



تمويل أمثل للقطاع الزراعي



2025 – 2023



الخطة الإستراتيجية (2025 – 2023)
www.acc.gov.jo

أولاً

• مؤسستنا

ثانياً

• رؤية التحديث الاقتصادي
• رؤية الاردن 2020-2025

ثالثاً

• تقييم الخطة الاستراتيجية 2018-2022

رابعاً

• الخطة الاستراتيجية المحدثة 2023-
2025

خامساً

• مؤشرات قياس الأداء



جلالة الملك عبدالله الثاني

«نريده مستقبلاً مشرق نعزز فيه أمننا واستقرارنا، ونمضي خلاله في مسيرة البناء إلى آفاق أوسع من التميز والانجاز والابداع، نريده مستقبلاً نستعيد فيه صدارتنا في التعليم، وننهض فيه باقتصادنا، وتزداد فيه قدرات قطاعنا العام وفاعليته، ويزدهر فيه قطاعنا الخاص، فتزداد الفرص على مستوى متكافئ، ونواجه الفقر والبطالة بكل عزم، ونحد من عدم المساواة، وينطلق شبابنا في آفاق الريادة والابتكار، نريده مستقبلاً عنوانه التميز، وجوهره على التغيير والتطور، يستوعب الأفكار الجديدة، الابداع، مستقبلاً منفتحاً ويحتضن التنوع، ويوسع قاعدة قواسمنا المشتركة، لنبقى رمزا للتسامح والإيثار.»



جلالة الملك عبدالله الثاني يوم 30 كانون الثاني 2022
بمناسبة عيد ميلاده الستين



المحتويات

أولاً : مؤسستنا

كلمة عطفة المدير العام

تعريف

مهام المؤسسة

الهيكل التنظيمي

القوانين والتشريعات وسياسات التمويل

ثانياً: رؤية الأردن 2025 ورؤية التحديث الاقتصادي

المحاور

أمن وإدارة الموارد

الأولويات الاستراتيجية

ثالثاً: تقييم الخطة الاستراتيجية 2018 – 2022

تقييم الأداء الاستراتيجي

نتائج التقييم

رابعاً : الخطة الإستراتيجية (المحدثة) 2023 – 2025

مرجعيات إعداد الخطة الإستراتيجية

منهجيات إعداد الخطة الإستراتيجية

الرؤيا. الرسالة والقيم الجوهرية

الأهداف

قائمة الشركاء

البيئة الداخلية والبيئة الخارجية

البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية

خامساً : مؤشرات قياس الأداء

اللية قياس الاهداف الاستراتيجية

مؤشرات قياس الاداء للاهداف الاستراتيجية

اوزان مؤشرات القياس

نسبة تحقيق الاهداف



مؤسستنا



المدير العام

إن إعداد الخطة الإستراتيجية لمؤسسة الإقراض الزراعي لم يكن هدفاً في حد ذاته بل أداة ووسيلة تساهم في إدارة جهود كافة العاملين لتحقيق الهدف العام للمؤسسة حيث تهدف المؤسسة إلى الإسهام في التنمية الزراعية و الريفية الشاملة من خلال تقديم خدمات تمويلية تلبي احتياجات العاملين في القطاع الزراعي وتقديم خدمة عالية الجودة والكفاءة وبيئة عمل حضارية، من خلال توفير رأس المال اللازم لتمويل المشاريع الزراعية عن طريق منح القروض على اختلاف أنواعها وغاياتها الزراعية، لذا توجب علينا أن نتميز في أداءنا المؤسسي وتطوير مواردنا البشرية وتحديث برامجنا وأدواتنا واستثمار مواردنا المالية بشكل فعال وكفؤ لكي تمارس المؤسسة دورها الوطني وتحقق أهدافها السامية.



لقد قامت المؤسسة بتطوير هذه الخطة بجهود كوادرها ومشاركة واسعة من مختلف المستويات الإدارية فيها، معتمدين على رؤيةالأردن 2025 ورؤية التحديث الاقتصادي ومحاور الأجندة الوطنية والمعرفة والتجربة السابقة، لتكون هذه الخطة الإستراتيجية للسنوات (2023-2025) كنهج يحكم توجهاتنا وتطلعاتنا المستقبلية، لقد تم تطوير الخطة الإستراتيجية من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتقرير التقييمي لجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لتسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الوطنية وفقاً لما جاء رؤية التحديث الاقتصادي ورؤية الأردن 2025 ومن ثم صياغة مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والتي تم ربطها مباشرة بالأهداف الوطنية وذلك بالإستناد إلى رؤية ورسالة ومجموعة القيم المؤسسية الأصيلة وتلك التي نعمل جادين لغرسها وتنميتها لضمان توفير بيئة عمل صحية داخل المؤسسة.

وقد حققت المؤسسة مجموعة من الإنجازات على المستويين الوطني والمحلي ومن أهمها :- المشاركة في إعداد البرنامج التنموي التنفيذي للأعوام (2023-2025) فيما يخص برامج ومشاريع المؤسسة، رفع رأسمال المؤسسة، تبسيط الإجراءات ومنح الصلاحيات لمدرء الفروع والأقاليم، إدخال مشاريع الطاقة البديلة في مجالات الاستثمار الزراعية ومشروع التسميد بالري، إدخال مشاريع خاصة للبادية الأردنية بأسعار فائدة مخفضة وأهمها مشاريع الإبل، الاستمرار في مشروع القروض الصغيرة للحد من مشكلتي الفقر والبطالة من عام 2004 وحتى تاريخه حيث تم رفع مخصصات المشروع للأعوام القادمة بموجب قرار مجلس الإدارة، إدخال مشاريع خاصة بالتمويل الريفي، وإدخال مشاريع خاصة بالزراعات المروية ودعم الأعلاف، وتنفيذ حزم مشاريع بدون فوائد لعامي 2021-2022 وبقيمة بلغت (56) مليون دينار

إننا نسعى لترجمة هذه الخطة إلى واقع ملموس لتكون جزء من رؤية سيد البلاد جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم (حفظه الله ورعاه) نحو أردن متميز.

المدير العام /المهندس محمد الدوجان



تعريف بمؤسسة الإقراض الزراعي .

يعود تاريخ مؤسسة الإقراض الزراعي إلى العهد العثماني، حيث كان يتبع للمصرف الزراعي العثماني ثلاثة فروع وهي الكرك والسلط واربند، التي أصبحت فيما بعد مستقلة بذاتها بعد إعلان حكم الإدارات المحلية مطلع العشرينات وتم إلحاقها بوزارة المالية .

وفي عام 1922 تم تأسيس المصرف الزراعي الأردني الذي أُتبع له الفروع الثلاثة (اربند، السلط ، والكرك) إضافة إلى إنشاء أربعة فروع في كل من جرش والطفيلة عام 1934 والقدس ونابلس عام 1954.

كما تم تأسيس مكتب الإقراض الزراعي عام 1952 الذي كان تابعا لمجلس الإعمار الأردني ودائرة الإنشاء التعاوني التي كانت تتبع لوزارة الشؤون الاجتماعية آنذاك لمنح قروض للجمعيات التعاونية الزراعية والتي كانت النواة للمنظمة التعاونية الأردنية.

هذا، وقد تم دمج المصادر الإقراضية السابقة في جهة واحدة متخصصة هي مؤسسة الإقراض الزراعي والتي أنشئت بموجب القانون المؤقت رقم (50) لعام 1959 وبأشرت أعمالها عام 1960، إلى أن تم تعديل القانون المؤقت بقانون المؤسسة رقم (12) لسنة 1963.

وتعتبر المؤسسة منذ عام 1960 المصدر الرسمي الرئيسي الوحيد والمتخصص في التمويل الزراعي في الأردن بعد إجراء عملية توحيد مصادر الإقراض الأخرى وهي المنظمة التعاونية واتحاد المزارعين في وادي الأردن آنذاك. ومنذ عام 1960 وحتى وقتنا الحاضر توسعت المؤسسة في العملية الإقراضية في كافة أنحاء المملكة بكافة أقاليمها حيث بلغ عدد الفروع في بداية عام 2023م (24) فرع .



مهام المؤسسة كما وردت بقانون المؤسسة

تهدف المؤسسة إلى الإسهام في دعم الزراعة وتنميتها وتطويرها وزيادة الإنتاج وتحسينه كماً ونوعاً، ورفع المستوى المعيشي للمزارعين من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية في القطاع الزراعي، من خلال قيام المؤسسة بالمهام التالية:-

1. منح القروض على اختلاف أنواعها و آجالها للأغراض الزراعية .
2. تشجيع إقامة المشاريع الزراعية.
3. شراء إسناد القروض التي تصدرها الشركات الزراعية المساهمة العامة .
4. إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والدراسات الفنية الخاصة بالمشاريع الزراعية وتمويل عمليات تصدير المنتجات الزراعية الأردنية .
5. تقديم المشورة الفنية والمعونة الإدارية للمشاريع الزراعية التي تمويلها المؤسسة.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :-

- يتألف الهيكل التنظيمي للمؤسسة لعام 2023 من مجلس الإدارة ويتكون المجلس من وزير الزراعة رئيساً والمدير العام للمؤسسة نائباً للرئيس وعضوين حكوميين يمثلان وزارة المالية ووزارة التخطيط، إضافة إلى خمسة أعضاء غير حكوميين يتم تعيينهم لمدة ثلاث سنوات بقرار من مجلس الوزراء .
- ويتولى مجلس الإدارة رسم السياسة العامة للمؤسسة وتحديد الأسس والقواعد المتعلقة بالإقراض ورسم الإطار العام للإجراءات التنظيمية والمالية التي يتطلبها العمل وانتظامه وسلامته في أجهزة المؤسسة المختلفة .
- والجهاز التنفيذي مؤلف من المدير العام ونائبه ومساعد المدير العام و17 مديرية موزعة بالجدول أدناه ، بالإضافة إلى ثلاث إدارات إقليمية في شمال ووسط وجنوب المملكة و(24) فرعاً.

عدد الموظفين العاملين :-

- بلغ عدد موظفي المؤسسة حتى نهاية عام 2023 حوالي (513) موظف منهم (159) موظفة وبنسبة (31%). بالإضافة إلى ذلك، فقد بلغ :-
- عدد حاصلين على الدكتوراه (11) موظفين ذكور فقط .
- عدد حاصلين على الماجستير (42) موظف منهم (28) ذكور و (14) إناث.



- عدد الحاصلين على البكالوريوس (192) موظف منهم (132) ذكور و(60) إناث.
- عدد الحاصلين على دبلوم متوسط (75) موظف منهم (26) ذكور و (49) إناث.
- عدد الحاصلين على الثانوية العامة فما دون (193) موظف منهم (157) ذكور و (36) إناث.



