



مؤسسة تنمية أموال الأيتام  
Orphans Fund Development Corporation

الخططة الاستراتيجية  
2020-2018



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
6	المؤسسة في سطور
7	مهام المؤسسة
8	الهيكل التنظيمي
9	سياسة المؤسسة الاستثمارية والتمويلية
10	رؤية الأردن المستقبلية
11	دور المؤسسة في تحقيق رؤية الحكومة
12	منهجية العمل
13	التحليل الرباعي SWOT
14	المخاطر الاستراتيجية
15	تحليل الشركاء
16	نموذج الاستراتيجية
17	الخيار الاستراتيجي للمؤسسة
18	القضايا الاستراتيجية الحرجة للمؤسسة
19	الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية
19	أهداف المؤسسة الاستراتيجية
20	عوامل النجاح
20	تقييم الأداء الاستراتيجي
24-21	مؤشرات الأداء الرئيسة والمستهدفة للأعوام 2018-2020

## ■ كلمة المدير العام

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين  
وبعد،،،

إنه من دواعي السرور أن أقدم لكم الخطة الاستراتيجية لمؤسسة تنمية أموال الأيتام للأعوام 2018-2020، والتي تأتي استكمالاً لاستراتيجيات المؤسسة السابقة، حرصاً من المؤسسة على اتباع التخطيط المنهجي والسليم لأعمالها، وبما يخدم تحقيق الغاية من وجودها وتطلعاتها ورؤاها المستقبلية، ومؤسسة تنمية أموال الأيتام 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 والأراء التي من شأنها المساهمة في تطوير العمل، وتحديد الأدوار والمسؤوليات لضمان التنفيذ السليم ومتابعة الأداء ضمن المؤشرات المعتمدة.

تعتبر المؤسسة استراتيجياتها السابقة نقطة انطلاق عند بناء استراتيجياتها، بالإضافة إلى تحليل المنجزات السابقة والانحرافات، وإعادة ترتيب الأولويات، وتحديد الدروس المستفادة عند وضع الأهداف المستقبلية، ومراجعة الخطط التشغيلية للوحدات الإدارية، مع عدم إغفال أهمية ربط استراتيجيات المؤسسة مع الخطط الوطنية للمملكة، وتعمل المؤسسة دوماً على التواصل مع الشركاء وعقد اجتماعات واتفاقيات أو مذكرات تعاون معهم.

وتأتي هذه الاستراتيجية ضمن سعي المؤسسة لتحسين الأداء، وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وإضافة قيمة لمتلقي الخدمة، وتطوير إجراءات العمل، وتحقيق الريادة في الأعمال التي تقوم بها، وترسيخ ثقافة التميز لدى العاملين فيها.

تم تطوير هذه الاستراتيجية استناداً إلى منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية المعتمدة لدى المؤسسة والتي تعتمد سلسلة من المراحل تمتاز بالتشاركية العالية، ومن أهم الاعتبارات كانت إجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والاطلاع على الدراسات التي قامت بها المؤسسة، ورعاية الإبداع للعاملين في المؤسسة، والذي يمكن المؤسسة من تحقيق رؤيتها وإدامة رسالتها.

وأخيراً نسأل الله العلي القدير أن يوفقنا لتنفيذ هذه الاستراتيجية بكافة محاورها، لما فيه صالح الأيتام، والعملاء والمجتمع ككل في وطننا الغالي في ظل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم، إنه سميع مجيب.

المدير العام

حمدان الفواعير

## ■ المؤسسة في سطور...

صدر قانون الأيتام كأول تشريع ينظم عملية إدارة وتنمية أموال الأيتام، وقد اعتبر إجراءً مرحلياً لحين تأسيس مؤسسة مستقلة تتولى هذه المهمة وفق أحكام الشريعة الإسلامية ، ومن الجدير بالذكر أن القضاء الشرعي ومنذ أيام الخلافة العثمانية كان يتولى مهمة الإشراف على أموال الأيتام وتنميتها عن طريق الإقراض بالفائدة ، الأمر الذي وضع القضاء الشرعي في موضع الرّبة والتدّمّر ودفع إلى إصدار قانون ينظم عملية إدارة وتنمية أموال الأيتام .

بعد ذلك صدر قانون مؤسسة إدارة وتنمية أموال الأيتام رقم (20) لسنة 1972 والذي تم بموجبه تأسيس مؤسسة إدارة وتنمية أموال الأيتام كمؤسسة رسمية عامة ذات استقلال مالي وإداري وغايتها المحافظة على أموال الأيتام وتنميتها بكافة وجوه الاستثمار وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وبناءً عليه استقبلت المؤسسة أموال الأيتام النقدية المحولة لها من المحاكم الشرعية وتم استثمارها وتنميتها من خلال أوجه الاستثمار المتعددة في العقارات والمرابحة وغيرها من الاستثمارات التي تتفق وأحكام الشريعة الإسلامية.

