



المملكة الأردنية الهاشمية



دائرة الأراضي والمساحة الخطة الاستراتيجية (2024-2028)



من أقوال جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعني

الهدف النهائي من تحديث القطاع العام تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين



صَاحِبُ السُّعُوفِ الْمَلِكِي
الْأَمِيرُ الْحُسَيْنُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ الثَّانِي وَالْحَيُّ لِعَهْدِ الْمَعْظَمِينَ

من اقوال حضرة صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين



جدول المحتويات

4-2	من اقوال حضرة صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين
7	كلمة عطوفة المدير العام
8	نشأة دائرة الأراضي والمساحة
9	المهام والصلاحيات
10	أعداد موظفي دائرة الأراضي والمساحة
11	الهيكل التنظيمي
12	الخطة الاستراتيجية/مقدمة-المسؤولية
13	تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية
14	الرؤية والرسالة والقيم
15	التوجهات الوطنية والاهداف القطاعية التي تساهم الدائرة في تحقيقها
16	الأهداف القطاعية

جدول المحتويات

17.....	الأهداف الاستراتيجية لدائرة الأراضي والمساحة
18.....	الإطار الاستراتيجي
19.....	بناء علاقة الأهداف الاستراتيجية للدائرة بالأهداف الوطنية
20.....	تكامل استراتيجية الدائرة مع جميع مسارات رؤية التحديث الاقتصادي
21.....	بناء علاقة المشاريع الحالية والمستقبلية بالأهداف الاستراتيجية للدائرة مع جميع مسارات رؤية التحديث الاقتصادي والأهداف الوطنية والقطاعية
22.....	توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لترجمة الاستراتيجية الى مصطلحات تشغيلية
28-23.....	المستوى المستهدف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وأبرز المؤشرات في ضوء بطاقة الأداء المتوازن
29.....	قائمة أصحاب العلاقة المعنيين
30.....	نموذج خطط العمل التنفيذية
31.....	المنهجية المتبعة لإعداد الخطة الاستراتيجية
32.....	مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية
34-33.....	نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT-PESTLE)
35.....	المخاطر ومقترحات تقليل الخطر
36.....	نطاقات الأولويات الوطنية



كلمة عطوفة المدير العام

تساهم دائرة الأراضي والمساحة بإدارة المشهد العقاري في المملكة الأردنية الهاشمية انطلاقاً من المسؤولية المناطة بها، وتلتزم بتحقيق الريادة والاستدامة في إدارة القطاع العقاري، باعتباره من القطاعات الأكثر حيوية وأهمية في الأردن، ويشهد تطوراً مستمراً.

بالتالي فإن النهوض بهذا القطاع يتطلب تبني الابتكار وتقديم خدمات استباقية، من خلال إعداد خطة استراتيجية بناء على أهداف واضحة تسهم بشكل ملموس في دفع نمو السوق العقاري ونشر الثقافة العقارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

من هنا برزت الحاجة إلى الخطة الاستراتيجية باعتبارها جزءاً من الديناميكية الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة دائرة الأراضي والمساحة في الحفاظ على هويتها وصورتها، وإحداث تغييرات في جودة العمليات من خلال التحول من التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على تحسين الأداء، بما يتناسب مع الاتجاهات الحالية والمستقبلية.

شرعت دائرة الأراضي والمساحة في إعداد خطتها الاستراتيجية منذ عام 1999، والتي أكدت في طياتها على ضرورة الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي القائم على الرؤية المستقبلية، والموائمة مع التوجهات والرؤى الوطنية، ومواكبة التجارب العالمية، والعمل على تحديد الرسالة والرؤية، وترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الواضحة من حيث الكم والزمن، وتحليل الأبعاد الداخلية والخارجية، وبيان نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، ووضع البرامج التنفيذية، ومتابعة التنفيذ، واستخلاص التغذية الراجعة التي يجب توظيفها لتعديل المسار الاستراتيجي، والانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول، مع الاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة ليتم تنفيذها خلال خمس سنوات.

مدير عام دائرة الأراضي والمساحة

د. أحمد عيسى العموش

نشأة دائرة الأراضي والمساحة

تأسست نواة دائرة الأراضي والمساحة في المملكة الأردنية الهاشمية بموجب قانون الأراضي العثماني الذي صدر عام 1274 هجرية الموافق 1857 ميلادية، حيث تم تأسيس دوائر معنية بتسجيل الأراضي سميت في ذلك الوقت بدوائر الطابو أو مصالح تسجيل الأراضي.

وبموجب المادة (139) من معاهدة لوزان التي وقعت بتاريخ 1923-7-24 حصلت إمارة شرق الأردن على القيود والمستندات المتعلقة بالأموال والعقارات الخاصة والعامة وعندها بدأت الحكومة في إجراء محاولات لإعادة التنظيم والتغلب على الصعوبات الموجودة، فسنت نظام تحرير الأراضي سنة 1923 وقانون الإفراز في نفس السنة وفي عام 1927 ثم إصدار قانون تحرير الأراضي وتثمينها وظهر اسم دائرة الأراضي في 1927-9-30 حيث تم توحيد عدة دوائر (دائرة المساحة ودائرة أملاك الدولة ومصالح تسجيل الأراضي وتحرير الأراضي) بدائرة واحدة هي دائرة الأراضي.

وفي عامي 1951 و1952 تم توحيد دائرتي الأراضي والمساحة بالضفتين حيث أصبحت دائرة الأراضي والمساحة في الضفة الشرقية مسؤولة عن كافة مديريات التسجيل في المملكة وعددها (15) مديرية . واستمر العمل بالقوانين الفلسطينية إلى أن فرغ من إعداد القوانين حيث صدر قانون تسوية الأراضي والمياه رقم 40 لسنة 1952 والقوانين الأخرى التي صدر معظمها عام 1952 وعام 1953 وبدء بتطبيقها في الضفتين .

قامت الدائرة خلال السنوات اللاحقة بأعمال المساحة وتسوية الحقوق والأمور التسجيلية ، فيما بعد وحسب الهيكل التنظيمي المعتمد عام 2025 أصبح عدد مديريات التسجيل (14) مديرية تسجيل ويتبع لهذه المديريات 20 مكتب) تغطي جميع أنحاء المملكة كما انتشرت فرق التسوية لتقوم بأعمال المسح وتحضير نقاط المثلثات التي تخدم أعمال الدائرة.

وقد خطت الدائرة في اتجاه التطوير والتحديث والحوسبة لأعمالها خطوات واسعة في السنوات الأخيرة مما كان له أثر كبير في التسهيل على المواطنين وإنجاز أعمالها بسرعة وسهولة.