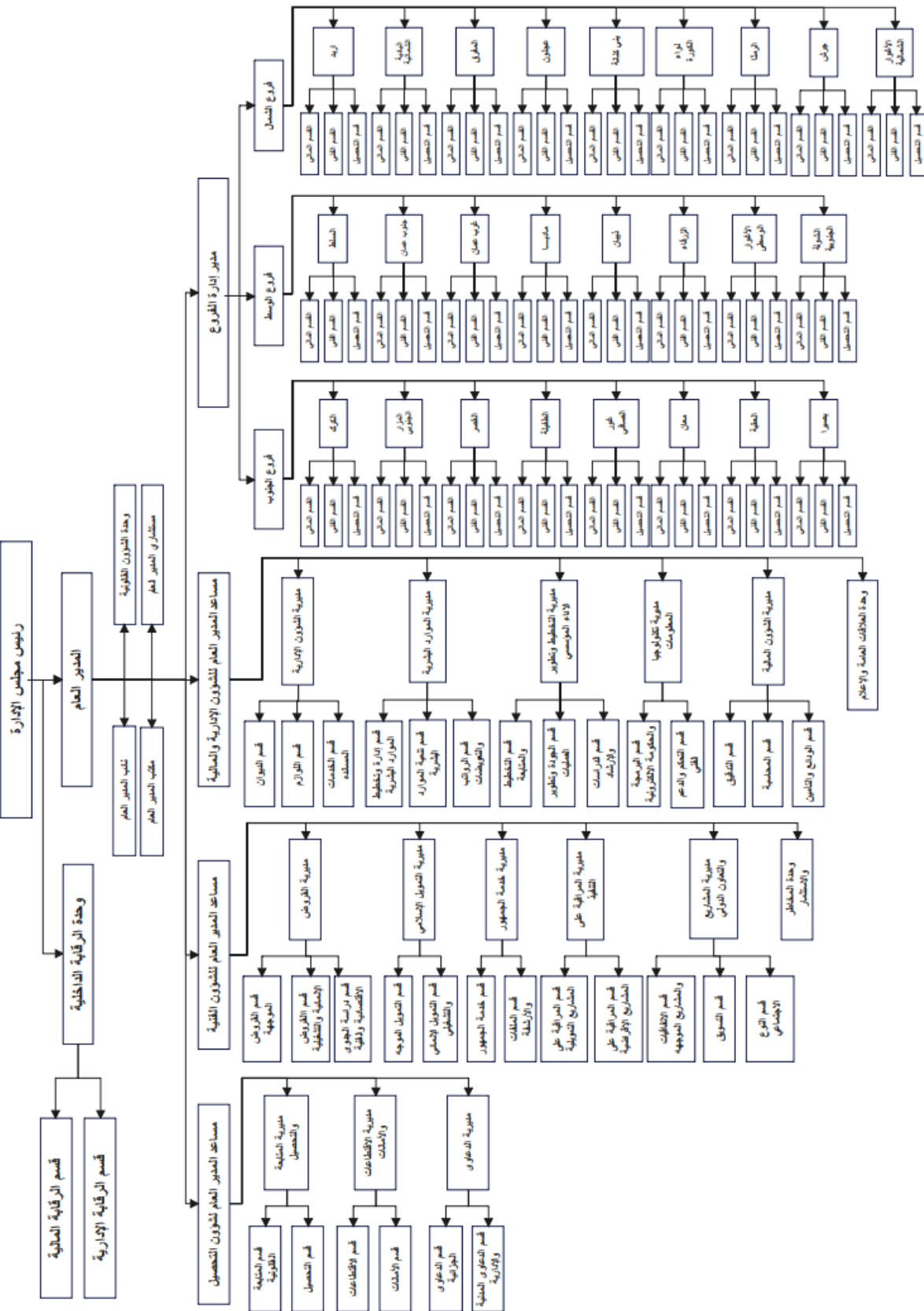
وحدة المخاطر والاستثمار	مديرية التخطيط وتطوير الأداء المؤسسي	مديرية خدمة الجمهور
وحدة الشؤون القانونية	مديرية التمويل الاسلامي	مديرية الموارد البشرية
مديرية المراقبة على التنفيذ	وحدة الرقابة الداخلية	مديرية الشؤون الادارية
وحدة العلاقات العامة والاعلام	مديرية المتابعة والتحصيل	مديرية الشؤون المالية
مديرية المشاريع والتعاون الدولي	مديرية تكنولوجيا المعلومات	مديرية القروض
	مديرية الدعاوى	مديرية الاقتطاعات والامانات



الهيكـل التنظيمي



الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأراض الزراعي



القوانين والتشريعات الرئيسية التي تنظم عمل المؤسسة :-

1. قانون و نظام مؤسسة الإقراض الزراعي رقم (12) لسنة 1963 .
2. النظام المالي لمؤسسة الإقراض الزراعي .
3. نظام اسكان موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي رقم .
4. تعليمات صندوق الإيداع .
5. نظام الخدمة المدنية .
6. قانون تحصيل الأموال الأميرية .
7. قانون تنفيذ الدين العام .
8. أية تشريعات أخرى لها علاقة بعمل المؤسسة.

سياسة التمويل والخدمات التي تقدمها المؤسسة :-

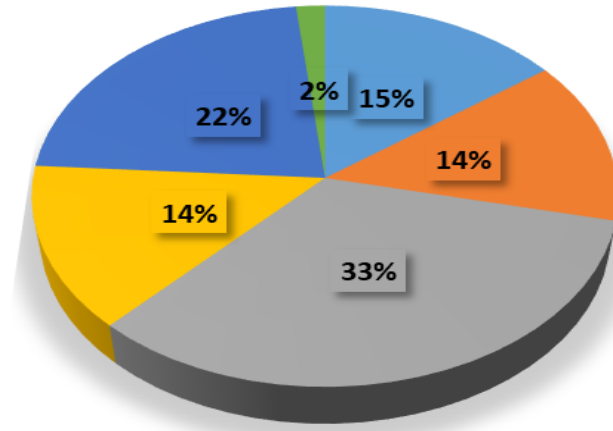
يتمثل الإطار العام للسياسة العامة للمؤسسة بالغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها حيث أنشئت مؤسسة الإقراض الزراعي بهدف الإسهام في دعم الزراعة وتنميتها وتطويرها وزيادة الإنتاج وتحسينه كماً ونوعاً ورفع المستوى المعيشي للمزارعين وذلك من خلال البرامج الإقراضية المختلفة وخاصة الموجهة منها لفئات مستهدفة في المجتمع وتشتمل هذه البرامج على قروض مختلفة الأنواع والأجال والغايات وفقاً للقوانين والأنظمة التي تحكم عمل المؤسسة.

الخدمات التي تقدمها مؤسسة الإقراض الزراعي :-

تساهم المؤسسة مساهمة فعالة في عملية التنمية الزراعية في المملكة من خلال توفير التمويل اللازم للاستثمارات الزراعية التنموية، حيث بلغ إجمالي القروض التي قدمتها المؤسسة منذ عام 1960 وحتى نهاية عام 2022 نحو (965) مليون دينار كقروض إنمائية (متوسطة وطويلة الأجل) وتشغيلية (موسمية وقصيرة الأجل) انتفع بها حوالي (285) ألف مقترض موزعين على كافة مناطق المملكة، هذا ويبين الشكل التالي مجالات الاستثمار الرئيسية التي تمويلها المؤسسة.



رسم بياني رقم (1)
الأهمية النسبية لإجمالي قيم القروض الممنوحة من المؤسسة خلال الفترة (1960-2022)



- اعمار واستغلال الأراضي الزراعية والأبنية الريفية
- تطوير مصادر المياه واستخدام التقنيات الحديثة
- تنمية وتطوير الإنتاج الحيواني
- مشاريع التصنيع والتسويق الزراعي وشراء المعدات
- مشاريع مستلزمات الإنتاج الزراعي (الحيواني والنباتي)
- برنامج التمويل الريفي (٢٠١٧)





رؤية التحديث الاقتصادي

إطلاق الإمكانيات لبناء المستقبل

الأهداف الاستراتيجية للرؤية

مضاعفة نسبة الراضين عن نوعية الحياة بين الأردنيين لتصل إلى 80%

80%

استيعاب مليون شاب وشابة في سوق العمل

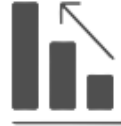
1+ مليون

رفع تصنيف إحدى المدن الأردنية لتصبح ضمن أفضل 100 مدينة في العالم

من أفضل 100



ركيزة جودة الحياة



ركيزة النمو الاقتصادي

زيادة الدخل الفعلي للفرد بنسبة 3% سنوياً في المتوسط

3%+ سنوياً

رفع ترتيب الأردن في مؤشر ليغاتوم للازدهار ليصبح ضمن أعلى 30%

ضمن أعلى 30%

رفع ترتيب الأردن في مؤشر التنافسية العالمي ليصبح ضمن أعلى 30%

ضمن أعلى 30%

رفع ترتيب الأردن في مؤشر تنافسية الاستدامة العالمية ليصبح ضمن أعلى 40%

ضمن أعلى 40%

ضمن أعلى 20%

رفع ترتيب الأردن في مؤشر الأداء البيئي العالمي ليصبح ضمن أعلى 20%



الاستدامة



محركات النمو لتنفيذ رؤية التحديث الاقتصادي



الإطار التنفيذي للرؤية



2.4. الاستدامة

من خلال رؤية التحديث الاقتصادي وخريطة الطريق المتصلة بها، ستُلَبِّي المملكة الاحتياجات المُلِحَّة المرتبطة بتغير المناخ، والأمن الغذائي والمائي، وتوفير الطاقة النظيفة. وبما أن الاستدامة تقع في صميم هذه الرؤية، سينشط الأردن لتحقيق أهداف التنمية المستدامة العالمية التي حددتها الأمم المتحدة، والتوافق مع النهج العالمي نحو مستقبل أخضر، بالإضافة إلى حفز شريحة جديدة من الاستثمارات في المشاريع المستدامة، مما يسهل الحصول على التمويل الأخضر.

وستساعد الاستدامة في تعزيز النمو الاقتصادي بينما تستهلّ المملكة حقبة جديدة من النمو من خلال دعم الاستثمارات في المشاريع الأكثر حفاظًا على البيئة (التقنيات، والبنية التحتية، والمنتجات)، وإطلاق حلول ريادية ومبتكرة، وتعزيز القدرة التنافسية التصديرية للأردن، وبالتالي، إيجاد وظائف عالية الجودة ومستدامة للمستقبل. وتهدف المملكة إلى أن تُصبح دولة منخفضة الانبعاثات الكربونية، فعّالة في استغلال الموارد، شاملة اجتماعيًا، ومركزًا إقليميًا لريادة الأعمال الصديقة للبيئة والابتكار.

ستكون الاستدامة عنصرًا أساسيًا في الاقتصاد المستقبلي للمملكة، وتحديدًا في ما يتصل بـ:

1. التوسع في مجالات الطاقة المتجددة، بما في ذلك استخدام أنواع جديدة من الطاقة (مثل الهيدروجين)، وتشجيع الاستخدام الكفؤ للطاقة.
2. تطوير أنظمة النقل المستدامة، وإنشاء محطات للشحن الكهربائي.
3. تحفيز السياحة البيئية والأنشطة الصديقة للبيئة والقائمة على تجربة الاندماج مع الطبيعة.



أولويات النمو الاقتصادي

تتوزع أولويات النمو الاقتصادي في الرؤية على خمسة محركات نمو رئيسة وذلك بسبب الترابط بينها، هي: الصناعات عالية القيمة، والخدمات المستقبلية، والأردن وجهة عالمية، والريادة والإبداع، والموارد المستدامة.

تتألف هذه المحركات من القطاعات الرئيسية والفرعية ذات الأولوية، منها ما يخلق بيئة تمكّن التميّز والتطور في المستقبل، ومنها ما يمكّن نمو صادرات المملكة من المنتجات والخدمات.

القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية

	الصناعات عالية القيمة <ul style="list-style-type: none">الزراعة والأمن الغذائيالتعدينالصناعات الغذائيةالصناعات الكيماويةالصناعات الدوائيةصناعة المحبيكاتالصناعات الهندسيةالخدمات اللوجستية		
	الأردن وجهة عالمية <ul style="list-style-type: none">السياحة في المواقع الأثرية والتراثية والطبيعيةالسياحة العلاجيةالسياحة الدينيةالسياحة المتخصصةصناعة الأفلام		الخدمات المستقبلية <ul style="list-style-type: none">خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلوماتالصناعات الإبداعيةالأسواق والخدمات الماليةالرعاية الصحيةالتجارة والتجارة الإلكترونيةالنقل
	الموارد المستدامة <ul style="list-style-type: none">الطاقةالمياه		الريادة والإبداع <ul style="list-style-type: none">تنمية الطفولة المبكرةالتعليم الأساسي والثانويالتعليم العاليالتعليم والتدريب المهني والتقنيريادة الأعمال والشركات الناشئةالبحث والتطوير والابتكار



الملخص التنفيذي الزراعة والأمن الغذائي

1 البيانات ذات الصلة بالقطاع (تقديرات 2021)



2 واقع القطاع

- يمثل قطاع الزراعة المصدر الرئيس للمعيشة في الأردن، ولا سيما في المناطق الريفية.
- تعاني الأراضي الصالحة للزراعة من شح المياه والافتقار إلى الموارد الكافية.
- يستهلك القطاع ما يزيد عن 50% من الاحتياجات المائية للمملكة، الأمر الذي يزيد من احتمالية الاستفادة من مياه الصرف الصحي.
- لأن غالبية قطع الأراضي مجزأة وضمن ملكيات صغيرة، فإن القطاع يفتقر إلى التنظيم ويتسم بمحدودية إنتاجيته للمحاصيل.
- على الرغم من أن الأردن يقع إلى جوار أسواق تشهد طلبًا مرتفعًا على الغذاء، فإن انخفاض الإنتاجية وارتفاع الكلفة يؤثران سلبيًا في قدرته التنافسية لتلبية احتياجات تلك الأسواق.
- الإطار القانوني لتعزيز منظومة الأمن الغذائي في الأردن ما زال في بداياته.