ولمواكبة التطورات الاقتصادية والإدارية، ولتضاعف حجم استثمارات المؤسسة، تم تشخيص الثغرات والمعوقات التي تواجه المؤسسة وتحّد من قدراتها التنافسية، وأصبحت الحاجة ماسة لتطوير قانون المؤسسة وعليه تم مراجعة القانون السابق وإقرار قانون مؤقت جديد تحت الرقم (29) لسنة 2002 ، ووضع حيّز التنفيذ بتاريخ 24 / 4 / 2002 .

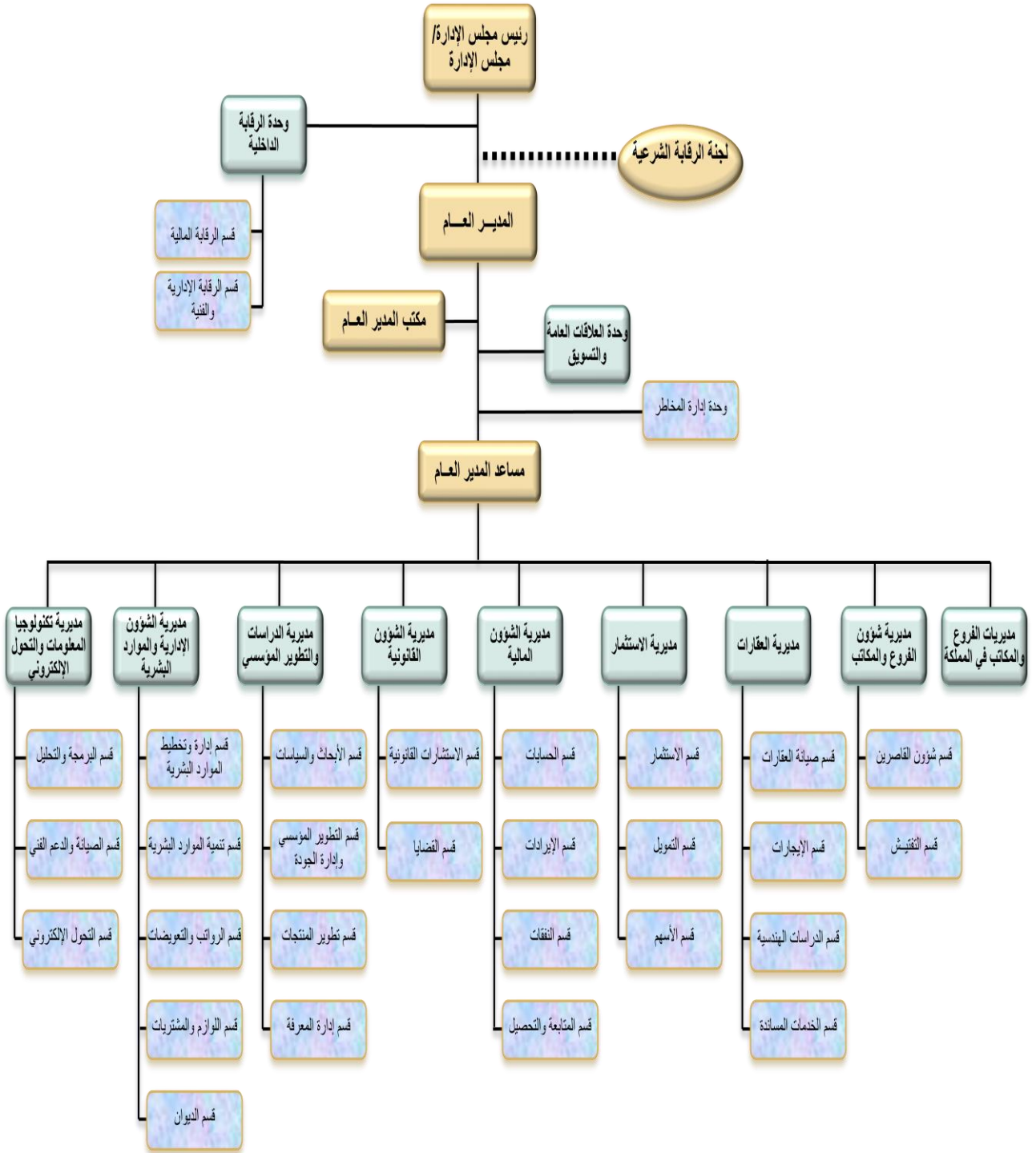
ثم صدرت الإرادة الملكية السامية بالمصادقة على إقرار القانون الدائم رقم (34) لسنة 2004 ليحل محل القانون المؤقت، وقد تضمن القانون عدة تعديلات جوهرية، وكان من أبرزها تحقيق مظاهر الاستقلال المالي والإداري للمؤسسة، باعتبار مجلس الإدارة المرجعية العليا لإدارة شؤون المؤسسة، وقدراعى القانون الجديد ضرورة وجود آلية تضمن للمؤسسة موافقة أعمالها ومعاملاتها المالية مع أحكام الشريعة الإسلامية، حيث تم تشكيل لجنة للرقابة الشرعية استناداً للمادة (17) من القانون كما اشتمل القانون على أن يتم تحصيل أموال المؤسسة وديونها وفقاً لقانون تحصيل الأموال الأميرية المعمول به بحيث يكون لديون المؤسسة حق الامتياز المقرر للأموال الأميرية ، ويمارس مدير عام المؤسسة صلاحيات الحاكم الإداري لهذه الغاية.