تمارس دائرة الأراضي والمساحة المهام والصلاحيات المخولة لها وهي كما يلي:

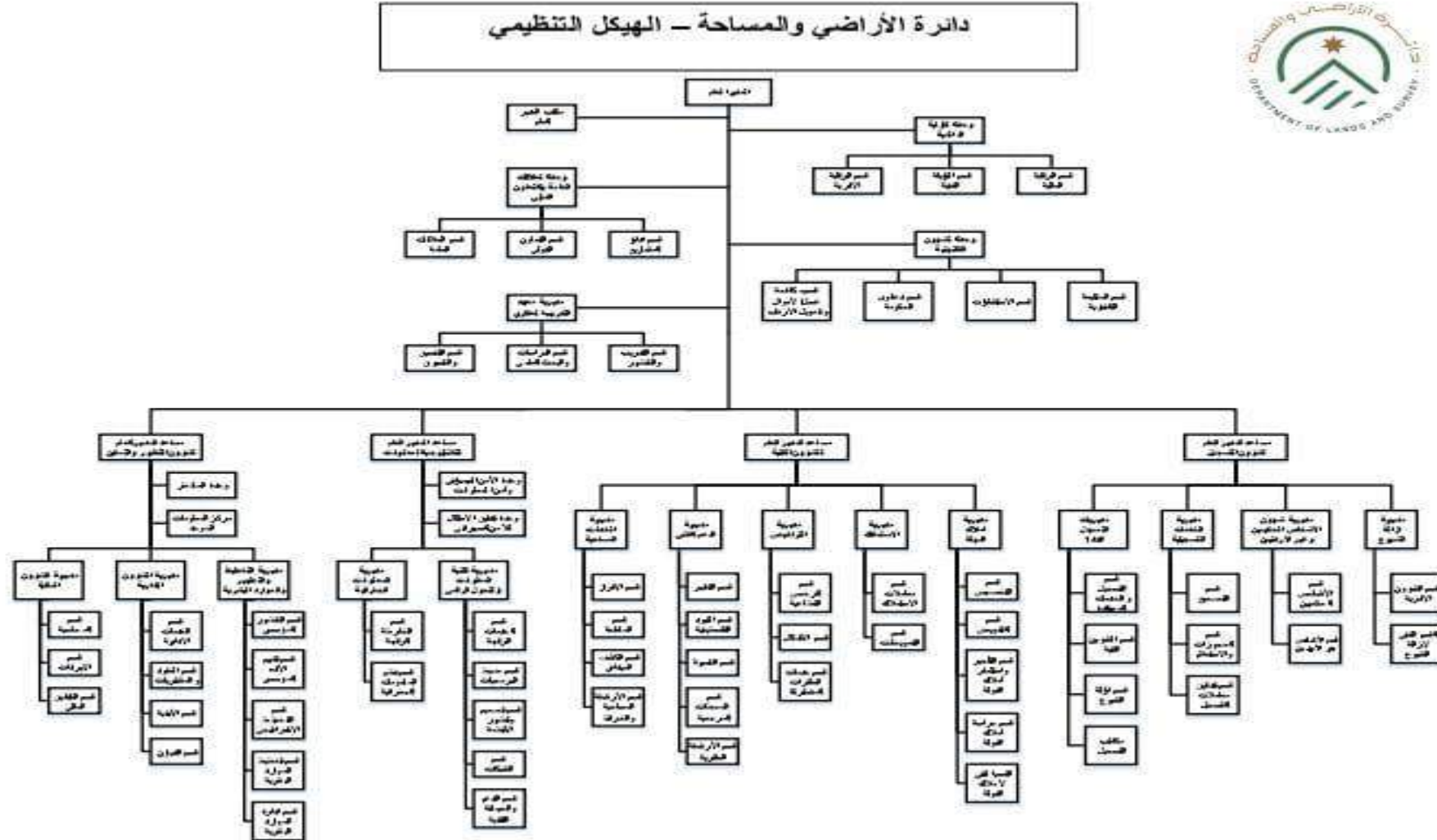
- إجراء مسح شامل لأراضي المملكة وإجراء كافة عمليات التحديد والتحرير وتنظيم الخرائط.
- إنشاء وإدامة شبكة مثلثات من الدرجتين الرابعة والخامسة اعتماداً على شبكة المثلثات الوطنية من الدرجات الأولى والثانية والثالثة.
- إنجاز معاملات تسجيل الأموال غير المنقولة وتحديد واستيفاء الرسوم المترتبة على ذلك.
- إدارة أملاك الدولة عن طريق الاستملاك والتأجير والتفويض والتخصيص.
- تقدير شامل لقيم الأموال غير المنقولة وإدامته.
- حفظ وتوثيق معلومات الملكية العقارية.
- إنشاء وإدامة قاعدة معلومات الأراضي الجغرافية كنواة أساسية في نظام المعلومات الوطني.
- إجراء البحوث والدراسات وإعداد البيانات الإحصائية المتعلقة بالنشاطات الإحصائية.
- تنظيم مهنة المساحة والمكاتب العقارية.
- المساهمة في رفد القطاعات الوطنية والدول العربية الأخرى بالكفاءات الفنية المتخصصة.
- المساهمة في دعم وتطوير أنظمة الضرائب المتعلقة بالأراضي وبالنشاطات العقارية.
- المساعدة في تنمية الأقاليم وتطوير التخطيط الطبيعي في إدارة الأراضي.
- التنسيق مع كافة الجهات الرسمية والخاصة في تبادل المعلومات وتوحيد الأسس والمعايير.
- تمثيل الأردن في المنظمات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية المعنية بالمساحة الحقوقية وأنظمة معلومات الأراضي.

أعداد موظفي دائرة الأراضي والمساحة لعام 2025

يتكون جهاز دائرة الأراضي والمساحة حالياً من (1217) مستخدماً، (42%) منهم من يحملون الشهادة الجامعية الأولى بكافة التخصصات (ذكور، إناث)، (42%) منهم من يحملون شهادة الدبلوم بكافة التخصصات (ذكور، إناث)، (19%) منهم من يحملون شهادة الثانوية العامة فما دون (ذكور، إناث). كما وتأخذ الدائرة بعين الاعتبار أهمية تمكين المرأة حيث بلغ عدد الاناث (450) موظفة بنسبة (36%) وعدد الذكور (767) موظف بسبة (63%) كما هو مبين في الجدول ادناه:

جدول بأعداد موظفي دائرة الأراضي والمساحة لعام 2025						
الرقم	الفئة	ذكر	النسبة المئوية	انثى	النسبة المئوية	المجموع
1	فئة أولى	351	58%	259	42%	610
2	فئة ثانية	184	58%	136	42%	320
3	فئة ثالثة	232	81%	55	19%	287
4	المجموع	767	63%	450	36%	1217

الهيكل التنظيمي لدائرة الأراضي والمساحة



الخطة الاستراتيجية

مقدمة:

تم صياغة الخطة الاستراتيجية لدائرة الأراضي والمساحة للأعوام (2024-2028) والتي تتضمن الأهداف والرؤى الاستراتيجية المستندة الى رؤية الدائرة ورسالتها وتنسجم مع قيم الدائرة وكافة مسارات وخطط التحديث الشامل، بحيث تتكامل مع مسارات خارطة تحديث القطاع العام ورؤية التحديث الاقتصادي ورؤى الأردن 2025 ، وربط الأداء الفردي بالأداء بالمؤسسي، ويتضمن الجزء الأخير من هذه الوثيقة الخطط التشغيلية المستقبلية لمديريات ووحدات الدائرة.

المسؤولية:

- تنحصر مهمة الإدارة العليا باتخاذ القرارات المتعلقة بالخطة الاستراتيجية، ومراجعتها، وضمان تنفيذها، وتوفير الموارد اللازمة.
- تنحصر مسؤولية اعداد الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها على قسم التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق والمتابعة مع كافة المديريات والوحدات في الدائرة.

❑ اعداد الخطة الاستراتيجية:

❖ تقوم الدائرة كل خمس سنوات باعداد الخطة الاستراتيجية للأعوام الخمسة القادمة، بحيث يتم مراجعتها وتحديثها بشكل دوري كل عام، استنادا إلى مخرجات تقارير المتابعة والتقييم لمستوى انجاز وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

❑ المتابعة والتقييم:

❖ يقوم قسم التخطيط الاستراتيجي مع مديري المديريات والوحدات التنظيمية في الدائرة بالتقييم بشكل ربعي ويتم متابعة نسب الإنجاز والتنفيذ الواردة بخطط العمل التنفيذية والموجودة ضمن الخطة الاستراتيجية، ويتم رفع تقرير للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

❑ مراجعة وتخطيط الخطة الاستراتيجية:

❖ يقوم قسم التخطيط الاستراتيجي في الدائرة بشكل سنوي بتحديث الخطة من خلال التنسيق مع جميع المديريات والوحدات التنظيمية، ويتم تعديلها حسب الأصول لتحقيق الأهداف المنشودة واعتمادها من قبل عطوفة المدير العام.

