



# **المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري**

## **مراجعة الخطة الاستراتيجية للأعوام 2023-2021**

**تاريخ المراجعة  
2022/4/10**



**حضرة صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم**



**حضرة صاحب السمو الأمير ولي العهد الحسين ابن عبد الله الثاني  
المعظم**



<b>الصفحة</b>	<b>المحتويات</b>
<b>5</b>	<b>المرجعيات</b>
<b>6</b>	<b>تقديم مدير عام المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري</b>
<b>7</b>	<b>محاو عمل المؤسسة</b>
<b>8</b>	<b>مهام وواجبات المؤسسة</b>
<b>9</b>	<b>الهدف الوطني، الرؤيا، الرسالة، القيم</b>
<b>10</b>	<b>موجز عن قيم المؤسسة</b>
<b>11</b>	<b>الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة</b>
<b>12</b>	<b>تحليل البيئة الداخلية والخارجية</b>
<b>13</b>	<b>مصفوفة بطاقة الأداء المتوازن والتحليل الرباعي (SWOT)</b>
<b>14-15</b>	<b>مصفوفة مؤشرات قياس الأداء</b>
<b>16</b>	<b>التوجهات الاستراتيجية</b>

## المرجعيات

### المرجعية الأولى

... ويلاحظ أن الغالبية العظمى من الوحدات السكنية المتوافرة ليست في متناول غالبية الأسر الأردنية، ونتيجة لذلك؛ هناك الآن فائض من المساكن ذات المواصفات العالية، ونقص في المعروض من المساكن للأسر المتدنية والمتوسطة الدخل، على الرغم من حاجة السوق الواضحة إلى هذا المستوى .

من رؤيا الأردن 2025

### المرجعية الثانية

... إن نهج الشراكة بين مختلف قطاعات الدولة عامل أساسي في نجاح الخطط والبرامج، ولا بد أن تستمر الحكومة في جهد وطني تشاركي عماده تفعيل التعاون والشراكة مع القطاع الخاص، لرسم خارطة طريق واضحة بأطر زمنية محددة.

من كتاب التكليف السامي للحكومة بتاريخ 2020/10/7

### المرجعية الثالثة

... أما في مجال الإصلاح الإداري، فلا بد من وضع آليات قابلة للتطبيق، فإفادة من وجود برامج لإصلاح القطاع العام، بما فيها مشروع الحكومة الإلكترونية، ما لم يلبس المواطن تحسناً نوعياً في الخدمات المقدمة إليه، وهنا أؤكد على ضرورة التزام جميع مؤسسات الدولة بتعزيز ثقافة التميز والشفافية والمساءلة .

من خطاب العرش السامي بتاريخ 2014/11/2

## تقديم مدير عام المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري:

إيماناً مناّ بمتطلبات الحداثة في مجالات العمل الذي أوكلت إلينا أمانة حمله، فقد ارتكزت نظرتنا المستقبلية على استشراف آفاق مستقبل ورؤية ذكية للمؤسسة، بشكل يُحقق جانباً أساسياً في حياة شريحة واسعة من هذا المجتمع المتمثلة بالطبقة متدنية ومتوسطة الدخل، وذلك انسجاماً مع أهداف الاستراتيجية الوطنية للإسكان ومع قانون المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري رقم (28) لسنة 1992، وتناغماً مع رؤية الأردن 2025 فيما يتعلق بجانب تحقيق العيش الكريم للمواطن الأردني الذي يُمثل المنطلق والغاية لمُجمل رؤيتنا ورسالتنا في هذه المؤسسة .

الدقة، النزاهة، الشفافية، الابداع، الابتكار، والجودة، ستشكل لبناتٍ أساسية لانطلاقات المرحلة المُقبلية، والتي تعتمد على مبدأ التشاركية مع الفئة المُستهدفة في عملية اتخاذ القرار المتعلق بإقامة مشاريعنا المستقبلية، والمعتمدة كذلك على المُشاركة الفاعلة والحقيقية مع القطاع الخاص في مجال قطاع الإسكان، بما يُعزز تاريخاً للمؤسسة يزيد عن الخمسين سنة في هذا المجال؛ نفذت خلالها (296) مشروعاً اسكانياً، نتج عنها قرابة الـ (68) ألف وحدة سكنية، كما قامت بتنفيذ العديد من مشاريع تحسين البنية التحتية للمناطق متدنية الخدمات والمناطق العشوائية، لغاية تحسين أوضاعها من النواحي الاجتماعية والاقتصادية، حيث نتج عنها تطوير (40) موقعاً، استفادت منها قرابة الـ (54) ألف أسرة .