## ■ مهام المؤسسة :

تعد مؤسسة تنمية أموال الأيتام مؤسسة رائدة وعريقة في مجال الاستثمار الإسلامي الحلال، والتي أنشئت بهدف المحافظة على أموال الأيتام وإدارتها وتنميتها واستثمارها بما يعود بالنفع عليهم وبما يساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، وتحقيقاً لذلك تقوم المؤسسة باستثمار مواردها المالية في مختلف وجوه الاستثمار التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية وأبرزها :

- 1- تطبيق وسائل الاستثمار الإسلامية كالمزاجعة والاستصناع والمضاربة والمشاركة المتناقصة والمساقاة والمزراعة 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.

## ■ الهيكل التنظيمي :



الهيكل التنظيمي 2017 / 12 / 19



## ■ سياسة المؤسسة الاستثمارية والتمويلية :

تنبثق السياسة الاستثمارية والتمويلية للمؤسسة من قانونها الذي يهدف إلى تنمية أموال الأيتام في مجالات الاستثمار والتمويل المتاحة التي تتفق وأحكام الشريعة الإسلامية، وتسترشد المؤسسة في توجهاتها وأنشطتها الاستثمارية والتمويلية بعدة مبادئ تنطلق من المعايير الدولية للاستثمار الإسلامي والتي أبرزها :

1- سلامة الاستثمار من خلال المحافظة على القيمة الحقيقية لأصول المؤسسة واحتياطياتها لتحقيق عوائد مجزية ومنتظمة تساعد على توفير التوازن بين إيرادات المؤسسة والالتزامات المترتبة عليها، مع مراعاة مبدأ توزيع المخاطر.

2- توفير السيولة اللازمة لمواجهة التزامات المؤسسة من خلال توزيع الاستثمارات حسب قابلية تسيلها.

3- المساهمة في تطوير القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الوطني من خلال المشاركة وتمويل المشروعات ذات الجدوى الاقتصادية بما يعود بالنفع على الأيتام وبما يساعد على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية الوطنية.

## ■ رؤية الأردن المستقبلية :

إن " رؤية الأردن 2025 " ترسم طريقاً للمستقبل وتحدد الإطار العام المتكامل الذي سيحكم السياسات الاقتصادية والاجتماعية القائمة على إتاحة الفرص للجميع. ومن مبادئها الأساسية تعزيز سيادة القانون، وتكافؤ الفرص، وزيادة التشاركية في صياغة السياسات، وتحقيق الاستدامة المالية وتقوية المؤسسات.

ولكي يتحقق ذلك، لا بد من رفع مستوى البنية التحتية، ورفع سوية التعليم والصحة، بالإضافة إلى تعزيز دور القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني للمساهمة في العملية التنموية وانطلاقاً من هذه المبادئ، تقترح الرؤية خارطة طريق للمستقبل تستلزم توافقاً من فئات عريضة في المجتمع حول معالم الطريق والأدوار المناطة بكافة الجهات المعنية وأصحاب المصالح في الاقتصاد، وفي مقدمتهم القطاع الخاص الذي يجب أن يلعب دوراً بارزاً في تحقيق الأهداف المنشودة.

كما أن على الحكومة توفير البيئة التمكينية لتلك الغاية، كذلك فإن الرؤية تراهن على أن النجاح في تحقيق محتواها وتنفيذ السياسات الواردة فيها يتطلب التزاماً من قبل المواطن والحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وذلك ترجمة لشعار المواطنة الفاعلة الذي أشار إليه صاحب الجلالة في أوقاه النقاشية.

إن أهم ما تسعى الرؤية لتحقيقه هو رفاه المواطن وتحسين الخدمات الأساسية المقدمة إليه، وذلك وصولاً إلى مجتمع متوازن تتاح فيه الفرص لكافة شرائح ويتم فيه تجسير الهوة بين المحافظات، وتضع الرؤية المواطن الأردني في قلب العملية التنموية، إذ يقاس النجاح والفشل استناداً إلى مدى تحقيق التقدم على مستوى الأفراد، وبالتالي رفاه المجتمع، أما على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي فإن الهدف هو تحقيق الاستقرار المالي القائم على الاستدامة المالية وتحقيق الاعتماد على الذات وتعزيز الإنتاجية وتنافسية الاقتصاد الأردني والخروج التدريجي من

جميع أشكال الدعم العشوائي واستهداف الفئات المستحقة للدعم مباشرة، الأمر الذي من شأنه تعزيز منعة الاقتصاد وقدرته على الصمود والحد من تأثير الصدمات الخارجية على أدائه.

