؤسسة - وبموجب الصلاحيات والميزات التي أعطيت لها من قانونها - الوسائل والأدوات الاستثمارية المتوافقة مع الأحكام الشرعية ومنها على سبيل المثال وبحسب ما نصت عليه المادة رقم (14) من قانون المؤسسة:-

1. تطبيق وسائل الاستثمار الإسلامية كالمرابحة والاستصناع والمضاربة والمشاركة المتناقصة والمساواة والمزارعة وغيرها.
2. المساهمة في الشركات التي تكون فيها مسؤولية المساهم المالية محدودة بمقدار مساهمته.
3. إقامة المشروعات التنموية أو المشاركة فيها.
4. تمويل المشروعات الاقتصادية والاجتماعية الفردية والجماعية.
5. إنشاء الأبنية وشراء العقارات من أراضٍ وأبنية لبيعها أو تأجيرها.
6. الإيداع في الحسابات الاستثمارية لدى البنوك الإسلامية.

كما تحرص المؤسسة ومنذ نشأتها على إدارة وتنمية أموال الأيتام المحولة إليها من المحاكم الشرعية بما يعود بالنفع عليهم وحتى بلوغهم سن الرشد الذي يتيح لهم استعادة أموالهم وإدارتها بأنفسهم، كما تلتزم المؤسسة بتنفيذ القرارات الصادرة عن القضاة الشرعيين في صرف النفقات الدورية المتكررة والطارئة للأيتام القصر، بالإضافة إلى صرف حجج الإذن لتلبية احتياجاتهم الضرورية مثل نفقات التعليم والمعالجة، وكذلك شراء بعض

الأصول أو الدخول في استثمارات تصب في مصلحة الأيتام القاصرين باعتبار القاضي الشرعي هو الوصي القانوني على أموال الأيتام.

ولتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية فقد حرصت على توفير الكادر الوظيفي المؤهل وإقرار نظام التنظيم الإداري للمؤسسة والذي تضمن استحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة لمساندة الإدارة التنفيذية على القيام بواجباتها على أكمل وجه، بالإضافة إلى التوسع في انتشار فروع المؤسسة ومكاتبها في جميع محافظات المملكة وألويتها بهدف الوصول بخدماتها إلى كافة أطراف المجتمع في مواقعهم المختلفة.

تضمن المؤسسة المحافظة على أموال الأيتام وتنميتها من خلال امتلاكها لمحفظه استثمارية متنوعة موزعة على عدة قطاعات استثمارية مثل محفظة التمويلات (مرابحة وإجارة منتهية بالتمليك) والتي تصل قيمتها لأكثر من (60) مليون دينار، كما لم تغفل المؤسسة عن رؤيتها الاستشرافية لسوق العقار والأراضي حيث أدركت أن الاستثمار في العقارات والأراضي في بدايات عملها سيكون له الأثر الكبير في حفظ الأموال والحصول على عوائد مجزية على المدى البعيد؛ حيث تملك العديد من المجمعات التجارية والأراضي التي منحها ميزة تنافسية وأعطت استثماراتها وإنجازاتها قيمة مضافة ليبلغ رصيد الاستثمار في محفظة العقارات والأراضي ما يقارب الـ 90 مليون دينار. ولقد دأبت على إدارتها من خلال عمليات التأجير أو إعادة البيع للاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة في السوق المحلية منتهجةً الأسلوب العلمي في تحديد خياراتها الاستثمارية واختيار البديل الأفضل المجزي لها.

كما تعمل المؤسسة على استثمار جزء من السيولة المتوفرة لديها في الشركات المساهمة العامة المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي، حيث تمتلك المؤسسة محفظة أسهم موزعة ما بين أسهم استراتيجية طويلة المدى وأسهم متاجرة يتم الاستثمار بها بهدف تحقيق أرباح ناتجة عن إعادة البيع تقدر قيمتها بأكثر من (18) مليون دينار، كما تعمل المؤسسة على المحافظة على مستوى آمن من السيولة من خلال الاستثمار في الودائع لدى البنوك الإسلامية لآجال محددة مقابل عائد استثماري تفضيلي، حيث بلغ حجم الودائع البنكية ما يزيد عن (37) مليون دينار أردني بما فيها حجم الاحتياطي الإجباري واحتياطي مخاطر عدم التسديد الناتجة عن الوفاة. ولغايات التنوع في وسائل الاستثمار فقد تم إقامة مول وبالشراكة مع القطاع الخاص على أرض تمتلكها المؤسسة في موقع حيوي داخل العاصمة عمان والذي حقق نجاحاً كبيراً.

وبهدف تنظيم العلاقة ما بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وضمان ممارسات حوكمة معقولة وممارسة الدور الرقابي على أعمال الإدارة التنفيذية، فقد قام المجلس بتشكيل عدد من اللجان المنبثقة عنه مثل لجنة الاستثمار العليا ولجنة المخاطر ولجنة التدقيق والرقابة بالإضافة إلى اللجنة المالية ولجنة الحوكمة، كما ضمن مجلس



الإدارة توافق معاملات المؤسسة وأحكام الشريعة الإسلامية من خلال تشكيل لجنة للرقابة الشرعية استناداً لنص المادة (17) من قانون المؤسسة.

ولضمان مستوى مقبول من المخاطر فقد اقر مجلس الإدارة سياسة التحوط وإدارة مخاطر الاستثمار الخاصة بالمؤسسة ويتم مراجعتها بشكل دوري من قبل لجنة المخاطر وفقاً لمستجدات الوضع الاقتصادي والظروف المحيطة، كما ويمنح قانون المؤسسة صلاحيات الحاكم الإداري لمديرها العام وصلاحيات تحصيل أموال المؤسسة وديونها وفقاً لقانون تحصيل الأموال العامة المعمول به بحيث يكون لديون المؤسسة حق الامتياز المقرر للأموال العامة.

كما لم تغفل المؤسسة عن دورها في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمساهمة في تطوير القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الوطني من خلال المشاركة وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات الجدوى الاقتصادية بما يعود بالنفع على الأيتام ويساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية ممثلةً في الحد من مشكلتي الفقر والبطالة اللتين باتتا ترهقان كاهل الدولة.

أما في المجال البيئي فقد كان للمؤسسة دور كبير في دعم مشاريع الطاقة المتجددة خلال مسيرتها السابقة؛ إما من خلال منح امتيازات للجهات الطالبة للتمويل أو من خلال إقامة المشاريع بنفسها حيث نفذت المؤسسة (3) مشاريع للطاقة المتجددة على أرض تمتلكها، ناهيك عن تمويل السيارات الصديقة للبيئة (الكهربائية، والهايبرد) بهدف دعم جهود الدولة في التقليل من الانبعاثات الكربونية.