إننا ندرك حجم حاجة شريحة واسعة من ذوي الدخل المُتدنية المتعلقة بجانب تأمين السكن المناسب لهم، والمُلزمة لنا بأن نعمل جاهدين وبطُرق تتخطى الجانب التقليدي في الأداء المؤسسي، لتحقيق هذه الحاجة المؤدية لتحقيق الأمن الاجتماعي بمفهومه الشمولي، فغايتنا في بداية ونهاية المطاف هي الوصول لدرجات عالية من الرضا لهذه الفئة تلامس مؤشرات السعادة التي طالما تطلعنّا إليها، لعنا بذلك نصل إلى تحقيق ما نطمح وطمح له هذه الفئة وتتمناه على أرض هذا الوطن.

**المدير العام**

**المهندسة جمانة محمد العطيّات**

## مجاور عمل المؤسسة :

مجلس الإدارة

المدير العام

مجاور العمل

الخدمات

الإنتاج والتسويق

السياسات والتخطيط

إدارة الشؤون  
المالية  
والادارية

إدارة  
شؤون  
المستفيدين

إدارة  
الأملك

إدارة  
الإشراف

إدارة  
الدراسات  
والتصميم

إدارة  
التخطيط  
الاستراتيجي

إدارة  
السياسات

## **مهام وواجبات المؤسسة :**

تتولى المؤسسة المساهمة في حل أزمة السكن وتطوير المناطق المتدنية الخدمات في المملكة بجميع الطرق والوسائل المتاحة لها بما في ذلك: " قانون المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري وتعديلاته رقم 28 لسنة 1992 "

(1) تقديم التوصية لمجلس الوزراء حول السياسة العامة للإسكان وعلاقتها بالتنظيم والبيئة وذلك بالتعاون مع الجهات الرسمية ذات العلاقة بهذا الموضوع.

(2) متابعة تطبيق الإستراتيجية الوطنية للإسكان وإعداد أي تشريعات ضرورية لتنفيذها.

(3) 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.

(4) 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.

(5) تشجيع الحرف الصناعية الصغيرة وبرامج التدريب المهني في المناطق التي تقام بها مشاريع المؤسسة وتطويرها.

(6) العمل على توفير قروض للمستفيدين من مشاريع الإسكان والتطوير الحضري وذلك بالتعاون مع الجهات الممولة المعنية.

(7) إقامة مشاريع استثمارية مباشرة أو عن طريق إبرام عقود استثمار مع مستثمرين من القطاع الخاص بما يتفق مع أهداف المؤسسة.

(8) دراسة وتنفيذ أي من مشاريع الأبنية الخاصة بالحكومة ومؤسساتها العامة بتكليف من مجلس الوزراء.



## الهدف الوطني

تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، والعدالة في توزيعها.

## الرؤيا

قطاع إسكان ريادي ذكي.

## الرسالة

تمكين المواطنين من حيازة السكن الملائم وتقديم الخدمات بعدالة وجودة عالية، ومواكبة الحداثة وتعزيز الشراكة المتوازنة مع القطاع الخاص من خلال الكوادر المؤهلة.

## القيم

- الحوكمة
- المسؤولية المجتمعية
- الابتكار والابداع والمبادرة
- التطوير والتحسين المستمر
- التعاون والعمل بروح الفريق
- النهج التشاركي
- السمعة الطيبة
- ثقافة التميز

**الحوكمة:** انتهجت المؤسسة الحوكمة كأسلوب إداري يهدف الى تطبيق التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات بعدالة لمتلقي الخدمة من جانب آخر.

**المسؤولية المجتمعية:** تلتزم المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه من خلال القيام بأنشطة اجتماعية تساهم بمعالجة بعض القضايا التي تمس ذلك المجتمع.

**الابتكار والابداع والمبادرة:** تشجيع روح الابتكار والابداع لدى الموظفين من خلال توفير بيئة محفزة على الابتكار وتقديم المبادرات التي تساهم في تقديم رؤية جديدة ومتطورة في أساليب العمل والانجاز.

**التطوير والتحسين المستمر:** السعي المستمر لتعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص وتطوير إجراءات العمل وتبسيطها وتحسين الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة.

**التعاون والعمل بروح الفريق:** تنغرس هذه القيمة في ثقافة المؤسسة والتي اسفرت عن توحيد الجهود والتعاون لإنجاز الاعمال والمشاريع وعلى كافة المستويات الوظيفية.