## ■ دور المؤسسة في تحقيق رؤية الحكومة :

تساهم المؤسسة في تحقيق رؤية الحكومة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والتي تهدف إلى تحقيق الاستقرار المالي القائم على الاستدامة المالية وتحقيق الاعتماد على الذات وتعزيز الإنتاجية وتنافسية الاقتصاد الأردني الأمر الذي من شأنه تعزيز منعة الاقتصاد وقدرته على الصمود والحد من تأثير الصدمات الخارجية على أدائه، وذلك من خلال تمويل المشاريع الكبرى والصغرى لجميع فئات المجتمع وبمختلف طرق التمويل المتعددة من مباحثات أو مصانعة أو تأجير تمويلي أو بطريقة (BOT) وغيرها من مجالات الاستثمار، وتسعى المؤسسة لتعزيز دورها في مجال المسؤولية المجتمعية من خلال ما تقدمه من حماية ورعاية لأموال الأيتام، وتوزيع طرود الخير التي تشمل مواد تموينية على الأسر المحتاجة وفتح المجال أمام طلبة الجامعات للتدريب العملي في المؤسسة قبل تخرجهم وغيرها من أنشطة.

## ■ منهجية العمل :

تم إعداد الخطة الاستراتيجية بما ينسجم مع آلية العمل الواردة في منهجية التخطيط الاستراتيجي المعتمدة لدى المؤسسة وعلى النحو التالي :

المرحلة	مسؤولية التنفيذ
المرحلة الأولى: تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ورسالتها ورؤيتها وقيمتها الجوهرية.	فريق الخطة الاستراتيجية، الموظفون، الشركاء الرئيسيون، ويتم مراجعتها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة، ليصار إلى اعتمادها من قبل مجلس الإدارة.
المرحلة الثانية: تحديد الغايات الاستراتيجية للمؤسسة بالاستناد إلى الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية السامية.	فريق الخطة الاستراتيجية، الموظفون، الشركاء الرئيسيون، ويتم مراجعتها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة، ليصار إلى اعتمادها من قبل مجلس الإدارة.
المرحلة الثالثة: إجراء التحليل البيئي للمؤسسة باستخدام (SWOT Analysis) التحليل الرباعي.	فريق الخطة الاستراتيجية، الشركاء الرئيسيون، ويتم اعتمادها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة.
المرحلة الرابعة: وضع الأهداف الاستراتيجية المؤسسية.	فريق الخطة الاستراتيجية، الشركاء الرئيسيون، ويتم اعتمادها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة.
المرحلة الخامسة: تحديد السياسات والبرامج والمشاريع والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	فريق الخطة الاستراتيجية، الشركاء الرئيسيون ويتم اعتمادها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة.
المرحلة السادسة: تحديد مؤشرات قياس الأداء لكل هدف من الأهداف.	فريق الخطة الاستراتيجية، الشركاء الرئيسيون ويتم اعتمادها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة.
المرحلة السابعة: صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	فريق الخطة الاستراتيجية، الشركاء الرئيسيون، ويتم مراجعتها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة، ليصار إلى اعتمادها من قبل مجلس الإدارة.
المرحلة الثامنة: إعداد البرنامج التنفيذي للخطة الاستراتيجية.	فريق الخطة الاستراتيجية، الشركاء الرئيسيون، ويتم مراجعتها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة، ليصار إلى اعتمادها من قبل مجلس الإدارة.
المرحلة التاسعة: التطبيق.	كافة الوحدات التنظيمية في المؤسسة كل حسب الاختصاص، الشركاء الرئيسيون، ويتم اعتمادها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة.
المرحلة العاشرة: المتابعة والمراجعة والتقييم.	مديرية الدراسات والسياسات، ويتم اعتمادها من قبل لجنة التخطيط والتنسيق والمتابعة.