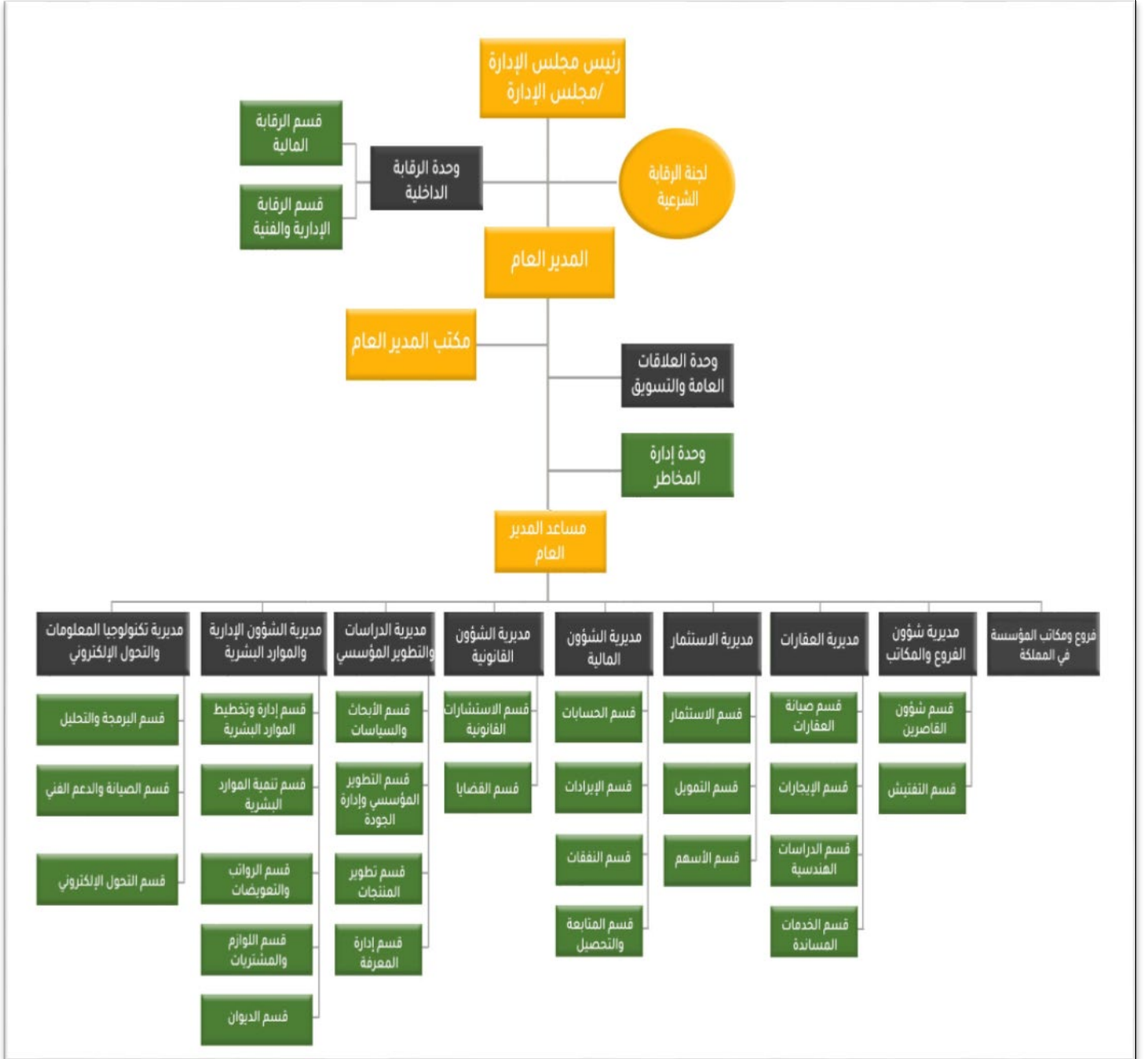
لم تكن مسيرة عمل المؤسسة خالية من وجود تحديات ومعوقات برزت لها بصور مختلفة على صعيد الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية مثل تقييد عمليات التعيين واستقطاب الكفاءات بديوان الخدمة المدنية مما حرم المؤسسة من توظيف أصحاب الخبرة والكفاءة للعمل في المؤسسة، بالإضافة إلى الأزمات الاقتصادية العالمية المتتالية التي ألحقت الضرر بالاقتصاد المحلي بشكل عام واستثمارات المؤسسة بشكل خاص، إلا أن تلك التحديات والمعوقات لم تقف عائقاً بينها وبين سعيها لتحقيق الإنجازات التي تدعم غايتها الرئيسية في المحافظة على أموال الأيتام وتنميتها.

إن ما حققته المؤسسة من إنجازات استثمارية مالية وعقارية في مسيرتها الممتدة على مدى ما يقارب الخمسة قرون وبالرغم من التحديات والمعوقات التي واجهتها - وتواجهها - ما هو إلا دافع وحافز للاستمرار في العمل الدؤوب الذي تتطلع من خلاله إلى تدعيم استثماراتها المختلفة والمساهمة في تطوير القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الوطني من خلال تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص وتمويل المشروعات ذات الجدوى الاقتصادية بما يعود بالنفع على الأيتام وبما يساعد على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية.

## مهام المؤسسة

1. تهدف المؤسسة إلى المحافظة على أموال الأيتام وإدارتها وتنميتها واستثمارها بما يعود بالنفع عليهم وبما يساعد على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المملكة.
2. تحقيقاً للأهداف أعلاه تقوم المؤسسة باستثمار مواردها المالية في مختلف وجوه الاستثمار التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية ومنها على سبيل المثال :-
  - أ- تطبيق وسائل الاستثمار الإسلامية كالمرابحة والاستصناع والمضاربة والمشاركة المتناقصة والمساواة والمزارعة وغيرها.
  - ب- المساهمة في الشركات التي تكون فيها مسؤولية المساهم المالية محددة بمقدار مساهمته.
  - ج- إقامة المشروعات التنموية أو المشاركة فيها.
  - د- تمويل المشروعات الاقتصادية والاجتماعية الفردية أو الجماعية.
  - هـ- إنشاء الأبنية وشراء العقارات من أراض وأبنية لبيعها أو تأجيرها.
  - و- الإيداع في الحسابات الاستثمارية لدى البنوك الإسلامية .

# الهيكل التنظيمي للمؤسسة



## التشريعات الناظمة لعمل المؤسسة

تعمل المؤسسة ضمن منظومة تشريعات دستورية تتسم بالثبات لأن التغيير المستمر في التشريعات من شأنه أن يعيق الاستثمار، كما أن تطبيق التشريعات بالشكل الأمثل والابتعاد عن التغيير المستمر هو الأفضل بالنسبة للمؤسسة والذي يساهم في الدخول في استثمارات طويلة الأجل، إلا أنه قد تضطر المؤسسة إلى اللجوء إلى تعديل القوانين والأنظمة الخاصة بها نتيجة تعديل التشريعات الأخرى ذات العلاقة حيث تضع ضمن أولويات المرحلة المقبلة مراجعة وتحديث القوانين والأنظمة المهمة التي تحكم عملها وبما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية ومواكبة التطور الاقتصادي الحاصل خلال السنوات الماضية، واستحداث آلية تضمن من خلالها استدامة جودة البيئة التشريعية، كما وتعمل المؤسسة ضمن البيئة التشريعية التالية:

### القوانين ذات العلاقة:

1. قانون مؤسسة تنمية أموال الأيتام رقم 34 لسنة 2004م.
2. قانون الأيتام رقم 69 لسنة 1953م.
3. قانون تحصيل الأموال العامة رقم 6 وتعديلاته لسنة 1952م.

### الأنظمة ذات العلاقة:

- 1- النظام المالي لمؤسسة تنمية أموال الأيتام رقم 28 لسنة 2004م.
- 2- نظام اللوازم والأشغال لمؤسسة تنمية أموال الأيتام رقم 29 لسنة 2004م (ألغي بتاريخ 2019/05/01م).
- 3- نظام التنظيم الإداري لمؤسسة تنمية أموال الأيتام.
- 4- نظام الخدمة المدنية المعمول به حالياً.
- 5- نظام المشتريات الحكومية رقم 28 لسنة 2019م.

### التعليمات:

- 1- التعليمات التنفيذية للاستثمار 2- تعليمات لجنة الرقابة الشرعية 3- تعليمات اللجنة الاجتماعية
- 4- تعليمات منح القرض الحسن لموظفي المؤسسة 5- تعليمات منح المكافآت والحوافز 6- تعليمات التأمين التعاوني 7- تعليمات الدوام الرسمي 8- تعليمات منح التأجير التمويلي 9- تعليمات الاستثمار في الودائع البنكية.