❖ يتم تقييم مستوى الإنجاز الفعلي ومعرفة الانحرافات وبيان أسبابها واقتراح الإجراءات العلاجية، وتعديل وتطوير الخطة الاستراتيجية بناءً على ذلك.

تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية (عناصر القوة، عناصر الضعف، الفرص، التهديدات)



عناصر القوة: وتتمثل بالعوامل الداخلية الإيجابية في الدائرة والتي تقع ضمن سيطرتها ويمكن الاستفادة منها لتحسين الاستراتيجية.

عناصر الضعف: وهي العناصر التي يمكن أن تجعل الدائرة أقل احتمالاً للنجاح، والتي تفتقر الدائرة لها وتمنعها من الأداء عند المستوى الأمثل، وهي ما تحتاج الدائرة إلى تحسينها لتبقى قادرة على تقديم الخدمة بكفاءة.

الفرص: العوامل الخارجية المواتية التي يمكن أن تستخدمها الدائرة لمنحها فرصة لزيادة الانتاجية، وتشمل الفرص عوامل خارجية أخرى مواتية، مثل التغييرات في اللوائح الحكومية التي تُسهّل على الدائرة تقديم خدماتها بكفاءة.

التهديدات: وتشير إلى العوامل التي لديها القدرة على إلحاق الضرر بالدائرة، حيث يساعد تحديد هذه العوامل إدارة الدائرة على الحد من تأثيرها.

❖ إن عملية تحليل البيئة الخارجية تُمكن الدائرة من فهم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على أدائها ونجاحها، تعتبر هذه العوامل من بين العوامل الرئيسية التي يجب مراقبتها وتحليلها باستمرار من قبل المديرين والقادة في الدائرة لضمان التكيف مع التغيرات في البيئة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.

❖ يمكن عملية تحليل البيئة الداخلية للدائرة من فهم قدراتها ومواردها بشكل معمق، وتحديد نقاط القوة التي يمكن استثمارها، إلى جانب رصد ومعالجة نقاط الضعف التي قد تعيق الأداء ويساعد هذا التحليل في تعزيز الجاهزية الداخلية للدائرة وزيادة قدرتها على تنفيذ المبادرات وإدارة التغيير بكفاءة وفعالية.

الرؤية والرسالة والقيم لدائرة الأراضي والمساحة

رؤيتنا

بيئة عقارية آمنة وذكية

رسالتنا

إدامة بيئة عقارية تنطلق من قاعدة بيانات محدثة وآمنة تقدم خدمات الكترونية شاملة تعتمد على تشريعات عقارية متكاملة وموارد بشرية مؤهلة وشراكات فاعلة

قيمنا الجوهرية

العدالة * الدقة والشفافية * المساءلة * التميز * التطوير المستدام * إسعاد متلقي الخدمة

التوجهات الوطنية (المحاور) التي تساهم دائرة الأراضي والمساحة في تحقيقها

تم تحديد التوجهات الوطنية (المحاور) التي تساهم مهام الدائرة في تحقيقها بناء على ما ورد في خارطة تحديث القطاع العام ورؤية التحديث الاقتصادي ورؤى الأردن 2025، والمتمثلة في:

تحفيز الاستثمارات المحلية والدولية من خلال بيئة جاذبة للاستثمار

تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مؤتمتة ومضبوطة

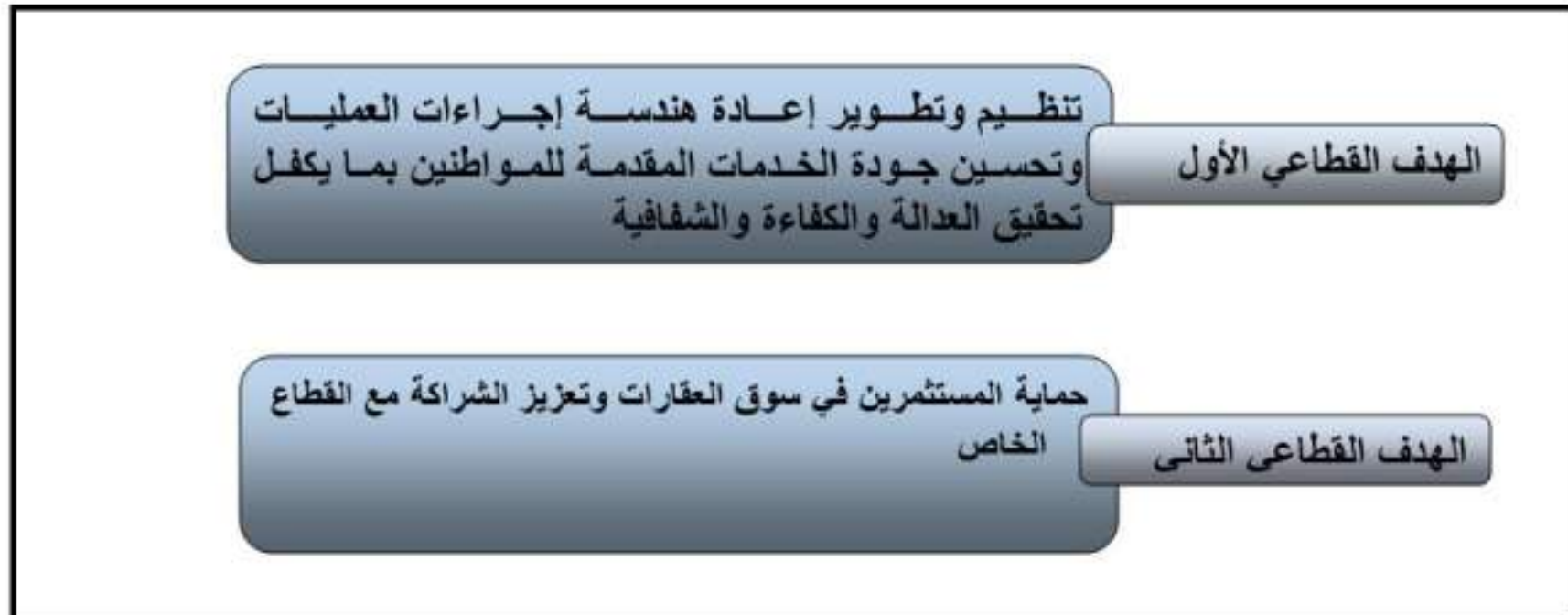
إعادة هندسة إجراءات العمليات الحكومية لتبسيطها وترشييقها

تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام

تعزيز قدرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص

الأهداف القطاعية

تم تحديد الأهداف القطاعية ذات العلاقة بعمل الدائرة بالاستناد إلى التوجهات الوطنية (رؤية التحديث الاقتصادي، رؤية الأردن 2025، وخارطة تحديث القطاع العام) والمتمثلة في:



الأهداف الإستراتيجية لدائرة الأراضي والمساحة

التحول الرقمي الامن في جميع اعمال الدائرة

تعزيز رضى كافة فئات المعنيين

تعزيز الشراكة مع القطاعين العام والخاص

تطوير الأداء المؤسسي

تعزيز الهوية المؤسسية

المساهمة في تطوير البيئة الاستثمارية

الاطار الاستراتيجي



بناء علاقة الأهداف الاستراتيجية للدائرة بالأهداف الوطنية والقطاعية

الهدف الوطني	الهدف القطاعي	الهدف الاستراتيجي
إعادة هندسة إجراءات العمليات الحكومية لتبسيطها وترشييقها	تنظيم وتطوير إعادة هندسة إجراءات العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بما يكفل تحقيق العدالة والكفاءة والشفافية	➤ التحول الرقمي الامن في جميع اعمال الدائرة ➤ تعزيز رضى كافة الفئات المعنيين ➤ تطوير الأداء المؤسسي ➤ تعزيز الهوية المؤسسية ➤ المساهمة في تطوير بيئة استثمارية ➤ تعزيز الشراكة مع القطاعين العام والخاص
تحفيز الاستثمارات المحلية والدولية من خلال بيئة جاذبة للاستثمار		
تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام		
تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مؤتمته ومضبوطة		
تعزيز قدرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص	حماية المستثمرين في سوق العقارات وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص	

تكامُل استراتيجية الدائرة مع جميع مسارات رؤية التحديث الاقتصادي

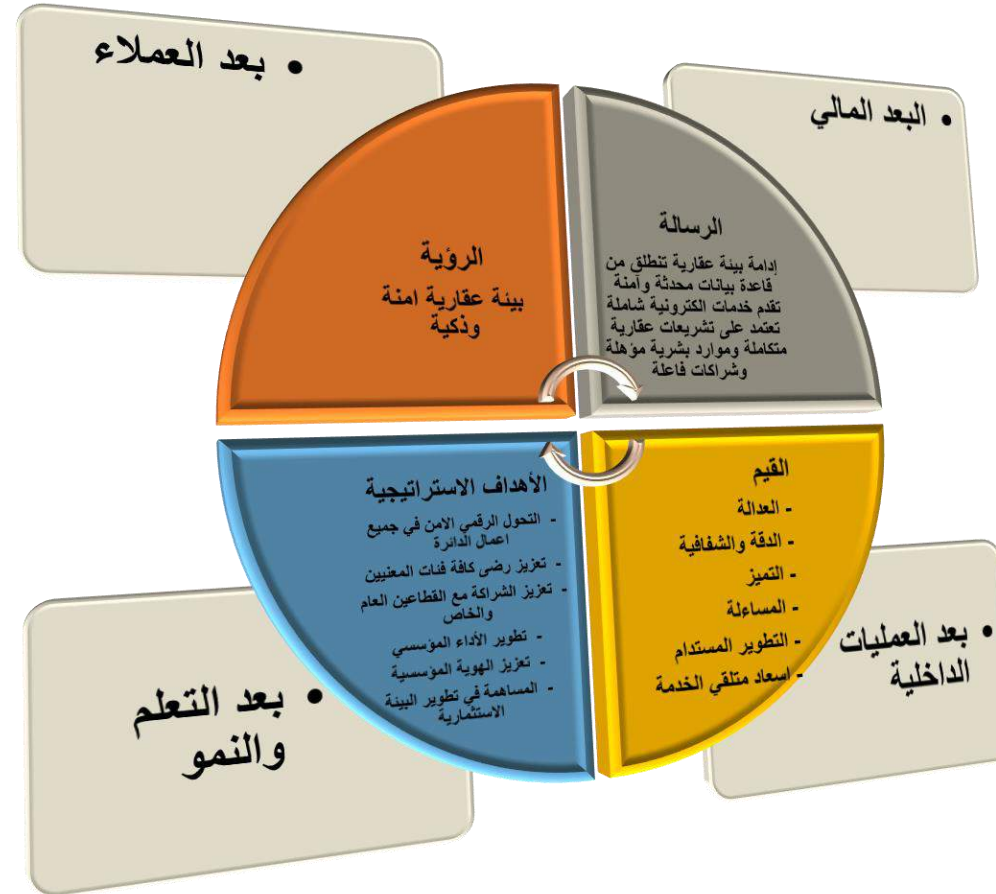
حددت خارطة الطريق لتحديث القطاع العام مستقبل الإدارة العامة مع مسارات التحديث والتطوير الشامل وتتكامل استراتيجية الدائرة مع جميع مسارات رؤية التحديث الاقتصادي وفق الموجهات العامة وحسب الآتي:

الموجهات العامة وفق رؤية التحديث الاقتصادي	العلاقة مع التوجهات الوطنية	العلاقة مع الأهداف الاستراتيجية للدائرة
تطوير الاستراتيجيات والبيئة التشريعية		
تبسيط الإجراءات وتسهيل ممارسة الأعمال		
البنية المؤسسية	❖ تحفيز الاستثمارات المحلية والدولية من خلال بيئة جاذبة للاستثمار ❖ تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مؤتمتة ومضبوطة ❖ إعادة هندسة إجراءات العمليات الحكومية لتبسيطها وترشييقها ❖ تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام ❖ تعزيز قدرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص	❖ التحول الرقمي الامن في جميع اعمال الدائرة ❖ تعزيز رضى كافة الفئات المعنيين ❖ تطوير الأداء المؤسسي ❖ تعزيز الهوية المؤسسية ❖ تعزيز الشراكة مع القطاعين العام والخاص ❖ المساهمة في تطوير بيئة استثمارية
أدوار ومهام بما يحفز الاقتصاد الوطني		
التحول الرقمي لدعم الاقتصاد الوطني		
خدمات تركز على المتعامل المستثمر		
التركيز على النتائج الكلية من التحديث الاقتصادي		

بناء علاقة المشاريع الحالية والمستقبلية بالأهداف الاستراتيجية للدائرة والموجهات العامة وفق رؤية التحديث الاقتصادي والأهداف الوطنية والقطاعية

التوجهات الوطنية	الأهداف القطاعية	الموجهات العامة وفق رؤية التحديث الاقتصادي	الأهداف الاستراتيجية	المشاريع الحالية والمستقبلية
إعادة هندسة إجراءات العمليات الحكومية لتبسيطها وترشييقها	تنظيم وتطوير إعادة هندسة إجراءات العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بما يكفل تحقيق العدالة والكفاءة والشفافية	➤ تطوير الاستراتيجيات والبيئة التشريعية ➤ تبسيط الإجراءات وتسهيل ممارسة الاعمال ➤ البنية المؤسسية ➤ أدوار ومهام بما يحفز الاقتصاد الوطني ➤ التحول الرقمي لدعم الاقتصاد الوطني ➤ خدمات تركز على المتعامل المستثمر ➤ التركيز على النتائج الكلية من التحديث الاقتصادي	➤ التحول الرقمي الامن في جميع اعمال الدائرة ➤ تعزيز رضى كافة الفئات المعنيين ➤ تطوير الأداء المؤسسي ➤ تعزيز الهوية المؤسسية ➤ المساهمة في تطوير بيئة استثمارية ➤ تعزيز الشراكة مع القطاعين العام والخاص	➤ استكمال تطوير منظومة القيمة الاداري ➤ إعادة هيكلة الدائرة وتطبيق الهيكل الجديد ➤ مشروع اعداد ومتابعة خطة الدائرة خطة الدائرة الاستراتيجية 2024-2028 ➤ استكمال المحطات المرجعية من 8 محطات لتصل الى 32 محطة لتغطية حدود كامل المملكة وتوحيد مرجعيتهها بدائرة الأراضي والمساحة ➤ مشروع التحول من استخدام AUTOCAD الى استخدام نظم المعلومات الجغرافية ARCGIS ➤ مشروع إعادة هندسة الإجراءات وتحديثها باستمرار ➤ تطوير تطبيق البيانات الجغرافية الخاص بدائرة الأراضي والمساحة ➤ مراجعة وتطوير البات عمل لجان إزالة الشبوع ➤ التحول من نظام احداثيات CASSINI الى نظام احداثيات JTM
تحفيز الاستثمارات المحلية والدولية من خلال بيئة جاذبة للاستثمار				➤ تصنيف وتقييم أملاك الدولة ➤ تطوير مشاريع الارشفة والبيانات والسجلات والخرائط واملاك الدولة وبيانات التسوية ➤ تطوير اليات عمل المحافظة على أملاك الدولة وحمايتها من خلال إيجاد نظام الكتروني ➤ تطوير واستضافة البنية التحتية الرقمية ضمن الحوسبة السحابية الحكومية
تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام				➤ مطابقة وارشفة الصحائف البيضاء ➤ إيجاد وتطوير ومتابعة الاستراتيجية الاعلامية ➤ إيجاد دليل حوكمة خاص بدائرة الأراضي والمساحة ➤ رفع تصنيف دائرة الأراضي والمساحة من خلال المشاركة والحصول على الجوائز والشهادات المحلية والإقليمية العالمية
تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مؤتمنة ومضبوطة				➤ استكمال تطوير الخدمات الرقمية ➤ استخدام الذكاء الصناعي في تنقيح البيانات وإعادة استخدامها ➤ اتمة إجراءات التأجير والتفويض والتخصيص في أملاك الدولة ➤ تطوير اليات عمل المحافظة على أملاك الدولة وحمايتها من خلال إيجاد نظام الكتروني ➤ التحول الرقمي للصحيفة البيضاء وإعادة هيكلة قواعد البيانات المرتبطة بها
تعزيز قدرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص	حماية المستثمرين في سوق العقارات وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص			➤ التوسع في الاتفاقيات مع الشركاء لتبادل البيانات ومراجعتها بشكل دوري ➤ تطوير قطاع الوساطة العقارية وتنظيمها ووضع الضوابط والتشريعات بما يتوافق بتطلعات التطوير للدائرة ➤ التوسع في الشرائح المستهدفة في المعهد العقاري ليكون الرائد في المنطقة

توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً لترجمة الاستراتيجية الى مصطلحات تشغيلية



المستوى المستهدف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وأبرز المؤشرات في ضوء بطاقة الأداء المتوازن

❖ قياس البعد المالي

البعد	الأهداف الوطنية	الأهداف القطاعية	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية	المسؤول عن المصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	سنة الأساس	القيمة المستهدفة					المبادرات التنفيذية	النتائج المتوقعة
								2024	2025	2026	2027	2028		
البعد المالي	❖ تحفيز الاستثمارات المحلية والدولية من خلال بيئة جاذبة للاستثمار	حماية المستثمرين في سوق العقارات وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص	المساهمة في تطوير بيئة استثمارية	نسبة المخصصات والنفقات الرأسمالية من مخصصات المشاريع	مديرية الشؤون المالية		2024	%6.7	%9.25	%10	%13.1	-	مراجعة أولويات المشاريع سنوياً	تحسين توجيه الموارد المالية
	❖ تعزيز قدرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص		تعزيز رضى كافة فئات المعنيين	نسبة مخصصات النفقات التشغيلية من النفقات الجارية	مديرية الشؤون المالية		2024	%10.5	%13.1	%13.4	%13.4	-	مراجعة آليات توزيع النفقات	تحقيق كفاءة التشغيل المالي

النتائج المتوقعة	المبادرات التنفيذية	القيمة المستهدفة					الفعلي	المسؤول عن تحقيق المؤشر	المسؤول عن المصدر البيانات	مؤشرات الأداء الرئيسية	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف القطاعية	الأهداف الوطنية	البعد
		2028	2027	2026	2025	2024	2023							
تحسين البيئة التشريعية الجاذبة للاستثمار	مراجعة التشريعات بالتنسيق مع الجهات المختصة	1	1	1	4	5	3	وحدة الشؤون القانونية		عدد التشريعات التي تم تحديثها لتطوير بيئة استثمارية آمنة	تعزيز رضى كافة فئات المعنيين	تنظيم وتطوير إعادة هندسة إجراءات العمليات وتحسين جودة الخدمات للمقدمة للمواطنين بما يكفل تحقيق العدالة والكفاءة والشفافية	❖تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مؤتمتة ومضبوطة ❖تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام	بعد المتعاملين

البعد	الأهداف الوطنية	الأهداف القطاعية	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية	المسؤول عن المصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	القيمة المستهدفة					الفعلي	النتائج المتوقعة
							2028	2027	2026	2025	2024	2023	
بعد المتعاملين	❖ تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مؤتمتة ومضبوطة تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام	تنظيم وتطوير إعادة هندسة إجراءات العمليات وتحسين جودة الخدمات للمقدمة للمواطنين بما يكفل تحقيق العدالة والكفاءة والشفافية	تعزيز الهوية المؤسسية	معدل سرعة الرد على المكالمات	مركز المعلومات الموحد		30	25	20	18	15	10	- تحسين العلاقة مع المتعاملين - تقليل عدد المكالمات المفقودة او غير المجابة - تقليل الشكاوي الناتجة عن تأخر الرد او تجاهل المكالمات
				نسبة حل الاستفسارات من اول اتصال			75%	80%	85%	88%	90%	95%	- رفع مستوى رضى المتعاملين عن جودة الخدمة وسرعة الاستجابة - تعزيز صورة الدائرة كمؤسسة فعالة ومحترفة في تقديم خدماتها
				معدل الشكاوي المتعلقة بطريقة التواصل			10%	8%	7%	5%	4%	2%	- دورات تدريبية متخصصة في مهارات الاتصال واللباقة المهنية - مراقبة عشوائية دورية للجودة على المكالمات المسجلة - قياس رضى المتعاملين

البعد	الأهداف الوطنية	الأهداف القطاعية	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية	المسؤول عن المصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	الفعلي	القيمة المستهدفة					المبادرات التنفيذية	النتائج المتوقعة
							2023	2024	2025	2026	2027	2028		
بعد التعلم والنمو	تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام	تنظيم وتطوير إعادة هندسة إجراءات العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة بما يكفل تحقيق العدالة والكفاءة والشفافية	تطوير الأداء المؤسسي	عدد المقترحات المدروسة من الاقتراحات المقدمة من قبل الموظفين	لجنة المقترحات المختصة		%60	%80	%80	%80	%85	%85	تفعيل برنامج مكافآت المقترحات	تحفيز المشاركة الداخلية
				عدد البرامج التدريبية المقدمة للموظفين	مديرية معهد التدريب العقاري		118	91	45	50	75	80	رفع كفاءة الموظفين	تمكين الموظفين
				نسبة الموظفين المدربين على الأدوات التكنولوجية المتاحة	مديرية معهد التدريب العقاري		%23	%29	%45	%65	%70	%75	تنفيذ برنامج تدريبي سنوي للتقنيات الحديثة	رفع كفاءة الاستخدام الرقمي
				عدد منشورات التوعية التي تم تعميمها ضمن خطة التوعية للثقافة المؤسسية	لجنة تقييم الفجوة المؤسسية		2025	-	%40	%50	%60	%70	إطلاق حملة توعية داخلية منتظمة للقادة والموظفين	رفع وعي الموظفين بالثقافة المؤسسية
				عدد رسائل التوعية المنشورة ضمن خطة التوعية للأمن السيبراني	وحدة الامن السيبراني وامن المعلومات		%60	%70	%80	%85	%90	%95	إطلاق حملة توعية داخلية منتظمة	رفع وعي الموظفين بالأمن السيبراني