## ■ التحليل الرباعي (SWOT) :

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

التقييم الداخلي للمؤسسة (وفق عوامل البيئة الداخلية)	
<b>نقاط الضعف (Weaknesses)</b>	<b>نقاط القوة (Strengths)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- تسرب الكوادر الوظيفية المؤهلة من المؤسسة وصعوبة توفير البديل.</li> <li>2- خضوع المؤسسة لنظام الخدمة المدنية.</li> <li>3- ضعف البنية التحتية التكنولوجية.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. عمل المؤسسة وفق أحكام الشريعة الإسلامية.</li> <li>2. المدير العام يتمتع بصلاحيات الحاكم الإداري في تحصيل أموال المؤسسة باعتبارها أموال أميرية.</li> <li>3. المميزات التي تتمتع بها المؤسسة بموجب قانونها.</li> <li>4. الاستقلال المالي للمؤسسة.</li> <li>5. تطبيق مبدأ اللامركزية في العمل.</li> <li>6. المؤسسة هي الجهة الرسمية الوحيدة المعتمدة لودائع الأيتام.</li> <li>7. استمرارية التدفق النقدي وطول أجل ودائع الأيتام.</li> <li>8. انتشار فروع المؤسسة في كافة محافظات المملكة.</li> </ol>
التقييم الخارجي للمؤسسة (وفق عوامل البيئة الخارجية)	
<b>التحديات (Threats)</b>	<b>الفرص (Opportunities)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الظروف والسياسات الاقتصادية المتغيرة.</li> <li>2. ارتباط المؤسسة ببعض التشريعات النافذة.</li> <li>3. التطور والتقدم التكنولوجي المتسارع.</li> <li>4. ضعف التنسيق وتبادل المعلومات بين المؤسسات الشريكة في العمل.</li> <li>5. منافسة البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية المحلية.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الصورة الذهنية لدى الجمهور التي تتمتع بها المؤسسة نتيجة لعملها وفق أحكام الشريعة الإسلامية، ونتيجة لاستثماراتها الناجحة.</li> <li>2. التنافس على جوائز التميز.</li> <li>3. شراكات المؤسسة مع الهيئات والمؤسسات الدولية المشابهة لعملها.</li> <li>4. الانتشار الجغرافي الواسع لفروع ومكاتب المؤسسة.</li> </ol>

## ■ المخاطر الاستراتيجية :

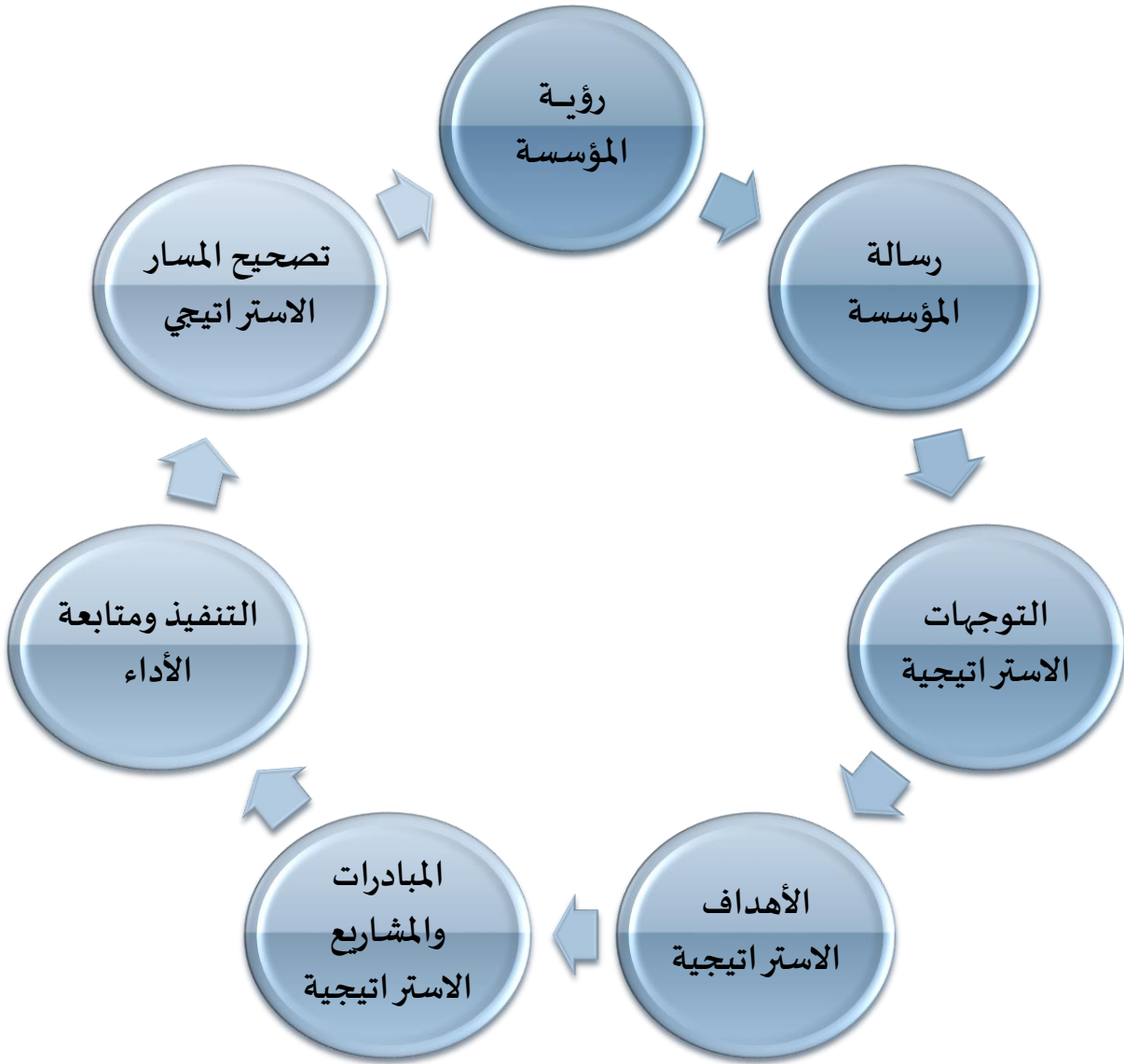
أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية ومن خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل آراء الشركاء، وصياغة رؤية ورسالة المؤسسة، وتطوير الأهداف الاستراتيجية، لابد من التعرف على المخاطر الاستراتيجية التي تواجه تلك الأهداف، بهدف وضع البدائل الممكنة وآليات التعامل معها ومن أهم تلك المخاطر ما يلي :