## السياسة الاستثمارية للمؤسسة

يعد اختيار السياسات الاستثمارية الملائمة وتعزيزها والمحافظة عليها أمراً معقداً يلقي العبء الأكبر على كاهل الإدارة التنفيذية، فلا بد أن يتم أخذ العديد من المتغيرات التي يكون لها تأثير عند إعداد أي استراتيجية أو سياسة خاصة بالاستثمار، فبالإضافة إلى ضرورة أن تحقق السياسة الاستثمارية الأهداف الخاصة بالمنشأة وتضمن استمراريتها فيمكن لسياسة الاستثمار أن تعمل على توفير فرص عمل جديدة أو تساهم في استقدام رأس المال المتعلق بتكنولوجيا المعلومات أو دعم مشاريع البنية التحتية أو تساهم في تنفيذ مشاريع تتعلق بالطاقة المتجددة وغيرها من المشاريع التي تدفع بالنمو الاقتصادي إلى الأمام.

إذن، يجب على معدي السياسات الاستثمارية استعراض جميع المتغيرات السابقة وضمن أن الاستثمارات التي تنوي المنشأة الدخول بها تساعد بلدانهم على التقدم وبما يعود بالفائدة على مواطنيها، لذلك فإن أي منشأة بحاجة إلى إيجاد وسائل وآليات منطقية للربط بين أهداف الاستثمار والمخرج الرئيس من تلك الاستثمارات.

ولقد سعت المؤسسة ومنذ نشأتها على إعداد سياسات استثمارية تخدم الغاية من وجودها وتراعي أولويات الحكومة في تحقيق رؤيتها على المدى البعيد، حيث تسترشد المؤسسة في توجهاتها الاستثمارية بالمفاهيم التالية:

- الاستثمار هو علاقة تشاركية وليس صفقة ترغب المؤسسة بتنفيذها والانتهاؤها منها فوراً، إذ إنه من الضروري أن تتجاوز مسألة الاستثمارات الحصول على الإيرادات والعوائد الفورية وإنما يجب ان ينظر إلى الفائدة الأعظم في مراحل متتالية وتنجح الدولة برمتها في المحافظة ودعم الاستثمارات مع مراعاة حجم المخاطر ومحاولة تجنبها ما أمكن.
- ليست جميع أنواع الاستثمارات متماثلة، فكل نوع من الاستثمارات له آثار مختلفة على التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالإضافة إلى الاختلاف في حجم المخاطر المتوقعة. ومن هذا المنطلق تعمل المؤسسة على إعداد سياسة مختلفة لكل وسيلة استثمار مع مراعاة توفر السيولة اللازمة لمواجهة التزامات المؤسسة من خلال توزيع الاستثمارات حسب قابلية تسيلها.
- من المهم أن تراعي السياسة الاستثمارية الخاصة بالمؤسسة الاستراتيجيات الاقتصادية على مستوى الدولة لأن تحقيق أهداف السياسة الاستثمارية يصب ويدعم الاستراتيجية على مستوى الدولة ويسهم في تطوير القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الوطني وينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي والاجتماعي في المملكة بشكل عام.

## خدمات الأيتام

(النفقة الدورية، النفقة الطارئة، الصرف بناءً على حجة إذن، إثبات الرشد).

## خدمات تمويلية

- خدمات المراجعات
- خدمات التأجير التمويلي
- خدمة بيع المساومة

## خدمات الاستثمار

### العقارية

(تأجير العقارات المملوكة للمؤسسة).

المنتجات  
التمويلية

المرابحات

الودائع

الأراضي

التأجير  
التمويلي

الأسهم

المباني

المساومة

الاستصناع

## الشراكات

تسعى المؤسسة إلى بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات في القطاعين العام والخاص بما يدعم تحقيق الأهداف على المستويين المؤسسي والوطني ومن أجل ذلك فقد وقعت المؤسسة مذكرات تفاهم مع عدد من الشركاء وعلى النحو التالي:

- 1- المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري بهدف التعاون والتنسيق في مجال المساهمة في توفير السكن الملائم للمواطنين.
- 2- الربط الإلكتروني مع الجهات التالية:
  - دائرة مراقبة الشركات.
  - وزارة الصناعة والتجارة والتموين.
  - دائرة الأراضي والمساحة.
  - إدارة ترخيص السواقين والمركبات.
- 3- المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بهدف التسهيل على متقاعدي الضمان الحصول على تمويلات من المؤسسة باقتطاع الأقساط من رواتبهم.
- 4- الربط الإلكتروني مع دائرة الأحوال المدنية والجوازات للحصول على البيانات اللازمة لمتلقي الخدمة.



## الإجازات المتحققة للخطة الاستراتيجية السابقة للأعوام 2018-2020

نبرز هنا أهم الإنجازات التي حققتها مؤسسة تنمية أموال الأيتام خلال فترة الخطة الاستراتيجية الماضية (2018-2020) بحيث تنقسم إلى إنجازات استثمارية وإدارية تنعكس جميعها على الإنجاز المالي للمؤسسة، والتي تم الأخذ بعين الاعتبار أثناء تحقيقها تصحيح الانحرافات والأخطاء، والالتزام بأعلى معايير النزاهة والشفافية في استثمارات أموال الأيتام، ويتم استعراض هذه الإنجازات ضمن المحاور التالية:

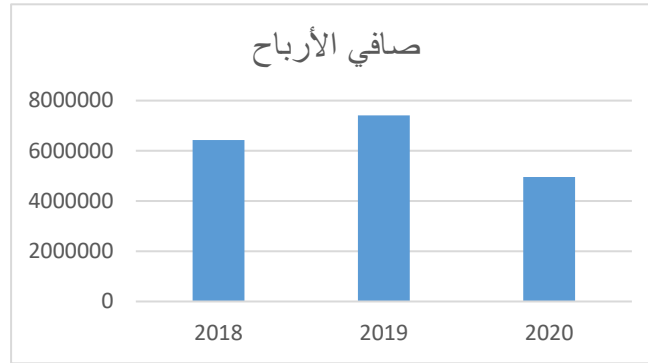
- ✓ محور المال والاستثمار.
- ✓ محور التمكين والتطوير المؤسسي.
- ✓ محور الانتشار والتسويق.
- ✓ محور التميز.

## المال والاستثمار (Money and Investment):

حققت المؤسسة مجموعة من النتائج المالية خلال السنوات الثلاثة السابقة وكما هو مبين أدناه:

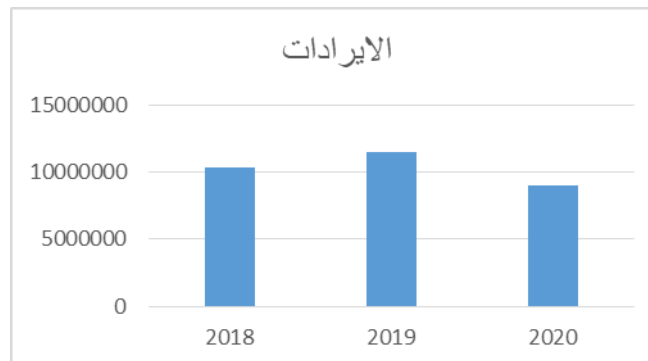
الزيادة في صافي الأرباح			
2020	2019	2018	السنة
(*) 4956515	7408460	6428159	صافي الأرباح

(\*) إن الانخفاض في صافي الأرباح خلال عام 2020 ناتج عن جائحة كورونا وما لحقها من تبعات.