3 الإمكانيات الاستراتيجية وأولويات القطاع

- تحويل الأردن إلى مركز إقليمي للإنتاج الزراعي مع ضمان استدامة الأمن الغذائي لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية على الصعيد المحلي.
- تحديث وتطوير الإنتاج الزراعي: استخدام أحدث التقنيات الزراعية والخطوط الذكية لتجديد أساليب الإنتاج الزراعي ولجعل الأردن مركزًا إقليميًا لتصدير الإنتاج الزراعي.
- تطوير سلاسل الإمداد للقطاع الزراعي: تحسين القيمة الغذائية المضافة للقطاع بتطوير البنية التحتية لسلسلة التوريد وفرض الصناعات الغذائية وتحسين التسويق الزراعي للصادرات.
- استدامة الأمن الغذائي: تقليل الفاقد الزراعي والغذائي من خلال التحول الرقمي لاستدامة الأمن الغذائي في جميع أرجاء المملكة.

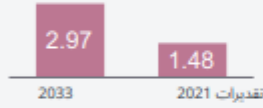
4 أبرز المبادرات المقترحة

- تأسيس جهة متخصصة بالأمن الغذائي.
- تأسيس مركز وطني لأبحاث الأمن الغذائي.
- إعداد نظام رقمي للبيانات الغذائية.
- تعديل اللوائح التنظيمية والسياسات ذات الصلة بالزراعة والثروة الحيوانية.
- تأسيس مجمع متكامل للأغذية الزراعية والمصنعة.
- تجديد البنية التحتية وسلسلة الإمداد/ التبريد.
- إعادة النظر في حلول تمويل قطاع الزراعة ودعم التأمين.
- تطوير الترويج والتسويق الزراعي.
- تأسيس منظومة الجمعيات التعاونية والاتحادات الزراعية.
- تشجيع التحديث والابتكار في قطاع الزراعة، والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة.
- إطلاق مبادرة الحفاظ على الموارد المركزية.
- تقديم خدمات التعليم الزراعي والتدريب المهني لصفوف المزارعين.
- إطلاق صندوق لتسريع الاستثمار في القطاع الغذائي في الأردن.
- دعم مشاريع الاستثمار، والتقنيات الزراعية، والبحث والتطوير في مجال التقنيات الغذائية.
- توفير مسرعات وحاضنات الطعام المحسن تحت إشراف وزارة الزراعة.
- تعزيز المخزون الاستراتيجي من الحبوب والأغصن القمح والشعير، بما في ذلك زيادة المساحات المخصصة لزراعة هذه المحاصيل.

5 الأثر الاقتصادي المباشر

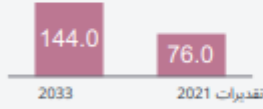
المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي

6.0% سنويًا | 1.50 مليار دينار



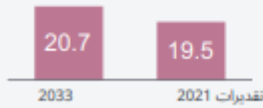
العمالة في القطاع

5.5% سنويًا | 68.0+ ألف موظف بدوام كامل



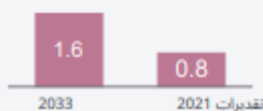
الناتج المحلي الإجمالي لكل عامل

0.5% سنويًا | 1.2+ ألف دينار



الصادرات

6.0% سنويًا | 0.8 مليار دينار



الملخص التنفيذي الأسواق والخدمات المالية

1 البيانات ذات الصلة بالقطاع (تقديرات 2021)



2 واقع القطاع

- يحظى القطاع بإشراف جهة رقابية وتنظيمية قوية وفعالة، ويتمتع بقوى عاملة مؤهلة.
- يتمتع القطاع بقاعدة رأسمالية قوية وتمويلية مستقرة.
- إمكانات وأعدة في سرعة التحول الرقمي للخدمات المصرفية باستخدام التكنولوجيا المالية.
- محدودية بدائل التمويل أدت إلى الاعتماد الكبير على التمويل المصرفي، مما يحد من مساهمة القطاعات التمويلية في تمويل القطاعات الأخرى.
- سوق رأس المال متواضعة الأداء وتحتاج إلى التطوير لدفع الاستثمار والنمو الاقتصادي إلى مستويات أعلى.
- قطاع التأمين مجزأ مع إمكانية تحسين مستويات الخدمات والقاعدة المالية.

3 الإمكانيات الاستراتيجية وأولويات القطاع

- مواصلة تنمية قطاع الأسواق والخدمات المالية بوصفه الأساس الذي يمكن النمو الاقتصادي ويحسن وصول المواطنين إلى التمويل.
- القطاع المصرفي: مواصلة تنمية وتطوير مرونة القطاع المصرفي لتحقيق عمليات التنمية.
- التأمين: العمل على تحويل القطاع إلى قطاع قوي ومستدام يحمي المواطنين والاقتصاد.
- التأجير التمويلي: نمو القطاع ليصبح مصدر تمويل شامل لنمو المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.
- التمويل الأصغر: تطوير القطاع ليصبح قطاعاً متطوراً وحيوياً يشجع على النمو الاجتماعي والاقتصادي.
- أسواق رأس المال: العمل على تطوير أسواق رأس المال للمساهمة في الاستثمار والتمويل.
- التقنيات المالية: أن يصبح الأردن مركزاً إقليمياً رائداً ووجهة استثمارية للتقنيات المالية.

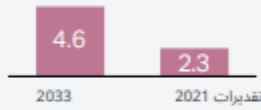
4 أبرز المبادرات المقترحة

- تحديث استراتيجية الشمول المالي.
- إطلاق حملة لرفع مستوى الوعي والثقافة المالية.
- التوسع في إقراض المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.
- تطوير قائمة معتمدة مسبقاً بأسماء الجهات المانحة والمقرضة لشركات التمويل الأصغر.
- تطوير الإطار التنظيمي لشركات التأجير التمويلي.
- تطوير التشريعات والأنظمة لتتسم بمزيد من المرونة والاستجابة للنمو السريع في قطاع التقنيات المالية.
- تطوير سوق رأس المال لتصبح أكثر سيولة وعمقاً (الأسهم والسندات).
- تسريع التحول الرقمي في القطاع.
- تأسيس شركة محلية لإعادة التأمين.
- إعادة هيكلة قطاع التأمين.
- تطوير خريطة طرق لتنمية القطاع المالي.
- تطوير استراتيجيات تفصيلية للقطاعات الفرعية.

5 الأثر الاقتصادي المباشر

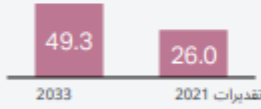
المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي

6+ % سنوياً | 2.3 مليار دينار اردني



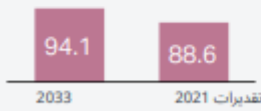
العمالة في القطاع

5.5+ % سنوياً | 23.3 ألف موظف بدوام كامل



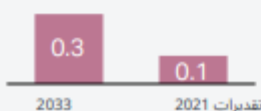
الناتج المحلي الإجمالي لكل عامل

0.5+ % سنوياً | 5.5 ألف دينار اردني



الصادرات

10.7+ % سنوياً | 0.2 مليار دينار اردني



الملخص التنفيذي الصناعات الغذائية

1 البيانات ذات الصلة بالقطاع (تقديرات 2021)



2 واقع القطاع

- تمثل الصناعات الغذائية حوالي 27.6% من مساهمة قطاع الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي، وتشكّل 17.8% من صادراته، الأمر الذي يجعلها من أهم القطاعات الفرعية ضمن هذا القطاع.
- تمتيز المملكة بوجود قطاع متطور للصناعات الغذائية ذي مسيرة طويلة وسمعة طيبة، تُستخدم فيه المواد الخام المحلية والمستوردة على السواء.
- تمتثل التحديات الرئيسية التي يواجهها القطاع في: ارتفاع كلفة مدخلات الإنتاج (وتحديدًا الطاقة)، ونقص المواهب المتخصصة، ومحدودية المواد الأولية للإنتاج في السوق المحلية.

3 الإمكانيات الاستراتيجية وأولويات القطاع

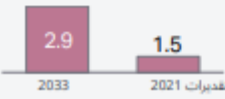
- تنمية قطاع الصناعات الغذائية في الأردن عن طريق خفض كلف الإنتاج، وتعزيز الأنشطة ذات القيمة المضافة.
- التركيز على التوسع في الأسواق المحلية من خلال تقليص الواردات وإحلال المنتجات المحلية مكانها.
- تحسين بيئة العمل لجذب المزيد من الأردنيين للعمل في هذا القطاع.
- تعزيز التطوير المؤسسي لمصانع المواد الغذائية، وسلاسل التوريد المحلية، بهدف مضاعفة إجمالي قيمة المنتجات وزيادة الصادرات بنسبة 250%.

4 أبرز المبادرات المقترحة

- تنفيذ استراتيجية الأمن الغذائي فيما يخص الصناعات الغذائية.
- تخصيص جزء من المحاصيل الزراعية لصالح التصنيع الغذائي (التكامل الرأسي).
- جذب الاستثمارات في قطاع الصناعات الغذائية.
- مساعدة الشركات على الامتثال البيئي.
- تسريع التخلص من السوق الموازية في قطاع الصناعات الغذائية.
- تسويق الصناعات الغذائية والترويج لها.
- تحسين الإنتاجية وبتناقص الكلفة للقطاع.
- تأسيس معارض للصناعات الغذائية.
- تطوير المهارات المتخصصة لقطاع الصناعات الغذائية.
- تبسيط عملية تطوير مصانع الأغذية.
- تسهيل الإجراءات الحكومية.
- تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- تحسين القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بقطاع الصناعات الغذائية.
- تأسيس جهة موحدة للرقابة على الصناعات الغذائية.
- إعداد خطط تفصيلية للقطاع.

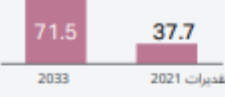
5 الأثر الاقتصادي المباشر

المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي
6.0+ سنويًا | 1.5 مليار دينار