**النهج التشاركي:** مد جسور التعاون والشراكة مع كافة الشركاء من جهة وانتهاج أسلوب التشاور والتشارك بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وإشراكهم في اتخاذ القرارات وبناء الخطط مما ينعكس على رفع جودة أداء عمل المؤسسة عموماً.

**السمعة الطيبة:** بناء صورة ذهنية طيبة وحسنة لدى المواطن الأردني عن المؤسسة من خلال تقديم كافة الخدمات بشكل متميز.

**ثقافة التميز:** تسعى المؤسسة الى تحقيق مستويات أداء متفوقة تلبى وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وبناء مجموعة من القيم والالتزام بها.

## الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة :

### آلية بناء الأهداف الاستراتيجية:

- دراسة الأهداف الوطنية والقطاعية وتحديد الهدف الذي تلتزم به المؤسسة.
- دراسة أولويات العمل الحكومي وخطط ومشاريع الحكومة.
- بناء رؤية ورسالة تتسم بالتحدي والطموح.
- إجراء تحليل للبيئة الخارجية والداخلية للخروج بمصفوفة SWOT.
- بناء الأهداف الاستراتيجية بما ينسجم مع الأهداف الوطنية والقطاعية ويحقق رؤية ورسالة المؤسسة على المدى البعيد.
- وضع حزمة من مؤشرات الأداء؛ لقياس مدى تحقيق الأهداف وإصدار التقارير الدورية لمتابعة وتقييم الإنجاز ورصد أي انحراف وبناء خطط معالجتها، بالإضافة الى تحسين الإنجاز والحفاظ عليه.

تمكين المواطنين من الوصول الى السكن الملائم

الهدف الأول

المساهمة في تنظيم وتعزيز فعالية قطاع الإسكان لرفد الاقتصاد الوطني من خلال الاستثمار الإسكاني وتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص

الهدف الثاني

تعزيز وتطوير فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي

الهدف الثالث

## تحليل البيئة الداخلية والخارجية :

تندرج في إطار البيئتين الداخلية والخارجية مجموعة من العناصر المكونة لعملية التحليل على طريقة (SWOT) التي تشمل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، والتي من الممكن أن تكون التوجه العام لدى المؤسسة الذي يقود إلى بلورة الأهداف الاستراتيجية على الشكل الصحيح، وإذا ما تم تحليل البيئة الداخلية؛ فإننا سنضع أيدنا على عناصر القوة والضعف، من خلال عدة مؤشرات تتلخص بما يلي:

- (تم عكسها في التحليل وذكرت هنا لربطها في مصفوفة الأداء المتوازن)
- 1- نهج القيادة
  - 2- التشريعات
  - 3- بيئة العمل
  - 4- الموارد البشرية
  - 5- الموارد المالية

أما إذا أردنا تحليل البيئة الخارجية؛ فإننا سنضع أيدنا على عناصر الفرص والتهديدات، من خلال عدة مؤشرات تتلخص بما يلي :

- (تم عكسها في التحليل وذكرت هنا لربطها في مصفوفة الأداء المتوازن)
- 1- متلقو الخدمة
  - 2- المنافسون
  - 3- الموردون
  - 4- المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية (PESTEL Analysis)

وقد تم ربط المؤشرات السابقة مع مصفوفة الأداء المتوازن، حسب المحاور المكونة لها (محور العملاء، المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو)، وبما يتوافق مع المؤشرات المذكورة في عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

## مصفوفة بطاقة الأداء المتوازن والتحليل الرباعي (SWOT)

التسلسل	المحور	التوجهات الاستراتيجية
1	محور العملاء	تحديث آلية تسعير وتسويق وبيع جديدة تلبي حاجة الفئة المستهدفة.
2		تكثيف الدراسات النوعية للبيئة الخارجية.
3		توسيع قاعدة متلقي الخدمة من خلال ايجاد شراكة حقيقية وفاعلة مع القطاع الخاص.
4		تطبيق معايير البناء الأخضر لذوي الدخل المتدني والمتوسط.
5	المحور المالي	رفع وتعزيز وتحسين كفاءة السياسة المالية المعمول بها في المؤسسة.
6		تعزيز وتفعيل دور الرقابة المالية.
7	محور العمليات الداخلية	تعزيز آلية الاتصال الداخلي بين الادارة العليا وموظفي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الادارية.
8		أتمته جميع عمليات المؤسسة.
9		التطبيق الأمثل للتشريعات الناظمة للعمل المؤسسي.
10		التطبيق الأمثل للمسار التدفقي لإجراءات العمل الداخلية.
11	محور التعلم والنمو	دعم ثقافة الابتكار والابداع.
12		التخطيط السليم للموارد البشرية.
13		تعزيز مفهوم إدارة المعرفة.
14		توفير بيئة عمل جاذبة ومريحة.