البعد	الأهداف الوطنية	الأهداف القطاعية	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية	المسؤول عن المصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	الفعلي	القيمة المستهدفة					المبادرات التنفيذية	النتائج المتوقعة
								2023	2024	2025	2026	2027	2028	
بعد التعلم والنمو	تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام	تنظيم وتطوير إعادة هندسة إجراءات العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة بما يكفل تحقيق العدالة والكفاءة والشفافية	تعزيز الهوية المؤسسية للدائرة	عدد الاستفسارات او الشكاوى المتعلقة بالخدمة الرقمية	مركز المعلومات الموحد		%60	%65	%70	%75	%80	%85	- تحسين بوابة الدعم الفني الربط الرقمية / مع الأنظمة الرقمية الداخلية - تدريب الموظفين على الحلول الرقمية	تقليل الأخطاء وتحسين الدعم الرقمي
				عدد الدورات المنفذة للموظفين المختصة بالهوية الرقمية			2	9	3	10	12	15	تقديم تدريبات تخصصية رقمية	رفع وعي الموظفين بالهوية الرقمية
				نسبة رضا المدربين عن الدورات التدريبية المقدمة	مديرية معهد التدريب العقاري		%70	%70	%75	%80	%85	%95	تحسين محتوى وخدمات التدريب	رفع جودة البرامج التدريبية

البعد	الأهداف الوطنية	الأهداف القطاعية	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية	المسؤول عن المصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	الفعلي	القيمة المستهدفة					النتائج المتوقعة
							2023	2024	2025	2026	2027	2028	
بعد العمليات الداخلية	❖ تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مؤتمنة ومضبوطة ❖ تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام إعادة هندسة إجراءات العمليات الحكومية لتبسيطها وترشيقها	تنظيم وتطوير إعادة هندسة إجراءات العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة بما يكفل تحقيق العدالة والكفاءة والشفافية	تطوير الأداء المؤسسي	عدد الخدمات والإجراءات الالكترونية التي تم إطلاقها / أتممتها	مديرية تقنية المعلومات والتحول الرقمي	مديرية تقنية المعلومات والتحول الرقمي	%5	%15	%60	%80	%85	%90	رفع الكفاءة وخفض الكلفة
				نسبة رضا الموظفين عن الأدوات التكنولوجية المتاحة			%20	%30	%40	%50	%60	%70	زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي
				عدد الإجراءات الأمنية المطبقة لحماية الأنظمة الرقمية	مديرية تقنية المعلومات والتحول الرقمي / وحدة الامن السيبراني وامن المعلومات / وحدة تدقيق امتثال الامن السيبراني	مديرية تقنية المعلومات والتحول الرقمي / وحدة الامن السيبراني وامن المعلومات / وحدة تدقيق امتثال الامن السيبراني	%40	%50	%60	%70	%80	%90	تعزيز الامن السيبراني
				نسبة الالتزام في العمليات الداخلية			%20	%30	%40	%50	%60	%70	تقليل الخطأ البشري

❖ قياس بعد العمليات

البعد	الأهداف الوطنية	الأهداف القطاعية	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية	المسؤول عن المصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	القيمة المستهدفة					الفعلي	النتائج المتوقعة
							2028	2027	2026	2025	2024	2023	
بعد العمليات الداخلية	❖ تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين مؤتمنة ومضبوطة ❖ تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة في مؤسسات القطاع العام ❖ إعادة هندسة إجراءات العمليات الحكومية لتبسيطها وترشيحها	تنظيم وتطوير إعادة هندسة إجراءات العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة بما يكفل تحقيق العدالة والكفاءة والشفافية	التحول الرقمي الامن في جميع اعمال الدائرة	عدد الخدمات الرقمية التي تم تطويرها او تحسينها	مديرية تقنية المعلومات والتحول الرقمي	مديرية تقنية المعلومات والتحول الرقمي	%20	%30	%40	%50	%60	%70	تحسين تجربة المستخدم
				عدد التقنية او الأنظمة الجديدة التي تم تطبيقها			%20	%30	%40	%50	%60	%70	زيادة نسبة رضى متلقي الخدمة
			تطوير الأداء المؤسسي	نسبة تحسين الوقت في العمليات الرقمية	مديرية تقنية المعلومات والتحول الرقمي / مديرية التخطيط والتطوير والموارد البشرية		%20	%30	%31	%35	%40	%60	تحسين كفاءة العمليات
ضمان الالتزام الزمني				معدل الإنجاز في المشاريع التكنولوجية المؤسسية	مديرية تقنية المعلومات والتحول الرقمي		%20	%30	%40	%50	%60	%70	ضمان الالتزام الزمني

البعد	الأهداف الوطنية	الأهداف القطاعية	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء الرئيسية	المسؤول عن المصدر البيانات	المسؤول عن تحقيق المؤشر	الفعلي	القيمة المستهدفة					النتائج المتوقعة
							2023	2024	2025	2026	2027	2028	
بعد العمليات الداخلية	❖ تحفيز الاستثمارات المحلية والدولية من خلال بيئة جاذبة للاستثمار ❖ تعزيز قدرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص	حماية المستثمرين في سوق العقارات وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص	تطوير الأداء المؤسسي	نسبة الالتزام في العمليات الداخلية	مديرية تقنية المعلومات / مديريةية المعلومات الجغرافية		%20	%30	%40	%50	%60	%70	تقليل الخطأ البشري
	تحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين مؤتمنة ومضبوطة	تنظيم وتطوير إعادة هندسة إجراءات العمليات وتحسين جودة الخدمات المقدمة بما يكفل تحقيق العدالة والكفاءة والشفافية		نسبة رضا الموظفين عن الأدوات التكنولوجية المتاحة	مديرية تقنية المعلومات والتحول الرقمي		%20	%30	%40	%50	%60	%70	زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي
				عدد الإجراءات الأمنية المطبقة لحماية الأنظمة الرقمية	مديرية تقنية المعلومات والتحول الرقمي/وحدة الامن السيبراني وامن المعلومات/وحدة تدقيق امتثال الامن السيبراني		%40	%50	%60	%70	%80	%90	تعزيز الامن السيبراني

قائمة أصحاب العلاقة المعنيين

تحديد وتصنيف وترتيب أولويات أصحاب العلاقة / الشركاء							
الرقم	أصحاب العلاقة / الشريك	دورية التواصل	حجم وأهمية العلاقة	تصنيف الشريك	مستوى تأثير العلاقة	طبيعة العلاقة	المجموع
		(سنوي، شهري، يومي، عند الحاجة)	(عالي، متوسط، قليل)	(حكومي، مؤسسة رسمية، خاص، مجتمع مدني)	(تبادلي، يؤثر، يتأثر)	(تنظيمي، عمليات، مشاريع، عند الحاجة)	
1	أمانة عمان الكبرى	يومي	عالي	حكومي	تبادلي	عمليات	50
2	وزارة الإدارة المحلية (البلديات)	يومي	عالي	حكومي	تبادلي	عمليات	50
3	وزارة الاقتصاد الرقمي	يومي	عالي	حكومي	تبادلي	عمليات	50
4	وزارة المالية	يومي	عالي	حكومي	تبادلي	تنظيمي	48
5	النقابة العامة لأصحاب المكاتب العقارية والشركات العقارية	يومي	عالي	خاص	تبادلي	عمليات	47
6	نقابة اصحاب المكاتب المساحية	يومي	عالي	خاص	تبادلي	عمليات	47
7	وزارة العدل	يومي	متوسط	حكومي	تبادلي	تنظيمي	46
8	سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة	يومي	قليل	مؤسسة رسمية	تبادلي	عمليات	44
9	سلطة إقليم وادي الأردن	يومي	قليل	مؤسسة رسمية	تبادلي	عمليات	44
10	سلطة إقليم البتراء	يومي	قليل	مؤسسة رسمية	تبادلي	عمليات	44