العمالة في القطاع

5.5+ سنويًا | 33.8 ألف موظف بدوام كامل



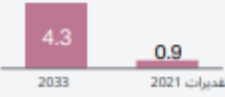
الناتج المحلي الإجمالي لكل عامل

6.0+ سنويًا | 2.4 ألف دينار



الصادرات

14.4% سنويًا | 3.4 مليار دينار

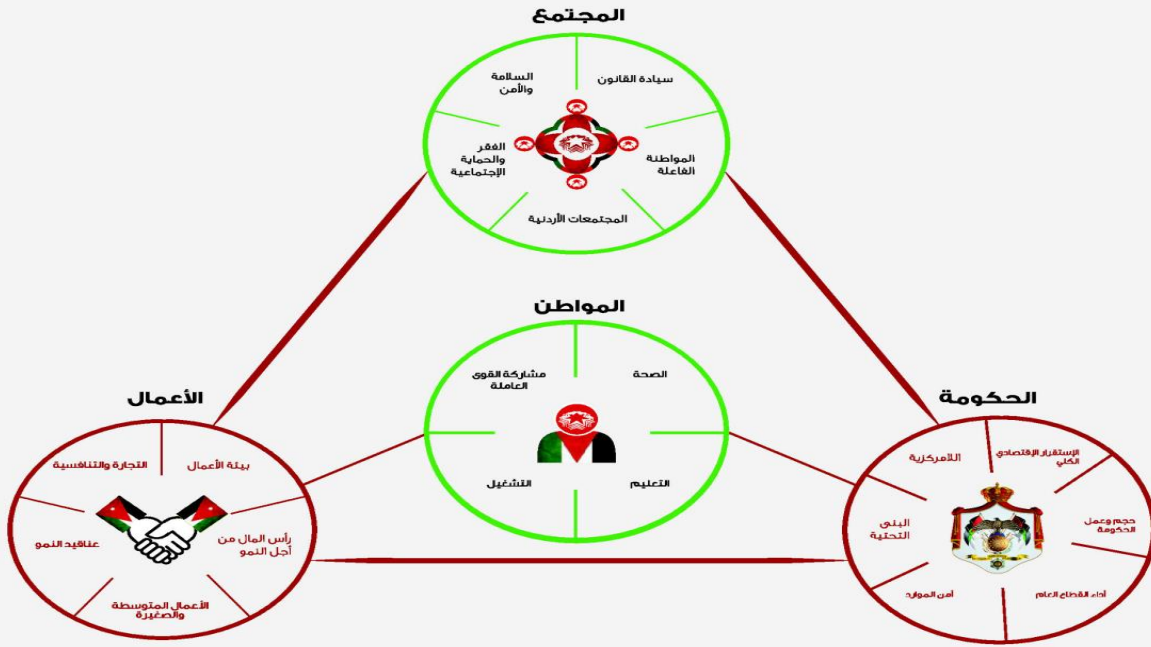


الأردن ٢٠٢٥

رؤية واستراتيجية وطنية



رؤية الأردن ٢٠٢٥



رؤية 2025



أمن وإدارة الموارد

الجزء ٢: المياه

السيناريو المستهدف

المبادرات ذات الأولوية	الأولوية الاستراتيجية
تحسين كفاءة استخدام الطاقة في مرافق المياه، وتنفيذ عدد من المشاريع التي تقوم على مصادر الطاقة المتجددة (الهيدروليكية، والشمسية، وطاقة الرياح) إضافة إلى الغازات الحيوية وإنتاج الطاقة من الحمأة. إدخال الطاقة المتجددة كمصدر لتزويد أنظمة المياه.	تقليل النفقات والكلف
التوسع في مشاركة القطاع الخاص والعمل على أسس تجارية. زيادة نسبة الفوترة، والتحصيل ورفع كفاءتها من خلال العقود المبنية على الأداء.	زيادة الإيرادات التشغيلية
زيادة وتحسين الإيرادات من خلال إعادة هيكلة تعرفه المياه ورسوم الاستخراج ورسوم الاشتراك لكافة الاستخدامات. خفض الاستهلاك غير المشروع.	
تأهيل الآبار الحكومية المخصصة للشرب. الحد من الضخ الجائر من الآبار المرخصة، وبخاصة لأغراض الزراعة في المناطق المرتفعة والتوسع في جمعيات مستخدمي المياه في المناطق المرتفعة. إجراء تعديلات على التشريعات ونظام المياه الجوفية، وتفعيل تطبيق القوانين والأنظمة الخاصة بمراقبة المياه الجوفية. تركيب العدادات على جميع الآبار وتفعيل دور وحدات الأمن والحماية. حماية الموارد الجوفية من التلوث.	استدامة المصادر الحالية والعمل الحثيث للحد من الضخ الجائر للمياه الجوفية
إعادة هيكلة وتطوير الأجزاء التالفة من شبكة التوزيع الحالية للحد من هدر المياه. زيادة القياس لمياه التوزيع لمراقبة مستوى استهلاك المياه وكفاءة التوزيع.	تعظيم الاستفادة من مصادر المياه المشتركة
متابعة وتطوير الاتفاقيات الثنائية والعمل على إيجاد إطار إقليمي للتعاون المشترك. تنفيذ مشروع ناقل البحرين الأردني (البحر الأحمر - البحر الميت). زيادة السعة التخزينية للسدود من خلال إنشاء المزيد من السدود الجديدة، أو توسعة الحالية، وإنشاء السدود الصحراوية والبرك والحفائر. توزيع المياه بعدالة بين مختلف محافظات المملكة والمناطق النائية.	زيادة قدرة وتوعية إمدادات المياه
التوسع في إعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة في الإنتاج الزراعي، وتوفير المياه اللازمة للأغراض الصناعية والاقتصادية الأخرى. تحسين شبكات الصرف الصحي في المناطق الحضرية لجمع مياه الأمطار، والجريان السطحي وتنقيتها لاستخدامها في المجالات الاقتصادية المختلفة وتشجيع إعادة استخدام المياه الرمادية. التحول من نظام الضخ لتزويد المياه إلى نظام التزويد بالانسحاب في محافظات المملكة. استخدام الأتمتة في إدارة مصادر ومرافق المياه.	
إعادة توزيع المياه بما يرفع متوسط الاستهلاك للمنتجك وبالتالي زيادة الإيرادات. تحديث معايير مياه الشرب على المستوى الوطني، والاستثمار في المبادرات التي من شأنها ضمان التدفق المستمر للمياه الصالحة للشرب إلى عمان، واربد، والزرقاء، والعقبة بحلول عام ٢٠٢٥.	تحسين وتطوير شبكات وأنظمة تزويد وتوزيع المياه للأغراض المنزلية
استكمال تنفيذ مشروع ناقل المياه الوطني.	
تحديث وإنشاء محطات الضخ.	



المبادرات ذات الأولوية	الأولوية الاستراتيجية
دعم البحوث الزراعية التطبيقية المتخصصة، ونقل تقنيات نتائج البحوث إلى العاملين في القطاع الزراعي.	توسيع برامج الدعم للمزارعين القائمين لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية وكفاءة المياه للمزارع الحالية
إنشاء صندوق ابتكار للزراعة والغذاء والطاقة، والمياه لتفيز التنمية، وتبني واستخدام تكنولوجيات كفاءة المياه في الأردن.	
تقديم الحوافز لتطوير وتحديث مرافق التعبئة والتغليف والتبريد الصغيرة والمتوسطة. تشجيع ودعم الاستثمار في قطاع أزهار القطف لغايات التصدير.	
تشجيع المزارعين على تجميع الحيازات الصغيرة من خلال تأسيس الشركات بمختلف أنواعها وبما يتيح استخدام التكنولوجيا في الزراعة.	
تشجيع الإقراض الصغير للأفراد والجمعيات الزراعية من خلال مؤسسة الإقراض الزراعي.	

رؤية 2025



تقييم الخطة الإستراتيجية

2022-2018



مرجعيات اعداد الخطة الاستراتيجية

- كتب التكلفة الملكية السامية
- المبادرات الملكية
- وثيقة الاستراتيجية الوطنية للتنمية الزراعية (2016-2025)
- وثيقة الأردن (2025) رؤية واستراتيجية وطنية
- استراتيجية وزارة الزراعة
- الخطة الوطنية للزراعة المستدامة 2025 -2022
- الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي 2021 – 2030
- رؤية التحديث الاقتصادي للفترة من 2023- 2033 محور النمو والازدهار الاقتصادي / الأهداف الاستراتيجية للأمن الغذائي
- تقييم الخطة الاستراتيجية لمؤسسة الاقراض الزراعي لعام(2018-2022)
- خارطة تحديث القطاع العام 2025-2022
- تقرير التقييم النهائي لجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والشفافية بأعتبره آخر تقييم لإستراتيجية المؤسسة .



منهجية اعداد الاستراتيجية

تم اعداد منهجية الاستراتيجية للمؤسسة من خلال قيام فريق عمل الاستراتيجية بجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الاستراتيجية الجديدة من خلال التعديل على الخطة الاستراتيجية السابقة للمؤسسة للفترة (2018-2022)، وذلك باستخدام:

- تشكيل لجنة من الوظائف الاساسية وذات الخبرة الكافية لأعداد الاستراتيجية
- تحليل البيانات وتحديد الانحرافات عن المخطط له (المستهدف)
- عقد الاجتماعات على مستوى الادارة العامة والاقاليم والفروع
- ورش العمل مع مجموعات التركيز ، واجتماعات العصف الذهني لكادر المؤسسة والشركاء ذوي العلاقة (Stakeholders)
- تحديد البيانات والمعلومات ومصادرها
- الاحصاءات ونتائج الاعمال
- مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية السابقة للمؤسسة

وقد تم الاعتماد على البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها وذلك بهدف التعديل على الخطة الاستراتيجية ، ويشمل ذلك :-

- الرؤية والرسالة
- المساهمة بدعم تحقيق الأهداف الوطنية والقطاعية المرتبطة بالقطاع الزراعي
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
- صياغة وتحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة



Evaluation

OUTSTANDING

Excellent

Very Good

Average

Below Average



تقييم الاداء الاستراتيجي

تم الاستناد في تقييم الخطة الاستراتيجية 2018-2022 الى المراجع الآتية :

1. التقرير التقييمي الصادر عن جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية بأعتبره آخر تقييم من جهة معتمدة .
 2. مؤشرات الاداء الواردة في الخطة الاستراتيجية 2018-2022 .
 3. الدراسات التحليلية لرضا الموظفين
 4. الدراسات التحليلية لرضا الشركاء
 5. الدراسات التحليلية لرضا الموردين
- تم الاطلاع على التقرير التقييمي الصادر عن الجائزة وتم الاسئناس بما ماهو آت :
- اولاً : نقاط القوة
1. تم اعداد استراتيجية المؤسسة للاعوام 2018-2022 وفق منهجية معتمدة لاعداد الاستراتيجيات من خلال لجنة تضم كافة الوظائف الأساسية في الادارة والفروع
 2. تحليل البيانات وتحديد الانحرافات عن المخطط له (المستهدف)
 3. عقد الاجتماعات على مستوى الادارة العامة والاقاليم والفروع
 4. ورش العمل مع مجموعات التركيز ، واجتماعات العصف الذهني لكادر المؤسسة والشركاء ذوي العلاقة (Stakeholders)
 5. تحديد البيانات والمعلومات ومصادرها
 6. الاحصاءات ونتائج الاعمال
 7. مراجعة وتقييم الخطة الاستراتيجية السابقة للمؤسسة
 8. تعميم الخطة على كافة الموظفين والشركاء
 9. اعتماد مبدأ تحليل البيئة الداخلية SWOT وكذلك تحليل البيئة الخارجية من خلال نموذج STEEPLE

فرص التحسين

1. وضع أهداف لتعزيز بيئة الابداع والابتكار وإعداد برامج ووضع مؤشرات لتحقيق هذه الاهداف .
2. التوسع في التحول الالكتروني في بيئة العمل .
3. مراجعة الهيكل التنظيمي بما يحقق جودة العمل وتحقيق الاهداف المستقبلية .
4. التحليل الدائم للمخاطر التي تواجه عمل المؤسسة والعمل على تحييدها من خلال خطط عمل واقعية .
5. متابعة الانجاز بشكل دوري لمعرفة مدى تحقق الاهداف المنشودة من خلال متابعة الخطط التنفيذية .
6. نشر المعرفة المؤسسية من خلال التدريب وتاهيل بيئة العمل من خلال الاستخدام الامثل لتكنولوجيا .

نتائج تقييم الخطة الاستراتيجية 2018-2022

ايامنا بالنهج الاستراتيجي والمراجعة الدورية للوقوف على اهم الانجازات وتحديد نقاط القوة والضعف وابرز التحديات والفرص المتاحة في الاداء الاستراتيجي تم اجراء مايلي في مراجعة نتائج الخطة الاستراتيجية 2018-2022:

1. تم تشكيل فريق من الوظائف الأساسية في المؤسسة من الادارة والفروع وتم مراجعة وتقييم الخطة 2018-2022 مع كافة الشركاء من خلال الاجتماعات المتكررة في اقاليم المؤسسة وكذلك شركاء العمل الخارجيين حيث خلصت الاجتماعات الى مايلي :



2. اعتماد مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تقييم الخطة الاستراتيجية 2018-2022 . حيث تم رصد العديد من الملاحظات تم تضمينها للخطة الجديدة 2023-2025 وذلك من خلال محاضر الاجتماعات وكان من ابرزها .
- أ- انجاز خطط تنفيذية لكافة المديریات للعام 2023
- ب- التأكيد على ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة للمقترضين والتواصل والرد على الهواتف الارضية .
- ت- متابعة انجاز مشروع التحول الالكتروني في تقديم الخدمة من خلال وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة.
- ث- التعديل على الفرص المتاحة حسب بيئة العمل الخارجية في جانب مستوى الخدمات المقدمة وكما هو موضح في النسخة المعدلة للخطة .
- ج- التعديل على التهديدات المتوقعة حسب المستجدات في البيئة الفاعلة وحسب المتغيرات وكما هو موضح في استراتيجية المخاطر .
- ح- التعديل على مسميات المشاريع والبرامج للمؤسسة ومسؤوليات التنفيذ وشركاء العمل الداخليين والخارجيين والاطار الزمني للتنفيذ وكما هو موضح في النسخة المعدلة .
- خ- التعديل على نقاط القوة حسب بيئة العمل الداخلية في جانب مستوى الخدمات المقدمة وكما هو موضح في النسخة المعدلة للخطة .
- د- التعديل على نقاط الضعف في جانب مستوى الخدمات المقدمة وكما هو موضح في النسخة المعدلة .
- ذ- تحديث المرجع ص14 بما يخص الهدف الاستراتيجي على المستوى القطاعي بدمج الهدف الثاني مع الهدف الاول لتصبح الصيغة كما يلي المحافظة على الموارد الزراعية (التربة ، المياه ، الطاقة) وتعزيز الامن الغذائي باستخدام التكنولوجيا الحديثة .
- ر- تعديل الهدف الاستراتيجي الرابع ليصبح تعزيز وأدارة مصادر اموال المؤسسة بكفاءة .
- ز- مراجعة قائمة الشركاء على المستوى الاستراتيجي والرئيسي للمؤسسة واعادة تصنيفهم .
- س- تعديل بعض الغايات من هدف الشراكة كما يوضح في النسخة المعدلة للخطة ، اعادة ترتيب الشركاء حسب القائمة بوضع الشركاء على المستوى الاستراتيجي
اولا ثم الرئيسي ثانياً ، اضافة العديد من الشركاء للقائمة كما يتضح في النسخة المعدلة .
- ش- التوجه بأنشاء حاضنة الافكار الابداعية وربط مخرجاتها مع مديرية التخطيط وتطوير الاداء المؤسسي



ص- مراجعة مسميات الوحدات الادارية بالمرجع ص11 والعمل على تعديل الهيكل التنظيمي بما يحقق متطلبات وسياسة المرحلة القادمة .