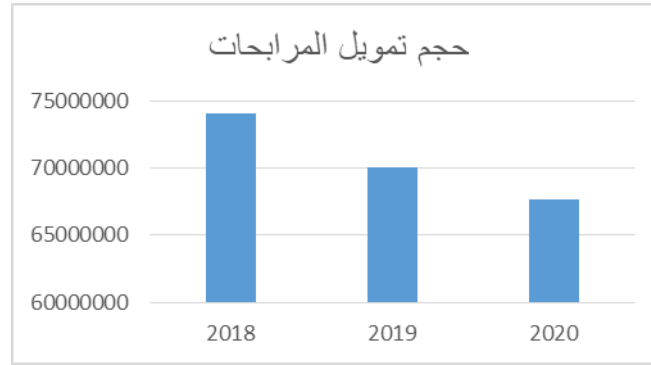
الزيادة في الإيرادات			
2020	2019	2018	السنة
(*) 8966925	11460883	10302199	الإيرادات

(\*) إن الانخفاض في الإيرادات خلال عام 2020 ناتج عن جائحة كورونا وما لحقها من تبعات.



الزيادة في بيوع المrabحات			
2020	2019	2018	السنة
67670620 (*)	70008923	74077932	حجم تمويل المrabحات

(\*) إن الانخفاض في حجم التمويلات خلال عام 2020 ناتج عن جائحة كورونا وما لحقها من تبعات.



\*\*\* مصدر البيانات أعلاه القوائم المالية المدققة للأعوام 2018، 2019، 2020.

وقد تحققت هذه الإنجازات نتيجة لجهود الكوادر الوظيفية في المؤسسة والاستخدام الأمثل للموارد المالية واللوجستية المتاحة، الذي أدى بدوره إلى تطور كبير لمختلف المؤشرات المالية والاستثمارية خلال الأعوام الماضية (مع الأخذ بعين الاعتبار الظرف الاستثنائي لجائحة كورونا والذي أثر على أرقام عام 2020م). ونعرض تالياً أهم الإنجازات في هذا المجال وعلى النحو الآتي:

أ- إعداد خطة لتقييم وإعادة توزيع استثمارات المؤسسة: تم إعداد هذه الخطة عام 2018م لتكون قاعدة علمية صحيحة تستند إليها المؤسسة في توجيه استثماراتها بما يحقق أعظم العوائد الممكنة، وقد تمت بناءً على تحليل استهدف القيم التاريخية لهذه الاستثمارات وتوجهاتها، بما يسهم في دعم القرار بإعادة توزيعها وتحقيق أعلى العوائد، واستبعاد الاستثمارات ذات المخاطر العالية، كما وتم إعداد خطة تنفيذية منبثقة عنها تحوي مؤشرات أداء للتمكن من تقييم تنفيذها. حيث توزعت المحفظة كما في نهاية عام 2020م كما يلي:

1- المنتجات التمويلية: حيث بلغت قيمة التمويلات الممنوحة لعملاء المؤسسة في نهاية عام 2020م كما يلي:

التأجير التمويلي	بيوع المrabحات	السنة
8785450	67670620	2020

2- الودائع في البنوك الإسلامية: تعمل المؤسسة على استثمار جزء من محفظتها الاستثمارية في الودائع لدى البنوك الإسلامية والحصول على عوائد متباينة حيث تضمن المؤسسة الاستثمار الأمثل

للودائع البنكية من خلال إقرار مجلس إدارة المؤسسة تعليمات خاصة للاستثمار بالودائع البنكية وقد توزعت الودائع خلال الفترة من 2018-2020م كما هو مبين أدناه:

السنة	حجم الودائع (دينار أردني)
2018	24443591
2019	50593715
2020	37515085

3- **محفظة الأسهم:** تمت إعادة دراسة محفظة الأسهم بدءاً من عام 2018م واعتماد خطة تصحيحية للتعامل مع الوضع بشكل مدروس تفادياً لحدوث أية خسائر محتملة قدر الإمكان، ويعود ذلك إلى الاضطراب الكبير الذي لحق بالسوق المالي في الفترة الأخيرة، والذي تأثرت به المؤسسة كباقي المؤسسات والشركات.

4- **المحفظة العقارية:** تمتلك المؤسسة محفظة عقارية (أراضي، مباني) تقدر قيمةً بأكثر من 95 مليون دينار، حيث يبلغ حجم إيراداتها السنوية ما يقارب 4 ملايين دينار. وقد توزعت محفظة العقارات خلال السنوات السابقة كما يلي :

السنة	قيمة المحفظة (دينار أردني)		الإيرادات المتحققة (دينار أردني)	
	أراضي	مباني	أراضي	مباني
2018	49074791	42422545	602239	3279436
2019	20293715	41430545	23535	3057683
2020	53623222	40083425	46695	2847031

5- **منتجات جديدة قيد التنفيذ:**

- **طرح منتج المساومة 2018م:** منتج المساومة هو بيع التقسيط بالسعر النقدي، وهو منتج جديد تم طرحه انطلافاً من سعي المؤسسة في تطوير منتجاتها التمويلية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية ومواكبة أحدث المستجدات في القطاع المصرفي الإسلامي.
- **منتج الاستصناع 2018م:** انطلافاً من سعي المؤسسة في تطوير منتجاتها التمويلية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وضمان تلبية كافة احتياجات متلقي الخدمة تمت دراسة منتج الاستصناع وهو قيد التنفيذ بخصوص اعتماد العقود والإجراءات الخاصة به.

أ) مشروع مجمع أبراج مكة 2017م: والذي يهدف إلى التوفير في فاتورة الطاقة الخاصة بمجمع أبراج مكة وبالتالي انخفاض النفقات الجارية بالمؤسسة، ويعتبر هذا المجمع من أكبر وأهم المجمعات التجارية التي تمتلكها المؤسسة، بالإضافة إلى التوجه نحو استخدام مصادر الطاقة النظيفة للمساهمة في الحفاظ على البيئة. ويعتبر هذا المشروع مشروعاً ريادياً في مجال توفير الطاقة واستخدام الطاقة البديلة، وهو أحد المشاريع التي قامت المؤسسة بإنجازها ضمن سعيها المستمر في اتباع النهج الأمثل في توفير النفقات، حيث تم تصميم المشروع وفقاً لدراسات هندسية ودراسات جدوى اقتصادية مسبقة، بحيث يغطي النظام فاتورة الطاقة لخدمات المبنى والتي يبلغ متوسط قيمتها الشهرية (4370) ديناراً، فقد تم استرداد التكاليف خلال مدة (16) شهراً فقط في حين كانت الفترة المقدرة (20 شهراً)، حيث يغطي النظام ما نسبته 100% من حاجة فاتورة الكهرباء.

ب) مشروع مجمع سرايا مول 2018م: بعد الانتهاء من مشروع الطاقة الشمسية لأبراج مكة ونظراً لنجاح تجربة المؤسسة الريادية باستغلال الطاقة الشمسية لترشيد استهلاك الطاقة بنسبة عالية جداً والأثر الإيجابي الذي ترتب على ذلك من ترشيد عالٍ بالنفقات، فقد نفذت المؤسسة مشروعاً آخر تم في مجمع سرايا مول يغطي فاتورة الطاقة للمجمع بنسبة 100% والتي تقدر بـ (25000) دينار سنوياً.