- 1- الظروف والسياسات الاقتصادية المتغيرة.
- 2- ارتباط المؤسسة ببعض التشريعات النافذة.
- 3- التطور والتقدم التكنولوجي المتسارع.
- 4- ضعف التنسيق وتبادل المعلومات بين المؤسسات الشريكة في العمل.
- 5- منافسة البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية المحلية.
- 6- تسرب الكوادر الوظيفية المؤهلة من المؤسسة وصعوبة توفير البديل.

## ■ تحليل الشركاء :

وصف الشراكة				مستوى الشراكة		الجهة	رقم	
القطاع		إطار الشراكة			شرك			استراتيجي
خاص	حكومي	دولي	عربي	محلي				
	✓			✓		✓	1 دائرة قاضي القضاة والمحاكم الشرعية	
	✓			✓		✓	2 وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
	✓			✓		✓	3 وزارة التخطيط والتعاون الدولي	
	✓			✓		✓	4 وزارة تطوير القطاع العام	
	✓			✓	✓		5 وزارة الشؤون البلدية	
	✓			✓	✓		6 وزارة الطاقة والثروة المعدنية	
	✓			✓		✓	7 دائرة الأراضي والمساحة	
	✓			✓	✓		8 هيئة مكافحة الفساد	
	✓			✓		✓	9 ديوان المحاسبة	
	✓			✓		✓	10 مركز الملك عبد الله الثاني للتميز	
	✓			✓		✓	11 ديوان الخدمة المدنية.	
	✓			✓	✓		12 أمانة عمان الكبرى	
	✓			✓		✓	13 دائرة الأحوال المدنية والجوازات	
	✓			✓		✓	14 إدارة ترخيص السواقين والمركبات	
				✓	✓		15 بعض شركات التطوير العقاري	
			✓	✓	✓		16 بعض البنوك الإسلامية	
✓		✓	✓	✓	✓		17 بعض شركات الحلول التقنية	
✓				✓		✓	18 متلقي الخدمة	

## ■ نموذج الاستراتيجية:





## ■ الخيار الاستراتيجي للمؤسسة :

تسعى أي مؤسسة من خلال تطوير استراتيجياتها إلى تحقيق الميزة التنافسية، التي تمكنها من التقدم على المنافسين لها في مجال العمل، ومؤسسة تنمية أموال الأيتام لا تخرج عن هذه القاعدة، وتأتي الاستراتيجيات التنافسية في مجال الأعمال وفق ثلاثة أنواع؛ استراتيجية التفاضل والتميز عن المنافسين في المنتج والخدمة، واستراتيجية السعر الأقل، واستراتيجية التركيز والتخصص في مجال منتج أو خدمة محددة.

ومؤسسة تنمية أموال الأيتام وبحكم خصوصية عملها، تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام أكثر من بديل استراتيجي، فهي تمنح تمويلات وبنسب مريحة تعتبر من أقل النسب في مجال منح التمويلات، وبذلك تحقق ميزة السعر الأقل، وكذلك تنوع المنتجات ومجالات الاستثمار من مباحات، وتأجير تمويلي، وأراضٍ، ومبانٍ، وأسهم، ونظام (BOT)، وغير ذلك من مجالات الاستثمار.

وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال غرس ثقافة التميز لدى العاملين، بحيث يمكن لهذا العدد القليل من العاملين مع توفر البرامج التدريبية المناسبة، ودعم المستويات الإدارية العليا تحقيق الميزة التنافسية، ونجاح تطبيق الخيارات الاستراتيجية المعتمدة.

## ■ القضايا الاستراتيجية الحرجة للمؤسسة :

تعتبر مؤسسة تنمية أموال الأيتام من المؤسسات الرائدة في المنطقة في مجال إدارة وتنمية أموال الأيتام، من خلال استثمار تلك الأموال في مجالات استثمارية مباحة شرعاً من مباحة وشراء أراضٍ ومبانٍ وغيرها من المجالات بما يعود على أولئك الأيتام بالفائدة والزيادة على ودائعهم، وفي سبيل تحقيق هذه الغاية تواجه المؤسسة جملة من التحديات من أبرزها :

1. قلة عدد الموظفين وصعوبة رفد المؤسسة بكفاءات عالية بسبب ارتباط المؤسسة بنظام الخدمة المدنية الذي يقتضي التعيين وفق أسس محددة ومعتمدة، بعد أن كان للمؤسسة نظام خاص بها يسهل عليها ذلك.