ض- تضمين الاستراتيجية والخطط الوطنية كمرجع واساس في بناء الخطة الاستراتيجية للاعوام 2023- 2025 وهي ما يلي :

- الخطة الوطنية للزراعة المستدامة 2022- 2025
- الاستراتيجية الوطنية للأمن الغذائي 2021 – 2030
- رؤية التحديث الاقتصادي للفترة من 2023- 2033 محور النمو والازدهار الاقتصادي / الأهداف الاستراتيجية للأمن الغذائي .
- ط- تحديث قائمة شركاء العمل .

ظ- تكليف اعضاء اللجنة ببيت الفكر الاستراتيجي على مستوى الفروع والادارة وعقد ورش تدريبية وتشاورية لبناء الخطة الاستراتيجية الجديدة



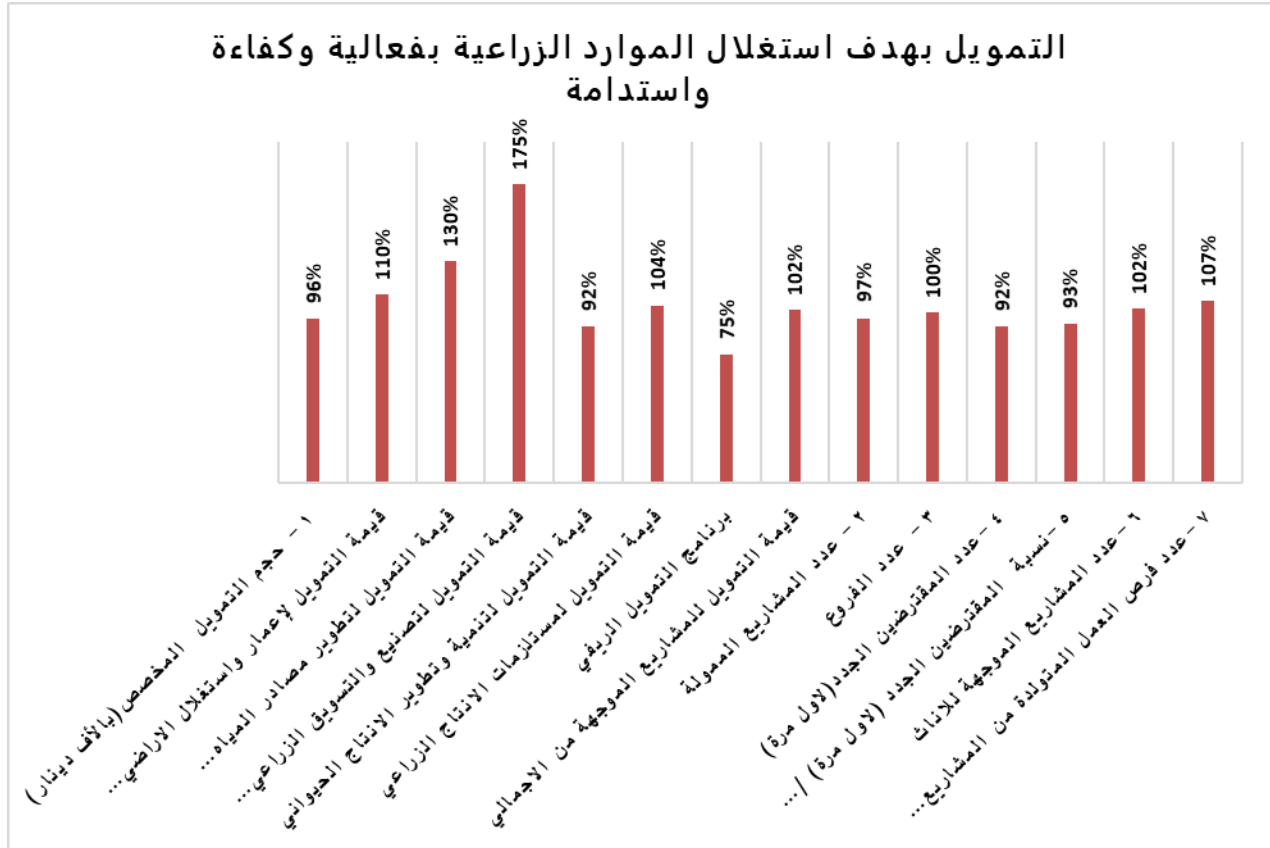
مستوى الاداء الاستراتيجي الفعلي للأهداف الإستراتيجية 2018 - 2022

النسبة التراكمية لتحقيق الهدف للأعوام 2018 - 2022	الهدف الاستراتيجي
%105	1. التمويل بهدف استغلال الموارد الزراعية المتاحة بفعالية و كفاءة واستدامة .
%112	2. توفير التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تساهم في خفض نسب البطالة والفقير.
%98	3. تعزيز الكفاءة المؤسسية لتقديم خدمات حكومية ذات جودة عالية .
%91	4. تعزيز وأدارة مصادر اموال المؤسسة بكفاءة.

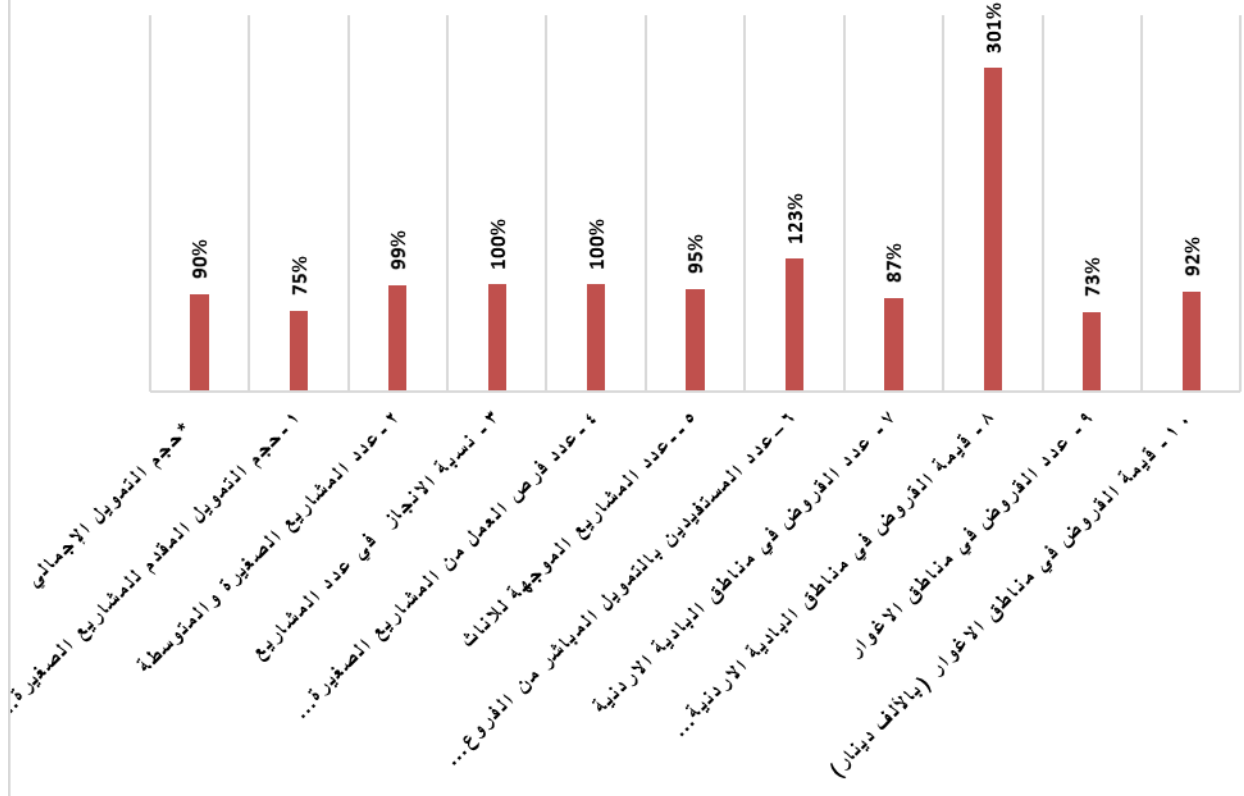
مستوى الاداء الفعلي للأهداف

النتيجة المتحققة بناء على مؤشرات الأداء	النسبة التراكمية لتحقيق الهدف للأعوام 2022- 2018	الوزن للهدف	الهدف الاستراتيجي
%31.5	%105	%30	الأول
%22.4	%112	%20	الثاني
%29.4	%98	%30	الثالث
%18.2	%91	%20	الرابع