## مصفوفة مؤشرات قياس الأداء

الهدف الوطني: تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، والعدالة في توزيعها

القيمة المستهدفة		القيمة الفعلية			القيمة الأساس			الأهداف الاستراتيجية للوحدة ومؤشرات قياس الأداء		
2023	2022	2021	القيمة	سنة الأساس	مؤشر الأداء	الرقم	الهدف الاستراتيجي الأول			
770	450	282	360	2019	عدد قطع الأراضي والوحدات السكنية المخدومة المتوقع بيعها	1	تمكين المواطنين من الوصول إلى السكن الملائم في كافة مناطق المملكة			
480	425	100	167		عدد قطع الأراضي والوحدات المخطط تنفيذها سنوياً/ بنية تحتية	2				
23000	20000	***	***		تطوير مناطق متدنية الخدمات	3				



القيمة المستهدفة		القيمة الفعلية	القيمة الأساس		الأهداف الاستراتيجية للوحدة ومؤشرات قياس الأداء		
2023	2022	2021	القيمة	سنة الأساس	مؤشر الأداء	الرقم	الهدف الاستراتيجي الثاني
3	3	2	3	2020	عدد الاتفاقيات المبرمة مع القطاع الخاص	1	المساهمة في تنظيم وتعزيز فعالية قطاع الإسكان، لرفد الاقتصاد الوطني من خلال الاستثمار الإسكاني وتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص
26%	24%	22%	22%	2019	نسبة مساهمة القطاع الخاص المنظم في تلبية الحاجة السكنية	2	

القيمة المستهدفة		القيمة الفعلية	القيمة الأساس		الأهداف الاستراتيجية للوحدة ومؤشرات قياس الأداء		
2023	2022	2021	القيمة	سنة الأساس	مؤشر الأداء	الرقم	الهدف الاستراتيجي الثالث
95%	94%	90%	94%	2019	نسبة رضا متلقي الخدمة	1	تعزيز وتطوير الكفاءة والأداء المؤسسي
65%	60%	50	55%		نسبة الموظفين المشاركين في الدورات التدريبية إلى إجمالي عدد الموظفين	2	
25	20	17	14		عدد البرامج التدريبية	3	
97%	96%	88%	94%		نسبة رضا الموظفين	4	

# التوجهات الاستراتيجية

## قطاع إسكان ريادي ذكي

تمكين المواطنين من حيازة السكن الملائم وتقديم الخدمات بعدالة وجودة عالية، ومواكبة الحداثة وتعزيز الشراكة المتوازنة مع القطاع الخاص من خلال الكوادر المؤهلة

### محور العملاء

تطبيق معايير البناء الأخضر  
لذوي الدخل المتدني

توسيع قاعدة متلقي الخدمة من خلال  
ايجاد شراكة حقيقية وفاعلة مع القطاع  
الخاص

تكثيف الدراسات النوعية  
للبيئة الخارجية

تحديث آلية تسعير وتسويق وبيع  
جديدة تلبي حاجة الفئة المستهدفة

### محور العمليات الداخلية

التطبيق الأمثل للمسار  
التدفقي لإجراءات العمل

التطبيق الأمثل للتشريعات الناظمة  
للعمل المؤسسي

أتمته جميع عمليات  
المؤسسة

تعزيز آلية الاتصال الداخلي بين الادارة العليا  
وموظفي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم  
الادارية

### المحور المالي

تعزيز وتفعيل دور  
الرقابة المالية

رفع وتعزيز وتحسين كفاءة السياسة المالية  
المعمول بها في المؤسسة

### محور التعلم والنمو

توفير بيئة عمل جاذبة  
ومريحة

تعزيز مفهوم إدارة المعرفة

التخطيط السليم للموارد  
البشرية

دعم ثقافة الابتكار والابداع

المؤسسة العامة  
للإسكان والتطوير الحضري



هاتف المؤسسة 00962-6-4644307

هاتف الرد المباشر 00962-6-4649399

العنوان : جبل عمان - الدوار الثالث باتجاه الرابع، شارع زهران، أول  
شارع على اليمين  
الرمز البريدي 11181 ، ص.ب : 2110

البريد الإلكتروني : [general@hudc.gov.jo](mailto:general@hudc.gov.jo)