ج) مشروع مدينة الزرقاء/ قرية عطل الرصيفة 2018م: الذي يهدف إلى التوفير في فاتورة الطاقة الخاصة بالمؤسسة على الأرض المملوكة للمؤسسة (مدينة الزرقاء/ قرية عطل الرصيفة) وبالتالي النفقات الجارية، بالإضافة إلى التوجه نحو استخدام مصادر الطاقة النظيفة للمساهمة في الحفاظ على البيئة. ويعتبر هذا المشروع مشروعاً ريادياً في مجال توفير الطاقة واستخدام الطاقة البديلة، وهو أحد المشاريع التي تعمل المؤسسة على إنجازها ضمن سعيها المستمر في اتباع النهج الأمثل في توفير النفقات، حيث تم تصميم المشروع وفقاً لدراسات هندسية ودراسات جدوى اقتصادية مسبقة. عملت المؤسسة على إحالة العطاء رقم (2018/1) الخاص بمشروع تركيب نظام خلايا شمسية على أرض مملوكة للمؤسسة (مدينة الزرقاء/ قرية عطل الرصيفة) بقيمة (125000) دينار تقريباً، حيث سيعمل هذا المشروع على توفير فاتورة استهلاك الطاقة الكهربائية بنسبة 50 % سنوياً لكافة المجمعات والمباني المملوكة للمؤسسة، وتقدر فترة استرداد تكاليف هذا المشروع بـ 26 شهراً فقط، وقد تم تنفيذه فعلياً.

## إنجازات التمكين والتطوير المؤسسي ( Empowerment and Institutional ) : (Development Achievements)

على صعيد إنجازات التمكين والتطوير المؤسسي، فقد أولت المؤسسة اهتماماً كبيراً في محاور تطويرها إدارياً ومؤسسياً لإيمانها بمدى أهمية هذا المحور وأثر نتائجه على مخرجات العمل النهائية، لتكون المؤسسة إحدى المؤسسات الوطنية المتميزة والمؤثرة في القطاع المالي والاستثماري.

تالياً أبرز إنجازات التمكين والتطوير المؤسسي للمؤسسة على مدار الأعوام الثلاثة الماضية وعلى النحو الآتي:

1- إقرار نظام التنظيم الإداري والهيكل التنظيمي للمؤسسة عام 2018م:

قامت المؤسسة بإعداد نظام تنظيمها الإداري وهيكلها التنظيمي لأول مرة في تاريخها لتنظيم أعمالها ومهام مديرياتها بهدف إنجاز كافة المهام الواردة في قانونها بكفاءة وفاعلية وبما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي مع تجنب الازدواجية في العمل أو التكرار أو التداخل، وتماشياً مع انفتاح المؤسسة على منتجات مالية إسلامية جديدة والذي هو بازدياد مستمر نظراً لطبيعة نشاطاتها وأعمالها من جهة، واستيعاب المستجدات التي تستوجب تطوير منتجاتها وخدماتها من جهة أخرى؛ الأمر الذي يتطلب توفير وظائف ذات مهام أكثر تخصصية على مستوى المديرية والأقسام وقد صدرت الإرادة الملكية السامية بالموافقة عليه وتم نشره بالجريدة الرسمية بتاريخ 2018/3/7م.

2- إطلاق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة 2018-2020م:

والتي تم إعدادها بنهج تشاركي بما يتوافق مع الأولويات والخطط الوطنية والتوجيهات الملكية السامية ومنهجية إعدادها المعتمدة لدى المؤسسة والتي تنتهج الممارسات العالمية الجيدة في إشراك كافة الوحدات التنظيمية في المؤسسة ومن كافة المستويات الوظيفية بالإضافة إلى الشركاء ومتلقي الخدمة.

3- إطلاق الموقع الإلكتروني الجديد عام 2019م:

تم إطلاق الموقع الإلكتروني الجديد الخاص بمؤسسة تنمية أموال الأيتام في بداية عام 2019م وقد جاءت هذه الخطوة انطلاقاً من رسالة المؤسسة الرامية إلى الاستغلال الأمثل لموارد التكنولوجيا وجسر الفجوة الرقمية مع الدول المتقدمة، وحرصاً على نقل المعرفة وتوطينها، وتوفيرها لكل شرائح المجتمع، حيث أن الأردن يعتبر من أوائل دول المنطقة التي أدركت أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في الارتقاء بمستوى جودة الخدمات ويتوفر الموقع باللغتين العربية والإنجليزية.

كما ويوفر الموقع كافة المعلومات والبيانات التي يحتاجها متلقو الخدمة بخصوص خدمات المؤسسة والشروط والوثائق للحصول عليها والنماذج المتعلقة بهذه الخدمات بالإضافة إلى آليات احتساب المربحة والتأجير التمويلي وآليات التواصل مع كافة فروع ومكاتب المؤسسة المنتشرة في محافظات المملكة جميعها من عناوين وأرقام هاتف وبريد إلكتروني.

ويشتمل الموقع على بوابة خاصة لموظفي المؤسسة تزودهم بآخر الأخبار والتعاميم حتى يكون الموظفون على تواصل دائم مع آخر وأهم الأحداث المتعلقة بالمؤسسة. وهناك توجه لدى المؤسسة في التوسع بمجال الخدمات الإلكترونية مستقبلاً لمواكبة أحدث التطورات في هذا المجال.

#### 4- الانتهاء من مشروع حوسبة أعمال المؤسسة:

قامت المؤسسة وضمن إرادتها وسعيها المستمر في تحسين البنية التكنولوجية فيها بأتمتة إجراءاتها وعملياتها والذي يأتي انسجاماً مع التوجهات الحكومية الهادفة إلى التحول الرقمي وأتمتة العمليات والخدمات وصولاً لتطبيق مفهوم المؤسسة الذكية، وقد تم الانتهاء من مشروع حوسبة أعمال المؤسسة في منتصف عام 2018م والذي يعد إنجازاً بارزاً على مستوى مشاريع تكنولوجيا المعلومات والتحول الإلكتروني داخل المؤسسة.

لقد أصبحت إجراءات العمل في المؤسسة تنفذ إلكترونياً من خلال النظام المحوسب مما ساهم في زيادة سرعة إنجاز العمل وتنفيذ المعاملات ورفع كفاءة الموظفين في أدائهم لأعمالهم كما عزز النظام أمن وسرية المعلومات في المؤسسة.

#### 5- إطلاق التطبيق الرسمي للمؤسسة:

واصلت المؤسسة عملها في إيجاد حلول إلكترونية تعمل على تحسين بيئة تقديم الخدمة لمتلقيها وأتمتة عملياتها، حيث قامت بتطوير تطبيق رسمي خاص للمؤسسة يمكّن متلقي الخدمة من الاستفادة من خدمات المؤسسة بشكل إلكتروني حيث فعّلت خدمة تقديم طلب المراجعات إلكترونياً عبر هذا التطبيق وكذلك الاستعلام عن المراجعات الفعالة.

#### 6- إطلاق خدمة الدفع الإلكتروني:

أطلقت المؤسسة خدمة الدفع الإلكتروني لعدد من العمليات بشكل ساهم في تقديم الخدمة لمتلقيها بصورة توفر عليهم الوقت والجهد والمال ومن ذلك أتمتة عملية دفع أقساط المراجعات المترتبة على متلقي الخدمة وكذلك دفع رسوم المراجعات والإيداع النقدي في حساب قاصر.

#### 7- تنمية وتخطيط الموارد البشرية:

أما في هذا المجال فإن المؤسسة تعتبر الموارد البشرية أهم ممتلكاتها، لذلك تم إيلاء العمل على تعديل أوضاع الموظفين وتمكينهم أولوية قصوى، لضمان أعلى إنتاجية في سبيل تطوير العمل وتحقيق الأهداف وعلى النحو التالي:

أ) **تنقلات الموظفين:** خلال السنوات الثلاثة الماضية تم إجراء عدد من التنقلات المدروسة بين موظفي

فروع ومكاتب المؤسسة والإدارة الرئيسية، والتي كانت لا تحتمل التأخير بسبب أولويتها لتحقيق العدالة

لهم، وتيسيراً على بعضهم بما يتعلق بالقرب من أماكن سكنهم مع ضمان الحفاظ على التوازن بالعمل. وكذلك تم تعيين موظفين جدد لتلبية حاجة المؤسسة وسد النقص الحاصل في الفروع والمكاتب.