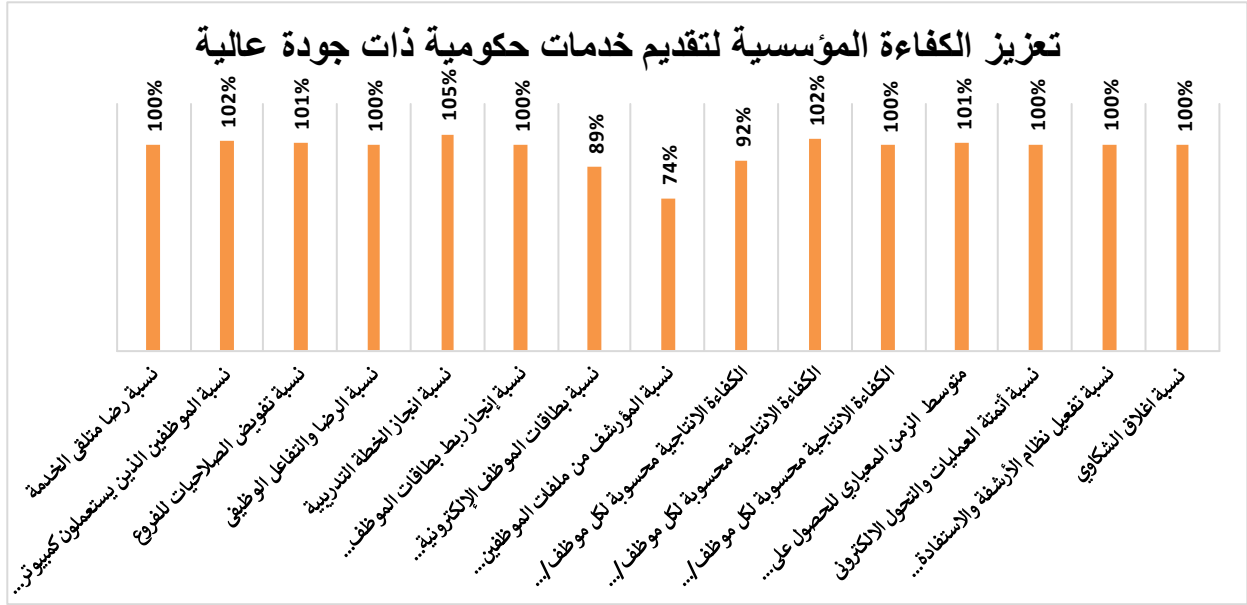




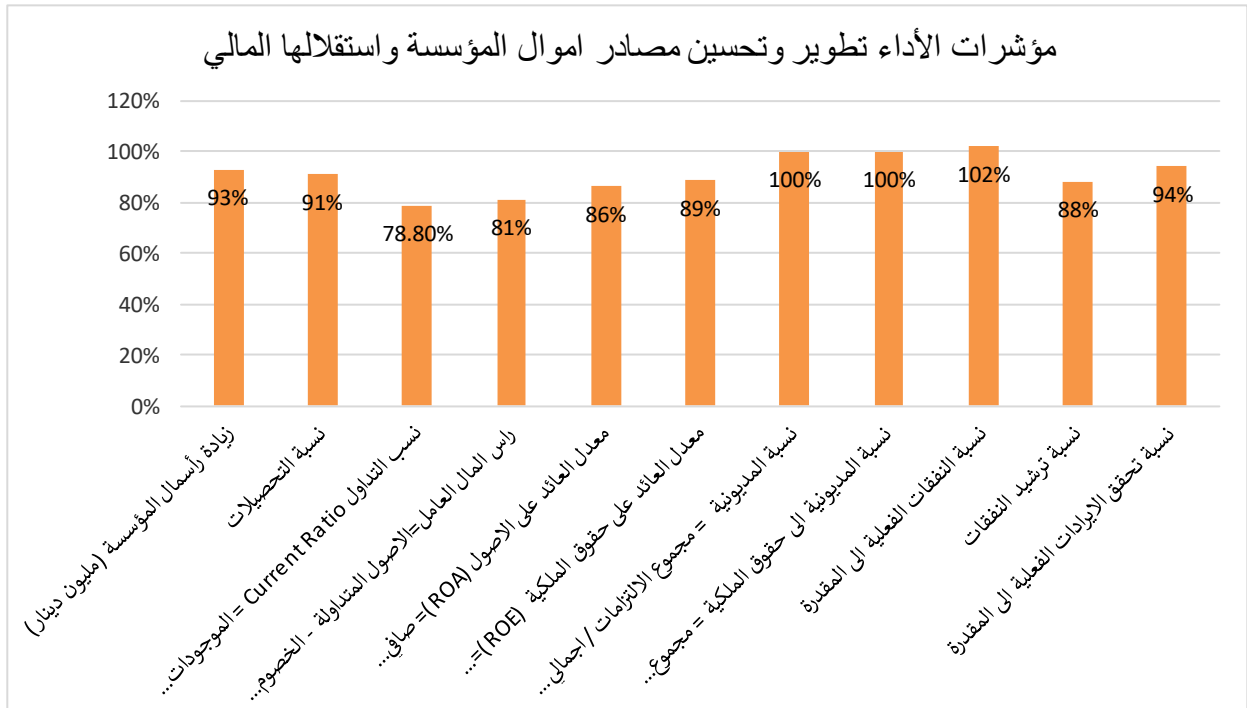
توفير التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تساهم في خفض نسب الفقر والبطالة



الهدف الاستراتيجي الثالث



الهدف الاستراتيجي الرابع



الخطة الإستراتيجية المحدثه

2025-2023



آليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية

- نشر (عرض) مسودة الخطة الاستراتيجية على كافة الوحدات الادارية (التنظيمية) بالمؤسسة ، وعقد ورش عمل على مستوى الادارة العامة والأقاليم والفروع ، وجمع الملاحظات والأراء والمقترحات ، ليتم تقييمها والتعديل على الخطة الاستراتيجية .
- عرض الخطة الاستراتيجية على شركاء المؤسسة وجمع الملاحظات والأراء والمقترحات ، ليتم تقييمها والتعديل على الخطة الاستراتيجية.
- عرض الاستراتيجية على الادارة العليا وجمع الملاحظات والأراء والمقترحات ، واجراء التعديلات .
- نشر (تعميم) الاستراتيجية على كافة الوحدات الادارية (التنظيمية) للعمل بموجبها .



الرؤية :

أن نكون الخيار الأمثل للقطاع الزراعي والريفي في تقديم خدمات تمويلية للمساهمة بالتنمية المستدامة.

الرسالة :

الإسهام في التنمية الزراعية والريفية الشاملة من خلال تقديم خدمات تمويلية تلبي إحتياجات العاملين في القطاع الزراعي وتقديم خدمة عالية الجودة والكفاءة وبيئة عمل مناسبة.

القيم الجوهرية :

- العدالة .
- الشفافية والنزاهة.
- الولاء والإنتماء.
- العمل بروح الفريق.
- التميز بتقديم الخدمة.





الأهداف الوطنية من رؤية 2020-2025:-

1. تحسين مستوى أمن وإدارة الموارد (الأغذية والزراعة ، المياه ، الطاقة).
2. التركيز على تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتحسين قدرات الابتكار والإبداع والريادة فيها للحد من ظاهرتي الفقر والبطالة.
3. تحسين مستوى الأداء الحكومي بما ينسجم مع التطور التكنولوجي وبرنامج الحكومة الإلكترونية
4. تحسين مستوى الخدمات المقدمة بشفافية ونزاهة.
5. الحفاظ على الاستدامة المالية والنقدية من خلال نظام مالي كفو.

الاهداف الوطنية من خلال رؤية التحديث الاقتصادي 2023-2033:-

- 1- تلبية الحاجات الملحة المرتبطة بتغير المناخ والامن الغذائي وتوفير الطاقة النظيفة
- 2- تشجيع التحديث والابتكار في قطاع الزراعة والتوسع باستخدام التقنيات الحديثة
- 3- استخدام انماط زراعية تتواءم مع البيئة المناخية وممارسات حديثة صديقة للبيئة
- 4- تشجيع الاستخدام الكفو للمياه وتحسين جودتها وتوفير موارد مائية جديدة .
- 5- اعادة النظر في حلول تمويل قطاع الزراعة ودعم التأمين .
- 6- تخصيص جزء من المحاصيل الزراعية لصالح التصنيع الزراعي

الاهداف القطاعية من خلال الخطة الوطنية للتنمية المستدامة 2022- 2030

- 1- تطوير بيئة الاعمال في القطاع الزراعي : توجيه القروض الزراعية نحو اهداف الخطة لرفع كفاءة القطاع الزراعي والريفي من خلال دعم فوائد القروض وتوفير المخصصات من قبل المؤسسة القراض الزراعي لتمويل المشاريع المستهدفة في استخدام التكنولوجيا الزراعية الحديثة ومكننة القطاع الزراعي واساليب زيادة كفاءة مياه الري وادخال انماط من الزراعات الحديثة ومحاصيل العجز
- 2- تحسين كفاءة استغلال مياه الري :
 - أ- توفير القروض لمشاريع استخدام التكنولوجيا الزراعية الحديثة في مجال انظمة الري الحديثة
 - ب- توفير القروض لمشاريع الانتاج النباتي والحيواني والاستزراع السمكي المتكاملة مع الزراعات الاخرى
 - ت- توفير القروض لمشاريع استصلاح الاراضي وحفر ابار جمع مياه المطار
- 3- تعزيز تنافسية المنتجات الزراعية الاردنية: توفير القروض لمشاريع استخدام الطاقة الشمسية في قطاع الزراعة
- 4- تعزيز الصادرات الزراعية: توفير القروض لمشاريع المخازن المبردة ، توفير القروض لمشاريع التسمين
- 5- تحسين مستوى الخدمات الحكومية واعادة هندستها وتبسيط الاجراءات.



6- زيادة المخصصات المالية للقطاع الزراعي وتعزيز مصادر الانتاج الزراعي.

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة :-

1. تقديم حلول تمويلية للقطاع الزراعي بهدف استغلال الموارد الزراعية المتاحة بفعالية و كفاءة واستدامة.
2. توفير التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تساهم استخدام تقنيات حديثة وانماط زراعية ريادية مبتكرة تسهم خفض نسب البطالة والفقر وصديقة للبيئة .
3. تعزيز الكفاءة المؤسسية لتقديم خدمات حكومية وإلكترونية ذات جودة عالية .
4. الحفاظ على الاستدامة المالية وتطوير وتحسين مصادر أموال المؤسسة واستقلالها المالي.



قائمة الشركاء



قائمة شركاء مؤسسة الاقراض الزراعي

ايماننا من مؤسسة الاقراض الزراعي بأهمية تعزيز مبدأ الشراكة والتكامل مع الجهات الرسمية وغير الرسمية ، على أساس المسؤولية المشتركة والتكاملية وبالتعاون والعمل بروح الفريق الواحد ، فقد أقامت المؤسسة شراكات حقيقية مع هذه الجهات لترجمة المسؤوليات والمهام التي تستدعي ضرورة التنسيق والتكامل والتعاون فيما بينها لتحقيق رؤية ورسالة واهداف المؤسسة .

وقد تم تصنيف الشركاء حسب الأهمية النسبية للمؤسسة الى (الشريك الاستراتيجي والشريك الرئيسي)

الشريك الاستراتيجي

الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية والقطاع الخاص التي تقيم المؤسسة معهم علاقة من أجل تحقيق هدف استراتيجي ، يتوافق مع رؤية المؤسسة ورسالتها واستمراريتها

الشريك الرئيسي

الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية والقطاع الخاص التي تقيم المؤسسة معهم علاقة لتحقيق منفعة متبادلة تهدف الى تقديم خدمة للمتعاملين ونقل المعرفة والخبرات وتطوير أداء العمل.



قائمة الشركاء لإنجاز خدمات المؤسسة

رقم	اسم الجهة / الشريك	هدف الشراكة	استراتيجي	رئيسي	حكومي	خاص	دولي
1	الديوان الملكي الهاشمي العامر	تنفيذ المبادرات الملكية السامية	*		*		
2	رئاسة الوزراء	الجهة التنفيذية لكافة المبادرات الملكية / والجهة المسؤولة عن كافة أمور الدولة	*		*		
3	وزارة الزراعة	المساهمة بتحقيق أهداف المؤسسة / وزير الزراعة رئيس مجلس ادارة المؤسسة ، كما ان المؤسسة تقوم بتمويل العديد من المشاريع الواردة باستراتيجية وزارة الزراعة على شكل قروض للمزارعين ، للمساهمة بتحقيق الخطة الوطنية للزراعة 2022-2025	*		*		
4	وزارة المالية	المساهمة بتوفير التمويل الخارجي للمؤسسة وبالتعاون مع وزارة التخطيط ، وكذلك الرقابة على حسابات المؤسسة	*		*		
5	البنك المركزي الاردني	المساهمة بتمويل المؤسسة ، من خلال سلفة البنك المركزي للمؤسسة - اعادة خصم الكمبيالات الزراعية -	*		*		
6	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	المساهمة في توفير التمويل الخارجي للمؤسسة ونقل المعرفة والخبرات من خلال تنمية الموارد البشرية	*		*		
7	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة	برنامج الحكومة الالكترونية	*		*		
8	مركز الملك عبدالله للتميز	الشراكة وتقييم أداء المؤسسة / ونشر ثقافة المعرفة بالمؤسسة		*	*		
9	دائرة الأراضي والمساحة	الاستعلام الألي عن الضمانات المقدمة من العملاء وتقديرها وتنفيذ قرارات حجز وفك الحجز العادي والتنفيذي		*	*		
10	دائرة ترخيص السواقين والمركبات	تبادل معلومات وتنفيذ الحجز التنفيذي الكترونيا		*	*		
11	ديوان المحاسبة	الرقابة والتدقيق على حسابات المؤسسة		*	*		
12	ديوان الخدمة	توفير الموارد البشرية للمؤسسة وتنميتها		*	*		