2. المنافسة الشديدة من المؤسسات والبنوك الإسلامية في سبيل جذب أكبر عدد من العملاء للتعامل معهم، من خلال منح تمويلات بنسب أرباح منافسة، ومنح المزيد من التسهيلات للعملاء بسرعة وسهولة.

3. التطور التكنولوجي المتسارع والذي يحتم على المؤسسة مواكبة هذا التطور، والتحديث المستمر لبرامجها، وتطوير بنيتها التكنولوجية من أجهزة وشبكات، حتى تحافظ على موقعها في هذا القطاع.

## ■ الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية :

### الرؤية :

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

### الرسالة :

“ المحافظة على أموال الأيتام واستثمارها وتنميتها بما يحقق أعلى العوائد عليها في شتى مجالات الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وتقديم خدمات متميزة لمتلقي الخدمة من خلال كادر كفؤ ومؤهل وفق المعايير العالمية الجيدة في بيئة متعلمة محفزة للإبداع والابتكار”.

### القيم الجوهرية :

- 1- الخدمة الأمثل
- 2- دعم الإبداع
- 3- العمل بروح الفريق
- 4- المسؤولية المجتمعية
- 5- الشفافية والمساءلة والنزاهة
- 6- العدالة والمساواة
- 7- التطوير المستمر
- 8- التعلم والابتكار

## ■ أهداف المؤسسة الاستراتيجية :

- 1- تعظيم عوائد استثمارات المؤسسة بما يضمن المحافظة على أموال الأيتام وتنميتها.
- 2- رفع كفاءة الأداء المؤسسي نحو التميز.
- 3- المساهمة في التنمية الوطنية الشاملة.

## ■ عوامل النجاح :

- 1- الموارد البشرية: تمتلك المؤسسة كادر بشري مؤهل بشكل مناسب في شتى التخصصات المالية والإدارية والقانونية وغيرها، كما يوجد برامج تدريب سنوية لتأهيل الموظفين لضمان تقديم أفضل الخدمات للعملاء.
- 2- استقلال المؤسسة المالي: تتمتع المؤسسة باستقلال مالي وإداري بحيث يلبي ذلك خصوصية عمل المؤسسة وتحسين أداؤها دون أن يكون لها عبء إضافي على نفقات الدولة المتعددة.
- 3- إدارة المؤسسة المتميزة: تسعى المؤسسة إلى التميز، وترسيخ ثقافة التميز لدى العاملين لديها، والذي ينبع من رؤية وفكر الإدارة العليا للمؤسسة التي تنادي بالتميز وتعمل عليه.

## ■ تقييم الأداء الاستراتيجي :

تمتلك المؤسسة نظاماً للمتابعة والتقييم، يعتمد المتابعة الربعية للمشاريع المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية ويصدر عنها تقرير تقييمي يبين مدى الإنجاز للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبيان حسن تنفيذ الخطط والمشاريع للوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة.

## ■ مؤشرات الأداء الرئيسة والمستهدفة للأعوام 2018-2020 :

الهدف الاستراتيجي الأول: تعظيم عوائد استثمارات المؤسسة بما يضمن المحافظة على أموال الأيتام وتنميتها (خمسة مؤشرات)

### مؤشرات الأداء المستهدفة:

المستهدف	2020	2019	2018	سنة الأساس 2017	زيادة حجم التمويلات الممنوحة.	1
%30	%10	%10	%10	46,384,461		

### الآليات المقترحة:

1- منح المزيد من التسهيلات للعملاء

2- الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة

3- تقديم منتجات جديدة.

وذلك بسبب ارتفاع العائد على الاستثمار في هذا المجال الاستثماري وكونه أكثر جاذبية للعملاء.

المستهدف	2020	2019	2018	سنة الأساس 2017	تخفيض الاستثمارات ذات المخاطر العالية (محفظة الأسهم).	2
%50	%10	%20	%20	20,327,000		

### الآليات المقترحة:

1- بيع الأسهم ذات المخاطر العالية.

2- خفض التركزات في بعض المساهمات.

3- مراعاة التنويع في محفظة الأسهم والاستثمار في شركات جديدة واعدة ضمن القائمة الشرعية.

4- شراء الأسهم في الشركات الكبرى ذات نسبة المخاطرة المتدنية ضمن القائمة الشرعية للشركات.

المستهدف	2020	2019	2018	سنة الأساس 2017	زيادة الاستثمار في قطاع المباني (المجمعات التجارية).	3
5 % من قيمة كامل المحفظة	1 % من قيمة كامل المحفظة	2 % من قيمة كامل المحفظة	2 % من قيمة كامل المحفظة	38,909,772		

#### الآليات المقترحة:

1- شراء المجمعات ذات العائد الاستثماري المناسب بعد إجراء دراسات الجدوى لها.