**ب) الدورات التدريبية:** تم إيفاد عدد من الموظفين ضمن خطة تدريبية إلى العديد من الدورات التدريبية المتخصصة والتي تصب في صلب عمل المؤسسة لضمان مواكبة موظفيها لأهم المستجدات في مجال العمل. فعلى سبيل المثال في عام 2018م تم إيفاد 51 موظفاً لبرامج تدريبية داخلية وعددها 26 برنامجاً و8 موظفين لبرامج تدريب خارجية وعددها 7 برامج.

#### 8- العلاقات الخارجية:

نظراً لأهمية إقامة علاقات خارجية مع الهيئات والمؤسسات المماثلة لعمل المؤسسة، لتكون المؤسسة منفتحة بشكل مستمر على المستجدات بما يتعلق بمجال عملها، فقد عقدت المؤسسة العديد من الشراكات تمثل جزءاً كبيراً منها في طلب الاستفادة من تجربة المؤسسة لما تتمتع به من سمعة طيبة على صعيد إنجازاتها الاستثمارية والإدارية، وكان من أبرزها ما يلي:

أ- استضافة الهيئة العامة لشؤون القاصرين من دولة قطر بناءً على طلبهم، للاطلاع على إجراءات المؤسسة المتبعة وآلية تقديمها للخدمات كونها مؤسسة متميزة على الصعيد العربي في نفس مجالها وذلك عام 2017م.

ب- زيارة وفدٍ من صندوق النقد الدولي للمؤسسة عام 2018م.

ج- زيارة وفدٍ فلسطيني من مؤسسة إدارة وتنمية أموال اليتامى عام 2019م، والاستفادة من الخبرات والكفاءات الأردنية بهذا المجال والاطلاع على إجراءات المؤسسة المتبعة وآلية تقديمها للخدمات.

#### 9- تطوير وتحسين الخدمات والعمليات:

فيما يتعلق بتطوير الخدمات والعمليات فقد حظي باهتمام ودعم كبيرين وقد كان دأب المؤسسة في التوجيه المستمر للعمل على ما من شأنه تحسين مستوى الخدمة للمواطنين والسعي لرفع درجة رضا متلقي الخدمة، بالإضافة إلى من مراجعة للتعليمات والسياسات التي تعزز إجراءات تقديم الخدمة بصورة عادلة وشفافة وكذلك التحسين في بيئة تقديم الخدمة على صعيد الموظفين والمراجعين من خلال تأهيل الفروع والمكاتب ضمن خطة زمنية تم فيها إنجاز عمليات التأهيل لثلاث فروع خلال الفترة الزمنية المشار إليها.



## الانتشار والتسويق (Spread and marketing):

1- زيادة عدد الفروع المانحة للمرابحات: تم العمل على ذلك تحقيقاً لهدف زيادة تسويق منتجاتنا التمويلية من خلال انتشار هذه الفروع المانحة في كافة محافظات المملكة، وتم تحقيق ذلك من خلال منح بعض مكاتب المؤسسة صلاحية منح المرابحات المختلفة وبدأ العمل بها من تاريخ 2017/5/1م، للتسهيل على متلقي الخدمة عملية الحصول على مرابحة من فرع المؤسسة الأقرب دون الحاجة إلى التوجه إلى الفرع المانح الأبعد عن مكان تواجده، كما وتم العمل على إعداد وتنفيذ عدد من الإجراءات ضمن خطة للإعلان عن بدء تقديم هذه الفروع للمرابحات.

2- دراسة وتعديل شروط منح المرابحات في التعليمات التنفيذية للاستثمار: كما قامت المؤسسة بهذه التعديلات على التعليمات التنفيذية للاستثمار من خلال لجنة الاستثمار الداخلية بحيث تصبح أكثر مرونة وسهولة، وقد تم إقرارها من مجلس إدارة المؤسسة.

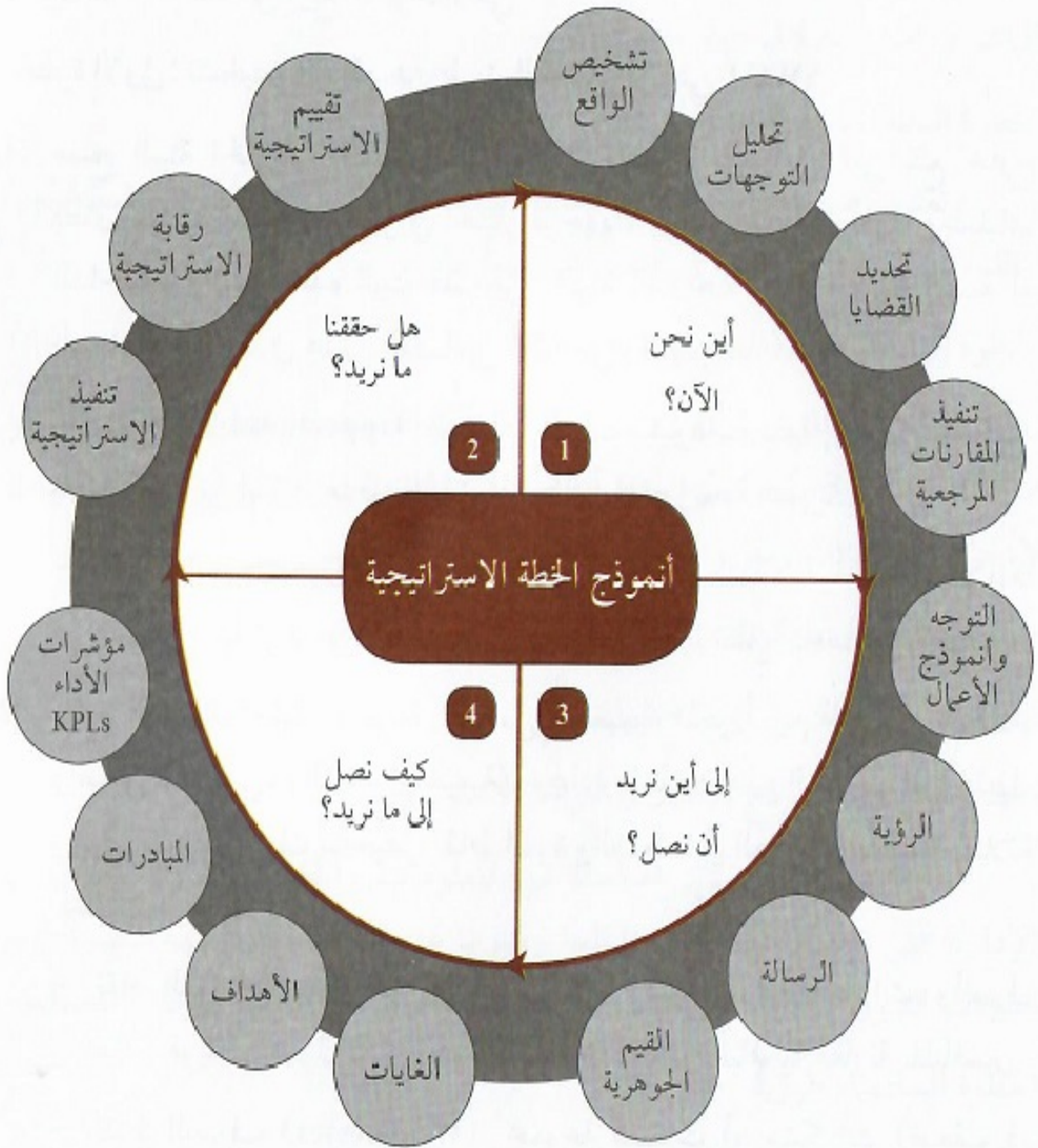
3- تفعيل دور وحدة العلاقات العامة والتسويق: وذلك لتمارس نشاطات التعريف بالمؤسسة والترويج لخدماتها بما يعزز وجودها التنافسي من خلال ما تقدمه من خدمات استثمارية جاذبة. وبهذا الصدد فقد قامت بحملات إعلانية في كافة وسائل الإعلام من صحف يومية وقنوات إذاعية ومواقع إلكترونية إخبارية ومجلات اقتصادية.