					المدنية	
		*	*		تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم	13 معهد الادارة العامة
		*	*		مشروع قروض القرى الصحية	14 وزارة الصحة
					مشروع قروض الناجين من الألغام	15 الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين
		*	*		الاستعلام وحجز اراضي المقترضين التابعة لسلطة وادي الاردن مقابل ديون من المؤسسة	16 وزارة المياه / سلطة وادي الاردن
		*	*		مشروع دعم الطاقة المتجددة	17 وزارة الطاقة
		*	*		مشاريع الاقتصاد الاخضر	18 وزارة البنية
		*	*		تنفيذ الكفالات العدلية	19 وزارة العدل
		*	*		التركات وحجج حصر الارث	20 دائرة قاضي القضاة
		*	*		المساهمة بمشتريات المؤسسة	21 دائرة المشتريات الحكومية
		*	*		كتب رسمية بخصوص مباشرة او تعديل او ايقاف الاقتطاعات من المقترضين والكفلاء وطلب براءة الذمة ، وهي من أهم مصادر السيولة للمؤسسة	22 الدوائر المالية في الوزارات والجهات العسكرية والقطاع الخاص والبلديات والنقابات والجامعات
	*				مشروع تمويل المهندسين الزراعيين	23 نقابة المهندسين الزراعيين
		*	*		تمويل المستفيدين من الحاضنة الابتكارية	24 المركز الوطني للبحوث الزراعية
		*	*		اتفاقية تمويل الجمعيات التعاونية الزراعية	25 المؤسسة التعاونية الاردنية
			*		مذكرة تفاهم لتمويل اعضاء الهيئة بقروض من المؤسسة	26 الجمعية الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء
				*	مذكرة تفاهم لتمويل اعضاء الجمعية بقروض من المؤسسة	27 جمعية مربى الاسماك
	*		*	*	وثيقة تأمين لمقترضى المؤسسة	28 المجموعة العربية



						الأردنية للتأمين AJIC	
*				*		البنك الدولي	29



البيئة الداخلية والبيئة الخارجية



التحليل الرباعي SWOT ANALYSIS

تعتمد صياغة الخطة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة من خلال دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT ANALYSIS) حيث تم من خلال هذا التحليل تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات (STRENGTHS + WEAKNESSES + OPPORTUNITIES + AND THREATS) ويتم تعزيز عناصر القوة والحد من نقاط الضعف كما تم الاعتماد على نموذج (STEEPLE) في عملية تحليل البيئة الخارجية ضمن العوامل والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية ، وذلك من أجل تحديد الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف مواجهة التهديد والتقليل من أثاره السلبية على أعمال المؤسسة او تحويله ايجابا باتجاه تحقيق الأهداف المخطط لها .

نقاط القوة	نقاط الضعف
اولا : الأداء والخدمات المقدمة	
<ul style="list-style-type: none"> 1- المصدر الرسمي والوحيد المتخصص بالتمويل الزراعي ، بفائدة ومراوحة بسيطة ولأجل طويلة 	<ul style="list-style-type: none"> 1- الاطار الزمني غير محدد لبعض الاجراءات المتعلقة بتقديم خدمات التمويل ، وسبب ذلك يعود الى تزايد الطلب على التمويل ونقص بالسيولة لدى المؤسسة ، ونقص بكوادر الفروع ، وعدم أتمتة اجراءات القرض والتراسل الالكتروني WORKFLOW
<ul style="list-style-type: none"> 2- الانتشار الجغرافي لفروع المؤسسة في جميع المحافظات وبعض الألوية ، بالإضافة الى وجود ثلاثة اقاليم موزعة جغرافيا (شمال + وسط + جنوب) ، وبما يعزز النهج الاداري اللامركزي وتفويض الصلاحيات 	<ul style="list-style-type: none"> 2- تباين المستوى بالأداء بين الفروع وعدم وجود دليل اجراءات عمل موحد ، والحاجة الى انشاء نظام ادارة المخاطر لضمان الحاكمية بالتخطيط والتنفيذ مع ايجاد البدائل في اتخاذ القرار ، و مقاومة التغيير من بعض الفئات بالمؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> 3- شمولية أسس وقواعد الاقراض ، وامكانية الاستجابة لطلبات الحكومة والمشاريع الجديدة 	<ul style="list-style-type: none"> 3- محدودية الخدمات الالكترونية
<ul style="list-style-type: none"> 4- الخبرة المتراكمة بمجال التمويل الزراعي 	<ul style="list-style-type: none"> 4- وجود تعليمات للتحويل ، لكن بدون أسس وقواعد للتحويل
<ul style="list-style-type: none"> 5- تنوع صيغ التمويل بالمؤسسة (مراوحة + فائدة) 	<ul style="list-style-type: none"> 5- تدني مستوى عمل الاقاليم بموضوع التحصيل
<ul style="list-style-type: none"> 6- تعدد (تنوع) البرامج التمويلية التي تقدمها المؤسسة (زراعي ، ريفي ، تكنولوجي) وبما يتفق مع احتياجات متلقي الخدمة 	<ul style="list-style-type: none"> 6- تدني مستوى التحصيل و ضعف الدور الاعلامي للمؤسسة ، وضعف قياس وتقييم المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> 7- تقديم المشورة الفنية والاقتصادية للمشاريع الزراعية 	<ul style="list-style-type: none"> 7- التأمين على الحياة يشمل فقط الموظفين الحاصلين على قروض اسكان ، ولا يشمل المقترضين
<ul style="list-style-type: none"> 8- خدمات المؤسسة مجانية على المقترض بمجال الاعفاء من 	



	رسوم الحجز والتخمين والكفالات العدلية كون المؤسسة معفاة من الرسوم حسب القانون ، مما يقلل التكلفة على المقترضين
	● 9- كذلك مجانية خدمات المؤسسة فيما يتعلق بمجموعة من الخدمات مثل شهادة لمن يهمله الأمر ، وبراءة الذمة
	● 10- الاهتمام بقياس رضا متلقي الخدمة وبشكل دوري
	● 11- متابعة مقترحات وشكاوي متلقي الخدمة من خلال آلية الشكاوي (صندوق الشكاوي ، الهاتف ، المنصة الحكومية)
	ثانيا : الموارد البشرية
● 1- نقص الكادر الوظيفي في بعض الفروع (ضباط اقرض وماليين)	● 1- وجود مجموعة من الموارد البشرية المؤهلة في الوظائف الحيوية
● 2 – تدني مستوى التدريب وعدم وجود خطة تدريبية للموظف حسب التخصص والمهارات ، وما يرافقها من مخاطر التعاقب الوظيفي لبعض الوظائف الحساسة (الدرجة) بالمؤسسة	● 2- تطبيق أسس وتعليمات ادارة الموارد البشرية والكفايات الوظيفية بما يتلائم مع نظام الخدمة المدنية ، ويتم توثيق والاعلان عن جميع الممارسات التي تتم مثل التعيين والترقية (الوجوبي والجوازي) والدورات التدريبية والبعثات الدراسية لكافة الموظفين
● 3 - القصور في قياس أثر التدريب على مستوى الموظفين واستثماره لصالح المؤسسة من خلال نشر المعرفة	● 3- قياس رضا الموظفين سنويا ، ويتم اشعار الموظفين بالتطورات التي تحدث في المؤسسة بكافة وسائل الاتصال والنشرات والتعاميم الخ..
● 4- الموظفين المعينين حديثا بالمؤسسة من خلال ديوان الخدمة المدنية اعمارهم كبيرة ، ولا تناسب في بعض الاحيان طبيعة العمل مثل مهندسين الميدان	● 4- وجود منهجية للتعاقب الوظيفي ، ووجود منهجية لتفويض الصلاحيات لرؤساء الوحدات الادارية
	ثالثا : الموارد المالية
● 1- محدودية توفر الموارد المالية للمؤسسة	● 1- الاستقلال المالي للمؤسسة ، ووجود نظام مالي خاص بالمؤسسة
● 2- محدودية تلبية الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة	● 2- ادارة الموارد المالية بشكل فعال وبما يتفق أهداف المؤسسة
● 3- ضعف مواكبة المؤسسة للتطور بوسائل التحصيل الالكترونية ، ورسائل التذكير للمقترضين SMS	● 3- وجود أنظمة مالية مؤتمتة وفق نظام موحد
● 4- آثار (تبعيات) جائحة كورونا وبعض السياسات الحكومية والتزام المؤسسة بأوامر الدفاع ، أدى الى تدني مستوى التحصيل بالمؤسسة	● 4- الدعم الحكومي من خلال بعض الوزارات ومن البنك المركزي الاردني



<ul style="list-style-type: none"> • 5- قانون تحصيل الأموال العامة 	<ul style="list-style-type: none"> • 5- وجود مبالغ نقدية من تسديد المقترضين لدى صندوق المحكمة لمدة طويلة
<ul style="list-style-type: none"> • 6- تنوع مصادر الأموال للمؤسسة (رأس مال وحقوق ملكية وقروض وسلف من البنك المركزي الاردني) 	
<ul style="list-style-type: none"> • رابعا : آلية اتخاذ القرار 	
<ul style="list-style-type: none"> • 1-يوجد مناخ تنظيمي ايجابي يساعد جميع الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار بحيث تعتمد المؤسسة على اللامركزية وتفويض الصلاحيات باتخاذ القرار بهدف تبسيط الاجراءات 	<ul style="list-style-type: none"> • 1- عدم وجود دليل اجراءات عمل ملزم للفروع من النواحي الفنية والمالية والادارية واجراءات الضبط الداخلي وتفويض الصلاحيات
<ul style="list-style-type: none"> • 2- منهجية الاقراض الموجه والمراقب 	<ul style="list-style-type: none"> • 2- في بعض الحالات يوجد صعوبة في توفير بعض البيانات الاحصائية كونها تجميعية
<ul style="list-style-type: none"> • 3- مرونة أسس وقواعد الاقراض وبما يتلائم مع المشاريع الجديدة والمتغيرات 	<ul style="list-style-type: none"> • 3- تدني مستوى السيولة لدى الفروع احيانا ويؤثر احيانا على اتخاذ القرار الائتماني
<ul style="list-style-type: none"> • 4- انجاز وتطوير الأعمال يتم من خلال تشكيل لجان وفرق عمل متخصصة 	<ul style="list-style-type: none"> • 4- تدني تطبيق مبدأ الثواب والعقاب
<ul style="list-style-type: none"> • 5- سهولة الاتصال والتواصل مع كافة المستويات الادارية 	<ul style="list-style-type: none"> • 5- عدم وجود حاضنة للأفكار الابداعية بالمؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> • 6-عمل دراسات فنية للمشاريع المنفذة ولأي مشاريع جديدة يتم تنفيذها 	<ul style="list-style-type: none"> • 6- لا توجد لدى المؤسسة فكرة للموظف المتميز او الفرع المتميز او الوحدة المتميزة
<ul style="list-style-type: none"> • 7- مشاركة متلقي الخدمة في اتخاذ القرار من خلال ممثل المزارعين في لجان الاقراض اللوائية والاقليمية ومجلس الادارة 	



تحليل البيئة الخارجية (STEEPLE ANALYSIS) EXTERNAL ENVIROMENT ANALYSIS

من المهم جدا لصياغة الخطة الاستراتيجية دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة ، حيث تم من خلال هذا التحليل تحديد عناصر الفرص والتهديدات المؤثرة على أداء المؤسسة .

وتم الاعتماد على نموذج STEEPLE ANALYSIS في عملية تحليل البيئة الخارجية ضمن العوامل والمتغيرات السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية ، والبيئية ، والقانونية ، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية للمؤسسة ، بهدف مواجهة التهديدات والتقليل من أثارها السلبية على أعمال المؤسسة ، او تحويل التهديد الى فرصة (ايجابية) باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة ، ولا بد من الإشارة الى ان جائحة كورونا وتبعياتها ساهمت بابرار أهمية القطاع الزراعي بتحقيق الأمن الغذائي وكمدخل رئيس للأمن القومي ، وأدى ذلك الى زيادة الاهتمام الحكومي بالقطاع الزراعي .