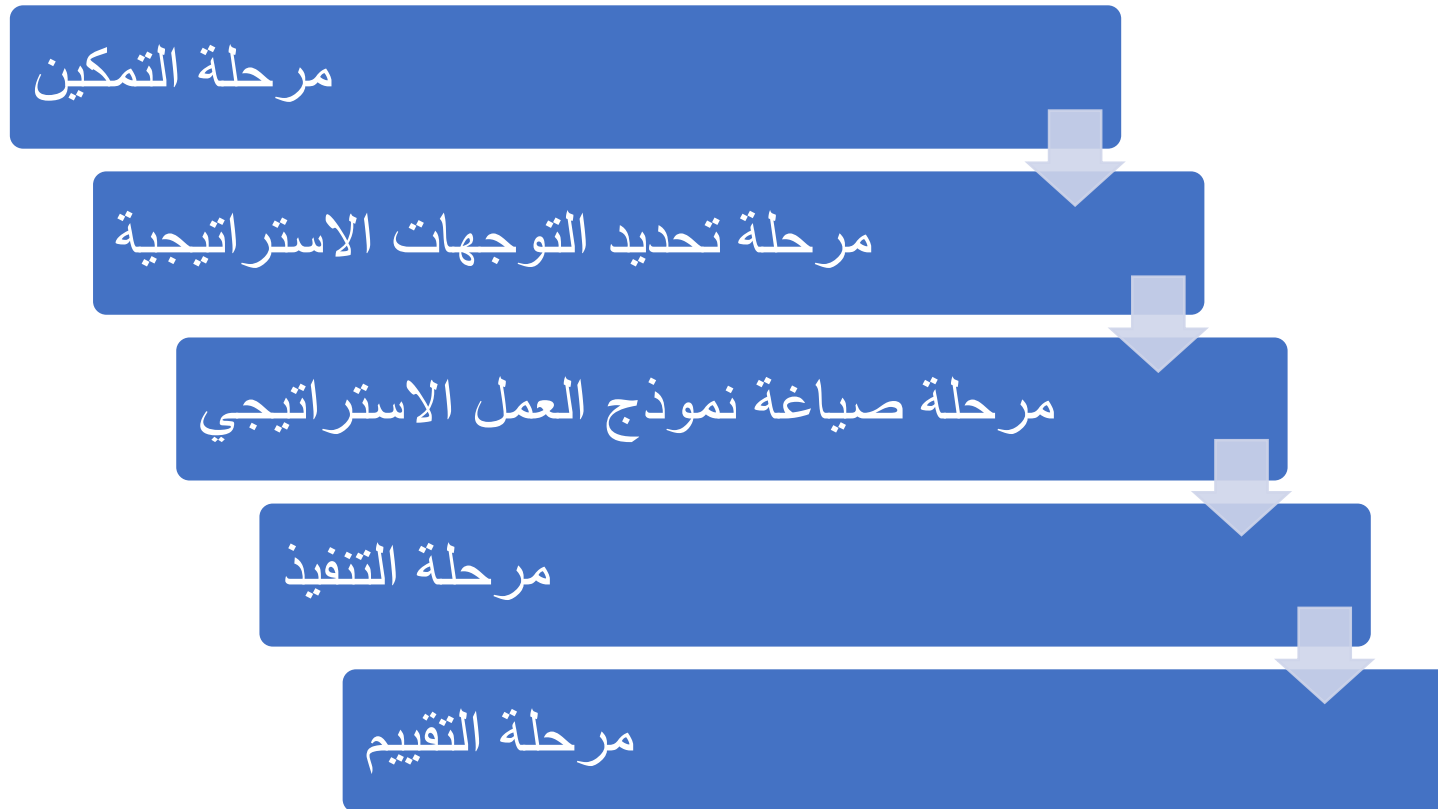
نموذج خطط العمل التنفيذية للمديرية والوحدات

التوجهات الوطنية المسؤولة بتحقيقها المديرية
الأهداف القطاعية المسؤولة بتحقيقها المديرية
الأهداف الاستراتيجية المسؤولة بتحقيقها المديرية
رؤية المديرية

المسؤولية	الفترة الزمنية		الوزن	دورية القياس	النتائج المتوقعة	المبادرات التنفيذية	القيمة الأساسية					سنة الأساس	مؤشر الأداء	الهدف التشغيلي	المشاريع	البعد	التسلسل
	النهاية	البداية					المستهدف	المستهدف	المستهدف	المستهدف	المستهدف						
							2028	2027	2026	2025	2024	2023					

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

- إن عملية إعداد الخطة تعد عملية متصلة، تبدأ قبل إعداد الخطة وتستمر حتى بعد الانتهاء منها، بالتالي فإن مراحل إعداد الخطة في دائرة الأراضي والمساحة كمايلي:



مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية

مرحلة التقييم

☐

- ☐ صياغة خطط التقييم
- ☐ متابعة المؤشرات والخطط التشغيلية

مرحلة التنفيذ

☐

- ☐ إعداد خطة العمل التشغيلية للمديرية
- ☐ تحديد مؤشرات القياس والمستهدفات
- ☐ صياغة النشاطات لتنفيذ المشاريع وتحديد المسؤوليات

اختيار التوجهات الاستراتيجية صياغة نموذج العمل الاستراتيجي

☐

- ☐ تحديد القيم
- ☐ تحديد الرؤية
- ☐ تحديد الرسالة
- ☐ تحديد الأهداف الاستراتيجية
- ☐ أدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية
- ☐ مبادرات التنفيذ
- ☐ مؤشرات الأداء الأساسية
- ☐ الخريطة الاستراتيجية
- ☐ الهيكل التنظيمي
- ☐ إعداد نموذج العمل الاستراتيجي
- ☐ تحديد الأهداف الوطنية التي تساهم الدائرة في تحقيقها
- ☐ تحديد البرامج والمشاريع اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

التمكين

☐

- ☐ تشكيل فريق التخطيط
- ☐ تدريب الفريق
- ☐ مراجعة تقارير التقييم
- ☐ مراجعة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف
- ☐ تحديد قائمة الشركاء
- ☐ الاطلاع على خطاب العرش السامي والأجندة الوطنية، ووثيقة الأردن 2025 وخارطة تحديث القطاع العام وبرامج الحكومة للتحفيز الاقتصادي والإداري

نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)



نقاط الضعف (Weaknesses)

- ❖ الخطة الاستراتيجية والهيكلية التنظيمية لا تتواءم مع واقع احتياجات الدائرة.
- ❖ عدم التوازن في توزيع الموارد البشرية.
- ❖ ضعف برامج التدريب وعدم فعاليتها.
- ❖ عدم وجود خطط تعاقب وظيفي فاعلة .
- ❖ ضعف فعالية نظام إدارة العمليات.
- ❖ بيئة عمل غير داعمة.
- ❖ ضعف فعالية ادارة العلاقة مع الشركاء.
- ❖ عدم وجود استراتيجية لإدارة المعرفة.
- ❖ ضعف منهجية الاتصال والتواصل الداخلي.
- ❖ وجود بعض الخدمات غير مؤتمنة.
- ❖ عدم وجود برامج تحفيز للموظفين المميزين.
- ❖ المركزية وعدم تفويض الصلاحيات.
- ❖ قلة الرضا الوظيفي.
- ❖ ضعف الكفاءة والفعالية في الادارة املاك الدولة.
- ❖ عدم فاعلية البنية التحتية الرقمية.
- ❖ عدم فاعلية مطابقة السجلات العقارية الورقية والالكترونية.
- ❖ التحديات التكنولوجية والتشريعية في برنامج الارشفة الالكترونية.
- ❖ عدم وجود منهجية لقياس الأثر وتقييمه.