## التميز ( Excellence ) :

تهتم المؤسسة دائماً بالمشاركة في أي من الجوائز التي يطرحها مركز الملك عبدالله الثاني للتميز استكمالاً لمسيرتها في طريق التميز، حيث:

- 1- شاركت المؤسسة في جائزة المبادرة الابتكارية للعام (2019م).
- 2- أما على الصعيد الداخلي، فقد أقرت المؤسسة جائزة الفرع المتميز ليتم تقييم الفروع من خلال معايير تقييم عادلة وشاملة وشفافة، تدفع موظفي المؤسسة وتعزز رغبتهم في رفع مستوى أدائهم نحو التميز.

## نموذج إعداد الخطة الاستراتيجية،،



## ■ منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية ،،

تم إعداد الخطة الاستراتيجية بما ينسجم مع آلية العمل المعتمدة لدى المؤسسة ووفقاً لنموذج إعداد الخطة الاستراتيجية وبحسب ما هو مبين أدناه:

المرحلة	مسؤولية التنفيذ
المرحلة الأولى: تحديد مرجعيات إعداد الخطة الاستراتيجية وإجراء التحليل الرباعي (SWOT) وتحليل الشركاء.	فريق الخطة الاستراتيجية، الموظفون، الشركاء الرئيسيون، ويتم مراجعتها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة، ليصار إلى اعتمادها من قبل مجلس الإدارة.
المرحلة الثانية: صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتشمل: تحديد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، القيم الجوهرية، الغايات، الأهداف، المبادرات).	فريق الخطة الاستراتيجية، الموظفون، الشركاء الرئيسيون، ويتم مراجعتها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة، ليصار إلى اعتمادها من قبل مجلس الإدارة.
المرحلة الثالثة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتشمل: - تحديد السياسات والبرامج والمشاريع والأنشطة. - تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة. - إعداد الموازنات التقديرية. - إعداد البرنامج التنفيذي.	كافة الوحدات التنظيمية في المؤسسة كل حسب الاختصاص، الشركاء الرئيسيون، فريق الخطة الاستراتيجية، ويتم اعتمادها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة.
المرحلة الرابعة: رقابة الخطة الاستراتيجية وتقييمها.	مديرية الدراسات والتطوير المؤسسي، ويتم اعتمادها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة.

## المرحلة الأولى:

### 1 المرجعيات الوطنية والحكومية والمؤسسية لإعداد الخطة الاستراتيجية،،،

تم خلال عملية إعداد الخطة الاستراتيجية دراسة الوثائق المرجعية الوطنية والحكومية والمؤسسية المهمة التي تستند لها المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي مثل: رؤية الأردن 2025، التوجيهات الملكية السامية (الأوراق النقاشية والخطابات والرسائل الملكية)، التغذية الراجعة من الشركاء ومتلقي الخدمة والموظفين، بالإضافة إلى نتائج تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة (2018-2020م) والعديد من الوثائق والخطط الأخرى على المستويين الوطني والمؤسسي.

#### ❖ رؤية الأردن 2025

حددت **رؤية الأردن 2025** الإطار العام المتكامل الذي سيحكم السياسات الاقتصادية والاجتماعية القائمة على إتاحة وتكافؤ الفرص للجميع، وترسم طريقاً للمستقبل المنشود، والذي يستند على عدد من المبادئ الأساسية ومن أبرزها: تعزيز سيادة القانون، وتكافؤ الفرص، وزيادة التشاركية في صياغة السياسات، وتحقيق الاستدامة المالية وتقوية المؤسسات.



## 2 التحليل الرباعي (SWOT) ،،

المصفوفة الرباعية لتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة (SWOT Analysis) :

التقييم الداخلي للمؤسسة (وفق عوامل البيئة الداخلية)	
<b>نقاط القوة (Strengths)</b>	<b>نقاط الضعف (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. قدرة المؤسسة على الاستثمار في مواردها في مختلف وجوه الاستثمار المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية بموجب قانونها.</li><li>2. استمرارية التدفق النقدي وطول أجل ودائع الأيتام كون المؤسسة هي الجهة الرسمية الوحيدة الراعية لودائع الأيتام.</li><li>3. الإعفاءات الضريبية والإعفاءات من الرسوم والطوائع التي تتمتع بها المؤسسة.</li><li>4. الاستقلال المالي والإداري للمؤسسة.</li><li>5. المدير العام يتمتع بصلاحيات الحاكم الإداري في تحصيل أموال المؤسسة باعتبارها أموال أميرية.</li><li>6. بنية تكنولوجية متطورة.</li><li>7. انتشار فروع المؤسسة في كافة محافظات المملكة مع استمرارية تحديثها وتطويرها وتطبيق مبدأ اللامركزية في العمل.</li><li>8. وجود قاعدة عملاء واسعة وموالية لعمل المؤسسة.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1- عدم القدرة على استقطاب كوادر بشرية متخصصة بسبب خضوع المؤسسة لنظام الخدمة المدنية.</li><li>2- ضعف تجربة المؤسسة في إدارة المخاطر سواء كان ذلك على المستوى الاستراتيجي أو المستوى التشغيلي.</li><li>3- ضعف في تسويق استثمارات المؤسسة وعقد الشراكات مع جهات استراتيجية فيما يخص التمويلات.</li><li>4- عدم توفر دراسات متخصصة في مجال توجيه استثمارات المؤسسة في القطاعات المختلفة.</li><li>5- عدم قيام المؤسسة بتقييم العلاقة مع الشركاء وتقييم مدى الاستفادة منها.</li><li>6- فقدان الكفاءات نتيجة توسع الحكومة في إحالة الموظفين إلى التقاعد .</li></ol>
التقييم الخارجي للمؤسسة (وفق عوامل البيئة الخارجية)	
<b>الفرص (Opportunities)</b>	<b>التحديات (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. انطباق الجمهور الإيجابي وثقته بالمؤسسة ومصداقية تعاملاتها.</li><li>2. التراجع في سوق رأس المال وسوق العقارات للدخول في استثمارات جديدة.</li><li>3. الاستفادة من الامتيازات التي تطلقها الحكومة في دعم مشاريع الطاقة المتجددة واستخدامات السيارات الصديقة للبيئة من خلال المشاركة أو إطلاق برامج خاصة تدعم تلك المشاريع.</li><li>4. الدعم الحكومي للمشاريع وتشجيع الاستثمار.</li><li>5. الاستفادة من الدعم الحكومي للتحويل الإلكتروني والذي.</li><li>6. تعدد الجهات الإسلامية المانحة.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. تبعات الركود الاقتصادي من تراجع في التحصيل والأرباح الموزعة على الودائع البنكية والشركات التي تساهم بها المؤسسة.</li><li>2. تراجع الطلب على التمويلات نتيجة زيادة نسبة البطالة وتوقف معظم القطاعات عن العمل.</li><li>3. التباين التكنولوجي بين المؤسسة وشركائها.</li><li>4. ضعف التنسيق وتبادل المعلومات بين الشركاء.</li></ol>

### 3 تحليل الشركاء ،،،

عمل تحليل الشركاء على تحديد ووصف الأطراف المعنية، كما يُقيّم مصالح كل طرف في مسألة بعينها. وفي سياق السياسات والمشروعات، يُستخدم هذا التحليل خلال مراحل التخطيط، والتطوير، والتنفيذ، والتقييم والتحليل.