2- العمل على تأجير المحلات والمكاتب الفارغة في مباني المؤسسة لتصل نسبة الإشغال فيها إلى

100 %.

المستهدف	2020	2019	2018	سنة الأساس 2017	زيادة العائد على الاستثمار في قطاع الأراضي.	4
10 % من قيمة كامل المحفظة	4 % من قيمة كامل المحفظة	3 % من قيمة كامل المحفظة	3 % من قيمة كامل المحفظة	49,209,552		

#### الآليات المقترحة:

1- بيع قطع الأراضي ذات السعر المناسب والتي لا يتوقع ارتفاع أسعار هذه القطع مستقبلاً.

2- الإبقاء على قطع الأراضي المتوقع ارتفاع سعرها حيث لا تزال الفرصة موجودة لارتفاع

أسعار تلك القطع.

3- دراسة جدوى تنظيم وإفراز قطع الأراضي الكبيرة في المواقع المميزة إلى نمرو قطع أصغر ومن

ثم عرضها للبيع.

المستهدف	2020	2019	2018	سنة الأساس 2017	تخفيض حجم الودائع لدى البنوك الإسلامية.	5
4 % من قيمة كامل المحفظة	1 % من قيمة كامل المحفظة	1 % من قيمة كامل المحفظة	2 % من قيمة كامل المحفظة	32,874,453		

#### الآليات المقترحة:

1- توجيه تلك المبالغ لمجالات استثمارية أكثر جدوى ذات عائد أعلى.

2- إبقاء الودائع لدى البنوك الإسلامية ضمن الحدود الآمنة لمواجهة التزامات المؤسسة.

## الهدف الاستراتيجي الثاني: رفع كفاءة الأداء المؤسسي نحو التميز (ثلاثة مؤشرات)

### مؤشرات الأداء المستهدفة:

المستهدف	2020	2019	2018	سنة الأساس 2017	تفعيل نظام الحوسبة وتطويره.	1
نظام حوسبة مفعّل ومطبق ومتطور	تطوير	استدامة	تفعيل	غير مفعّل		

### الآليات المقترحة:

1- تفعيل هذا النظام وتعميمه على جميع مديريات و أقسام المؤسسة.

2- العمل على تطوير النظام بما يناسب طبيعة العمل.

3- سد الثغرات إن وجدت وحل المشكلات المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.

المستهدف	2020	2019	2018	سنة الأساس 2017	إعداد وتوثيق إجراءات العمل.	2
اجراءات عمل موثقة ومراجعة ومحدثة	إجراءات عمل مراجعة ومحدثة	إجراءات عمل مراجعة ومحدثة	إجراءات عمل مراجعة ومحدثة	يوجد إجراءات عمل موثقة		

### الآليات المقترحة:

1- إعداد وتوثيق إجراءات العمل بشكل شامل ومستمر لتكون الإجراءات رسمية وقانونية.

2- العمل على تحديث إجراءات العمل بما يناسب التطور المستمر في أعمال المؤسسة.

المستهدف	2020	2019	2018	سنة الأساس 2017	إعداد وتفعيل نظام متابعة وتقييم خطط العمل.	3
نظام متابعة وتقييم مستدام ومتطور	نظام متابعة وتقييم مستدام	نظام متابعة وتقييم مراجع ومطور	نظام متابعة وتقييم مستدام	يوجد نظام متابعة وتقييم		

### الآليات المقترحة:

1- وضع نظام لمتابعة وتقييم خطط عمل مديريات المؤسسة بشكل دائم ومستمر وبيان

الإنجازات وأوجه القصور في العمل.

2- العمل على تحسين وتطوير خطط العمل باستمرار.

**الهدف الاستراتيجي الثالث: المساهمة في التنمية الوطنية الشاملة (مؤشران اثنان)**

مؤشرات الأداء المستهدفة:

المستهدف	2020	2019	2018	سنة الأساس 2017	المساهمة في توفير فرص العمل.	1
				عدد فرص العمل الفعلية بناءً على غرض المراجعات.	جاري إعداد الدراسات	

الآليات المقترحة:

1- تمويل إنشاء مشاريع تجارية وصناعية توفر فرص عمل للشباب.

2- تمويل تطوير المشاريع التجارية والصناعية القائمة أصلاً لزيادة فرص العمل أمام

الشباب.

المستهدف	2020	2019	2018	سنة الأساس 2017	المساهمة في توفير المساكن.	2
				عدد المساكن الفعلية بناءً على غرض المراجعات والإجارة المنتهية بالتمليك.	جاري إعداد الدراسات	

الآليات المقترحة:

1- زيادة تمويل مرابحات مواد البناء ونظام الإجارة المنتهية بالتمليك.

2- زيادة تمويل صيانة وتوسعة المساكن القائمة من خلال مرابحات شراء مواد البناء.