نقاط القوة (Strength)

- ❖ تطبيق القيمة الادارية في جميع مناطق المملكة.
- ❖ وجود نظام حوافر ومكافآت.
- ❖ تطبيق مجموعة من الأنظمة الالكترونية في الدائرة.
- ❖ متابعة الشكاوى واغلاقها.
- ❖ وجود مجموعة من الخبرات الفنية المتخصصة.
- ❖ توجه القيادة في التطوير.
- ❖ وجود لوحة القيادة والتحكم لمجموعة من المؤشرات العقارية.
- ❖ البيانات العقارية شاملة ومحدثة.
- ❖ وجود تشريعات حديثة ناظمة لجميع أعمال الدائرة.
- ❖ محطات مرجعية تغطي معظم مناطق المملكة.
- ❖ التوسع في الانتشار الجغرافي على مستوى مديريات التسجيل.



التحديات (Threats)

- ❖ جاهزية الشركاء للتكامل مع خدمات الدائرة.
- ❖ السمعة المؤسسية.
- ❖ الوعي المجتمعي.
- ❖ نقص توفير الموارد البشرية.
- ❖ التشريعات النازمة للخدمات المتعلقة بتقنية المعلومات.
- ❖ الاعتداءات على أملاك الدولة.
- ❖ تعديل التشريعات المؤثرة على عمل الدائرة دون مشاركة الدائرة.
- ❖ أمن قواعد البيانات والشبكات - استمرارية الاعمال.
- ❖ النزاعات المتعلقة بالأراضي.
- ❖ الاحتيال والفساد وغسيل الأموال.
- ❖ مواكبة التطور التقني والتكنولوجي.
- ❖ ضعف منهجية الاتصال والتواصل الخارجي.

الفرص (Opportunities)

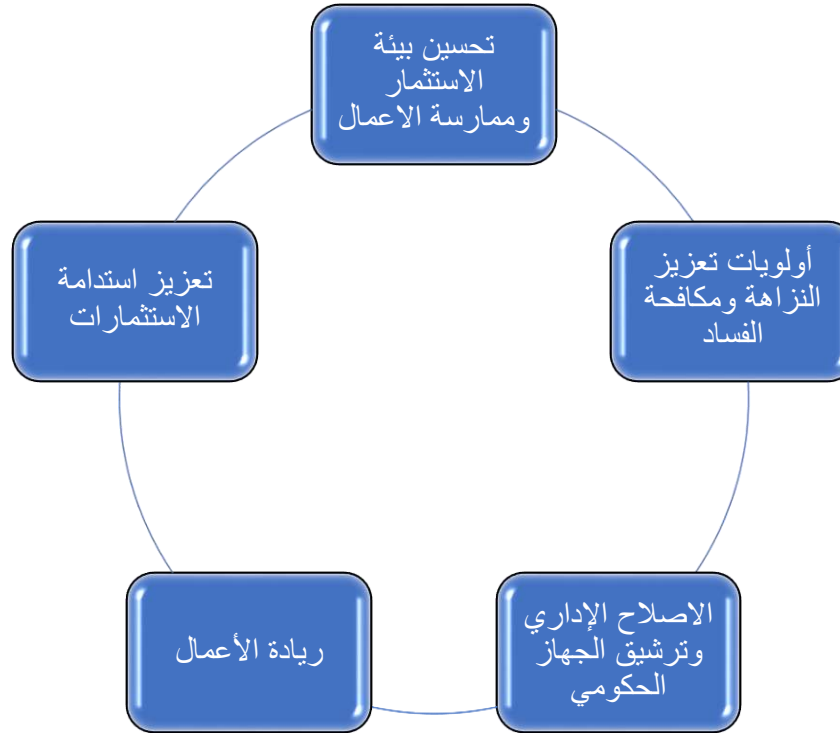
- ❖ الاستفادة من المنح والمساعدات المقدمة من الجهات المانحة.
- ❖ التوجهات الوطنية.
- ❖ الجوائز المحلية والاقليمية والعالمية والمواصفات العالمية ومؤشرات التنافسية الدولية.
- ❖ التطور والتقدم التقني والرقمنة.
- ❖ شراكات فاعلة مع القطاع العام والخاص والنقابات.
- ❖ استثمار أملاك الدولة.
- ❖ الاستقرار السياسي والأمني في المملكة.
- ❖ توفر البيئة الاستثمارية الداعمة (مثل تخفيض اسعار الفائدة والرسوم).
- ❖ حوكمة وتنظيم عمل وتصنيف المكاتب العقارية والمقدرين والمساحين.

المخاطر ومقترحات تقليل الخطر

نوع الخطر	فئة الخطر	الاهداف الاستراتيجية المرتبطة بالمخاطر	مقترحات تقليل الخطر
مخاطر استراتيجية	مخاطر تشريعات وقوانين	تطوير الأداء المؤسسي	رصد التغيرات التشريعية بشكل دوري وتحديث السياسات الداخلية وفقاً لذلك
مخاطر بيئية	حدوث كوارث طبيعية	تعزيز الهوية المؤسسية	اعداد خطط استجابة للطوارئ والتدريب عليها بانتظام
	حدوث أوبئة او جوائح		وضع خطط لاستمرارية الاعمال وتوفير أدوات الوقاية والرعاية الصحية
	التسبب بتلويث البيئة		تطبيق أنظمة رقابة بيئية صارمة واعتماد ممارسات صديقة للبيئة
مخاطر تكنولوجيا المعلومات	فشل في الأنظمة الحاسوبية	التحول الرقمي الامن في جميع اعمال الدائرة	تطبيق نسخ احتياطية دورية وصيانة دورية للبنية التحتية الرقمية
	حدوث احداث سيبرانية		تطبيق أنظمة حماية متقدمة وتدريب الموظفين على الامن السيبراني
	تدني مستوى دقة وتكامل وترابط البيانات	- التحول الرقمي الامن في جميع اعمال الدائرة - تعزيز رضى كافة فئات المعنيين - المساهمة في تطوير بيئة استثمارية - تطوير الأداء المؤسسي	تحسين جودة البيانات وتطبيق أدوات تكامل البيانات ومراقبتها دورياً
مخاطر تشغيلية	حدوث خطأ بشري في تقديم الخدمات	- تعزيز رضى كافة فئات المعنيين - تطوير الأداء المؤسسي	تدريب مستمر للموظفين وتطوير الإجراءات لتقليل الاعتماد على العامل البشري
	خلل في الخدمات والعمليات المساندة	تطوير الأداء المؤسسي	إعادة هندسة العمليات وتطوير أنظمة الدعم الفني والاداري
	خلل في التواصل والاتصال الداخلي والخارجي	تعزيز رضى كافة فئات المعنيين	وضع اليات اتصال فعالة واستخدام منصات تواصل محددة
	فساد او سوء إدارة تقديم الخدمة	- تعزيز رضى كافة فئات المعنيين - تعزيز الهوية المؤسسية للدائرة	تعزيز الرقابة الداخلية والشفافية وتطبيق مبادئ الحوكمة
	سوء الإدارة المالية	تطوير الأداء المؤسسي	تعزيز نظم الرقابة والتخطيط المالي وتدريب الكوادر المالية
	سوء إدارة الموارد البشرية	- تعزيز رضى كافة فئات المعنيين - تطوير الأداء المؤسسي	تحسين سياسات التوظيف والتطوير والتحفيز والمتابعة

نطاق الأولويات الوطنية

تم بناء الأهداف الاستراتيجية للدائرة بالاعتماد على الأولويات الوطنية وكما يلي:



والله ولي التوفيق