جدول تحديد وتحليل أصحاب العلاقة مع المؤسسة									
رقم	الجهة	مستوى البركة		إطار البركة			نوع البركة		
		استراتيجي	بريك	محل	عرق	دولي	مؤسسة حكومية	مؤسسة خاصة	شخص
درجة التأثير	درجة الاهتمام								
1	دائرة قاضي القضاة والمحاكم السيرعية	✓		✓			✓		منخفض
2	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	✓		✓			✓		منخفض
3	وزارة التخطيط والتعاون الدولي		✓	✓			✓		منخفض
4	إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات	✓		✓			✓		منخفض
5	وزارة الشؤون البلدية		✓	✓			✓		منخفض
6	وزارة الطاقة والهروة المعدنية		✓	✓			✓		منخفض
7	دائرة الأراضي والمساحة	✓		✓			✓		منخفض
8	هيئة مكافحة الفساد		✓	✓			✓		منخفض
9	ديوان المحاسبة	✓		✓			✓		منخفض
10	مركز الملك عبد الله الثاني للتميز	✓		✓			✓		منخفض
11	ديوان الخدمة المدنية	✓		✓			✓		منخفض
12	أمانة عمان الكبرى		✓	✓			✓		مرتفع
13	دائرة الأحوال المدنية والجوازات	✓		✓			✓		منخفض
14	إدارة ترخيص السواقين والمركبات	✓		✓			✓		منخفض
15	البنوك الإسلامية		✓	✓			✓		مرتفع
16	شركات الحلول التقنية		✓	✓			✓		منخفض
17	شركة التأمين الإسلامية		✓	✓			✓		مرتفع
18	الموردون		✓	✓			✓		منخفض
19	الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى		✓	✓			✓		منخفض
20	المحاكم النظامية		✓	✓			✓		منخفض
21	متلقي الخدمة	✓	✓				✓		منخفض

درجة الاهتمام هي تأثير الخطة الاستراتيجية ومكوناتها على البركة (مرتفع/ منخفض)

درجة التأثير تتحدد بمدى مقدرة البركة على التأثير على مكونات الخطة (النفوذ) (مرتفع/ منخفض).

مصفوفة الاهتمام/ التأثير (تصنيف أصحاب العلاقة حسب الأولوية بناءً على معياري الاهتمام/ التأثير)									
التأثير	مرتفع	بمركات الحلول التقنية	مركز الملك عبد الله الثاني للتميز	وزارة الطاقة والبروة المعدنية	دائرة قاضي القضاة والمحاكم السريعة				
			ديوان الخدمة المدنية	دائرة الأراضي والمساحة	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	البنوك الإسلامية	أمانة عمان الكبرى		
			دائرة الأحوال المدنية والجوازات	هيئة مكافحة الفساد	إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات		سيرة التأميم الإسلامية		
			دائرة ترخيص السواقس والمركبات	ديوان المحاسبة	وزارة الشؤون البلدية				
	منخفض								
			لوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى	وزارة التخطيط والتعاون الدولي			متلعي الخدمة	الموردون	
			المحاكم النظامية						
		منخفض		مرتفع					
		الأهمية							
		الرصد والمتابعة	مراقبة	إبقاؤهم على اطلاع	توفير معلومات	المحافظة على رضاهم	إرضاء	إبراكهم والتأثير عليهم	البيركة

## المرحلة الثانية:

### صياغة الخطة الاستراتيجية (الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية والغايات والأهداف) ،،

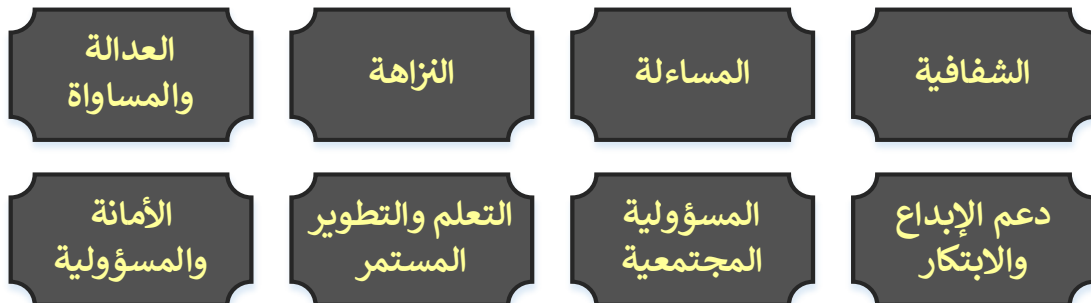
#### الرؤية

”مؤسسة متميزة ورائدة في تنمية أموال الأيتام ذات أثر تنموي وطني“

#### الرسالة

”المحافظة على أموال الأيتام واستثمارها وتنميتها في مختلف مجالات الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وبما يحقق أعلى العوائد عليها ضمن مستويات مخاطر مقبولة من خلال التوظيف الأمثل لكافة مواردها وتقديم خدمات متميزة في بيئة متعلمة ومواكبة ومحفزة للإبداع والابتكار“.

#### القيم المؤسسية





## الغايات

- 1- المحافظة على أموال الأيتام.
- 2- تعزيز الاستثمار بأموال الأيتام.
- 3- تطوير الأداء المؤسسي.
- 4- ترسيخ الثقة بالمؤسسة.

## الأهداف

- 1- إدارة أموال الأيتام بكفاءة وفعالية.
- 2- تحليل المخاطر البيئية المختلفة وإدارتها.
- 3- تخصيص الأموال في هيكل استثمارات فاعل.
- 4- تنمية مستدامة على ودائع الأيتام.
- 5- رفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي.
- 6- ترسيخ ثقافة التميز والابتكار.
- 7- ترسيخ الهوية الإعلامية للمؤسسة وزيادة التسويق والانتشار.
- 8- المساهمة في التنمية الوطنية والمسؤولية المجتمعية.

## مصفوفة ربط محاور الأولويات الاستراتيجية الوطنية مع غايات المؤسسة وأهدافها:

أهداف المؤسسة	غايات المؤسسة	الأولويات الاستراتيجية الوطنية - وثيقة الأردن 2025
1- إدارة أموال الأيتام بكفاءة وفعالية. 2- تحليل المخاطر البيئية المختلفة وإدارتها. 3- تخصيص الأموال في هيكل استثمارات فاعل. 4- تنمية مستدامة على ودائع الأيتام.	1- المحافظة على أموال الأيتام 2- تعزيز الاستثمار في أموال الأيتام	الفقر والحماية الاجتماعية
5- رفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي. 6- ترسيخ ثقافة التميز والابتكار. 7- ترسيخ الهوية الإعلامية للمؤسسة وزيادة التسويق والانتشار. 8- المساهمة في التنمية الوطنية والمسؤولية المجتمعية.	3- تطوير الأداء المؤسسي 4- ترسيخ الثقة بالمؤسسة	التنمية المحلية

## خلاصة التوجه الاستراتيجي :



## المرحلة الثالثة:

### تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

- تحديد السياسات والبرامج والمشاريع والأنشطة.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.
- إعداد الموازنات التقديرية.
- إعداد البرنامج التنفيذي.

## المرحلة الرابعة:

### رقابة الخطة الاستراتيجية وتقييمها:

- تقارير الأداء.
- بطاقة الأداء المتوازن.
- تحليل الانحرافات.
- وضع خطط التحسين.