البيئة الخارجية	الفرص	التهديدات
متغيرات اجتماعية	تدفق العنصر البشري المؤهل والفرص السكانية المتاحة	الزيادة في عدد السكان (اللاجئين السوريين)
متغيرات تكنولوجية	الحكومة الالكترونية / الخدمات الالكترونية / الدفع الالكتروني / التطبيقات / منصات التواصل	1. أمن وحفظ البيانات 2. فشل شركة الحاسوب الخاصة باعداد نظام محوسب للمؤسسة يتماشى مع الحكومة الالكترونية وشبكة الخدمات الحكومية
متغيرات اقتصادية	1. الإستغلال الأمثل للدعم الحكومي 2. الإستغلال الأمثل للتسهيلات التمويلية المقدمة للمؤسسة محلياً واقليمياً ودولياً . 3. استقرار أسعار الصرف	1- زيادة نسب التضخم وارتفاع الأسعار 2- احداث جائحة كورونا 3- تقييد الصادرات للدول المجاورة 4- عدم التزام بعض المقترضين من المؤسسة بالمحافظة على استمرارية المشروع الممول ، و أحيانا صرف قيمة القرض على الاحتياجات الاستهلاكية الشخصية بدلا من الاحتياجات التنموية 5- ايقاف الاقتطاع من جهة الاقتطاع ولا يزال القرض قائم 6- ايقاف او تأجيل او تخفيف الاجراءات التحصيلية ومنها الاقتطاعات من قبل المؤسسة ، تنفيذ السياسات الحكومية



1- المخاطر المناخية والظروف الجوية وحالات الجفاف او الثلوج والصقيع 2- المخاطر الطبيعية	1- التنوع المناخي بالاردن 2- استغلال مصادر الطاقة البديلة ، لخفض تكاليف الانتاج الزراعي	متغيرات بيئية
1- الحروب والنزاعات لدى بعض دول الجوار، والاثار الناتجة عنها والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الخ.. في بعض دول الجوار 2- الحرب الروسية الاكرانية وتأثيرها على مدخلات الانتاج الزراعي	العلاقات الدبلوماسية المتميزة للاردن ، على المستوى دول الجوار والاقليم وعلى المستوى الدولي ، والانفتاح على الجميع	متغيرات سياسية
1- قانون تنفيذ الدين العام 2- التعديلات التي جرت على الشيكات	تعديل التشريعات_تعديل التشريعات الخاصة بالمؤسسة وبما يتلائم من المتغيرات والاحتياجات للمزارعين ومتطلبات الحكومة الالكترونية	التشريعات والقوانين
1- ظهور حالات عدم التزام بعض المقترضين بتنفيذ غايات التمويل المقدم لهم من المؤسسة 2- الوساطة والمحسوبية	1- الولاء والانتماء للمؤسسة وللوطن 2- الحفاظ على سمعة المؤسسة وثقة الممولين وثقة الحكومة بدور القطاع الزراعي بتحقيق الأمن الغذائي كمدخل رئيس للأمن القومي	متغيرات اخلاقية

ربط محاور الأجندة الوطنية والمبادرات ذات الأولوية والأهداف القطاعية وفق رؤية الاردن 2025

الأهداف القطاعية	المبادرات ذات الأولوية	محور الأجندة الوطنية
1-المحافظة على موارد الانتاج بشقيه النباتي والحيواني 2-تحسين كفاءة استخدام المياه 3- التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة 4- التوسع باستخدام الطاقة البديلة	1-الانتقال نحو انتاج زراعي محلي مستدام ، واكثر كفاءة وانتاجية 2-المحافظة على استدامة الموارد الزراعية والتنوع الحيوي 3- توسيع برنامج الدعم للمزارعين القائمين ، لتحقيق أقصى قدرة من الانتاجية وكفاءة المياه للمزارع الحالية	1-محور الحكومة تحسين مستوى أمن وادارة الموارد (الأغذية الزراعية ، والمياه ، والطاقة)
تحسين مستوى نوعية الخدمات الحكومية المقدمة وتبسيط الاجراءات	الخدمات الحكومية المقدمة لمتلقي الخدمة ، والتحول الالكتروني للخدمات	2-محور الحكومة تحسين مستوى الخدمات المقدمة بشفافية ونزاهة
1-تحسين مستوى الخدمات الحكومية واعادة هندسة اجراءاتها وتبسيطها وأتمتها 2-رفع كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي	1-تبسيط الاجراءات 2-الحكومة الالكترونية 3-انشاء نظام حاسوب جديد يتناسب مع متطلبات الحكومة الالكترونية 4- تطبيق وسائل الدفع والقبض الالكترونية	3-محور الأعمال تحسين مستوى الأداء الحكومي بما ينسجم مع التطور التكنولوجي وبرنامج الحكومة الالكترونية



<p>رفع الكفاءة والملاءة المالية والدعم الحكومي للقطاع الزراعي ، وقيام المؤسسة بالتعاون مع وزارة الزراعة بتقديم حزم من القروض بدون فوائد على المقترض ، والحصول على سلف من البنك المركزي الاردني بأسعار فائدة تفضيلية</p>	<p>رفع الكفاءة المالية للمؤسسة والبحث عن مصادر تمويل بكلف قليلة وشروط ميسرة</p>	<p>4-محور الأعمال الحفاظ على الاستدامة المالية والنقدية من خلال نظام مالي كفؤ</p>
<p>تعزيز الأمن الغذائي وتحسين مستوى المعيشة عن طريق تنويع مصادر الدخل للأسر الريفية الفقيرة ، وتعزيز دور المرأة في المجتمع المحلي والحد من مشكلتي الفقر والبطالة</p>	<p>توسيع مستوى الطبقة الوسطى وحماية الطبقات الفقيرة ، من خلال دعم المزارعين بقروض بدون فوائد</p>	<p>5-محور المجتمع (المتعاملين) التركيز على تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة</p>



ارتباط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالأهداف الوطنية

الأهداف الاستراتيجية	تقديم حلول تمويلية للقطاع الزراعي بهدف استغلال الموارد الزراعية المتاحة بفعالية وكفاءة واستدامة	توفير التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تساهم استخدام تقنيات حديثة وانماط زراعية ريادية مبتكرة تسهم خفض نسب البطالة والفقر وصدقية البيئة	تعزيز الكفاءة المؤسسية لتقديم خدمات حكومية وإلكترونية ذات جودة عالية	الحفاظ على الاستدامة المالية وتطوير وتحسين مصادر أموال المؤسسة واستقلالها المالي
تحسين مستوى أمن وإدارة (الأغذية ، الزراعة ، المياه ، الطاقة)	*	*	*	
التركيز على تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وتحسين قدرات الابتكار والابداع والريادة فيها للحد من ظاهرتي الفقر والبطالة	*	*	*	
تحسين مستوى الأداء الحكومي بما ينسجم مع التطور التكنولوجي وبرامج الحكومة الإلكترونية	*			
الحفاظ على الاستدامة المالية والنقدية من خلال نظام مالي كفو	*		*	*



البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية

الهدف الاستراتيجي الأول – تقديم حلول تمويلية للقطاع الزراعي بهدف استغلال الموارد الزراعية المتاحة بفعالية و كفاءة واستدامة.

الأهداف الوطنية	الأهداف القطاعية	البرنامج	المشاريع	مسؤولية التنفيذ	الشركاء الداخليين	الشركاء الخارجيين	الاطار الزمني
تحسين مستوى أمن وإدارة الموارد (الأغذية والزراعة والمياه والطاقة)	تطوير بيئة الأعمال في القطاع الزراعي : توجيه القروض الزراعية نحو اهداف الخطة لرفع كفاءة القطاع الزراعي والريفي من خلال دعم فوائد القروض وتوفير المخصصات من قبل المؤسسة القراض الزراعي لتمويل المشاريع المستهدفة في استخدام التكنولوجيا الزراعية الحديثة ومكننة القطاع الزراعي واساليب زيادة كفاءة مياه الري وادخال انماط من الزراعات الحديثة ومحاصيل العجز	1- البرنامج الاقراضي العام	مشروع اعمار واستغلال الأراضي الزراعية	الإدارة العامة	الاقاليم والفروع		2025-2023
			مشروع تنمية و تطوير الانتاج الحيواني	الإدارة العامة	الاقاليم والفروع	وزارة الزراعة	2025-2023
			مشاريع مستلزمات الانتاج الزراعي (النباتي والحيواني)	الإدارة العامة	الاقاليم والفروع		2025-2023
			مشاريع استخدام التقنيات الحديثة لرفع كفاءة استخدام المياه	الإدارة العامة	الاقاليم والفروع		2025-2023
			برنامج دعم وتطوير مشاريع الصناعات الزراعية الغذائية	الإدارة العامة	الاقاليم والفروع		2025-2023
			برنامج نظم الري الحديثة Hydroponic+ Aquaponics	الإدارة العامة	الاقاليم والفروع		2025-2023
			برنامج الاستزراع السمكي	الإدارة العامة	الاقاليم والفروع		2025-2023
			برنامج تشجيع استخدام الطاقة الشمسية	الإدارة العامة	الاقاليم والفروع	وزارة الزراعة البنك الدولي	2025-2023
			برنامج انشاء مخازن مبردة مراكز تعبئة والتدريج	الإدارة العامة	الاقاليم والفروع	وزارة الزراعة / التراخيص	2025-2023
			مشاريع تسمين وتربية الأغنام	الإدارة العامة	الاقاليم والفروع	وزارة الزراعة / التراخيص	2025-2023
مشاريع التصنيع الغذائي والتسويق	الإدارة العامة	الاقاليم والفروع	وزارة الزراعة / التراخيص	2023-2025			



الهدف الاستراتيجي الثاني – توفير التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تساهم استخدام تقنيات حديثة وانماط زراعية ريادية مبتكرة تسهم خفض نسب البطالة والفقر وصديقة للبيئة .

الأهداف الوطنية	الأهداف القطاعية	البرنامج	المشاريع	مسؤولية التنفيذ	الشركاء الداخليين	الشركاء الخارجيين	الاطار الزمني
التركيز على تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وتحسين قدرات الابتكار والإبداع والريادة فيها للحد من ظاهرتي الفقر والبطالة	- توفير القروض لمشاريع الشباب المتعطلين عن العمل ومشاريع تمكين المرأة. - تعزيز تنافسية المنتجات الزراعية الاردنية: توفير القروض لمشاريع استخدام الطاقة الشمسية في قطاع الزراعة	برنامج الأقرض للمشاريع الموجهة ، وللمشاريع الصغيرة والمتوسطة	1- مشروع القروض الصغيرة للحد من مشكلتي الفقر والبطالة 2- مشروع قروض القرى الصحية	الإدارة العامة	الأقاليم والفروع		2025-2023
			3-مشروع تمويل المهندسين الزراعيين	الإدارة العامة	الأقاليم والفروع	نقابة المهندسين الزراعيين	2025-2023
			4-مشروع الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين	الإدارة العامة	الأقاليم والفروع	الهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين	2025-2023
			5-مشروع مساعدة الناجين من الألغام	الإدارة العامة	الأقاليم والفروع	الهيئة الهاشمية للناجين من الألغام	2025-2023
			6-مشروع التمويل الريفي	الإدارة العامة	الأقاليم والفروع		2025-2023
			7-برنامج تشجيع استخدام الطاقة الشمسية حزمة مشاريع دعم القطاع الزراعي لعام 2021 وما زالت مستمرة أدعم وتحفيز المشاريع الزراعية النوعية ب-تمويل شراء مستلزمات الانتاج الحيواني	الإدارة العامة	الأقاليم والفروع	وزارة الزراعة	2025-2023



الهدف الاستراتيجي الثالث - تعزيز الكفاءة المؤسسية لتقديم خدمات حكومية وإلكترونية ذات جودة عالية .

الأهداف الوطنية	الاهداف القطاعية	البرنامج	المشاريع	مسؤولية التنفيذ	الشركاء الداخليين	الشركاء الخارجيين	الاطار الزمني
تحسين مستوى الأداء الحكومي بما ينسجم مع التطور التكنولوجي وبرامج الحكومة الإلكترونية	تحسين مستوى الخدمات الحكومية واعادة هندستها وتبسيط اجراءاتها	برنامج رفع كفاءة وفعالية المؤسسة (التحسين المستمر)	1-مشروع انشاء نظام حاسوب جديد ، يتفق مع الحكومة الرقمية (الالكترونية)	مديرية الحاسوب	كافة الوحدات الادارية	الشركة التي يرسو عليها العطاء ، ودائرة المشتريات الحكومية ، ووزارة الاقتصاد الرقمي والريادة و الشركة المعدة لنظام الأرشفة	2025-2023
			2-مشروع تبسيط الاجراءات وتحسينها	مديرية الحاسوب	الاقاليم والفروع كافة الوحدات الادارية		2025-2023
			3-مشروع الارشفة الالكتروني	قسم الأرشفة الالكترونية ومديرية الحاسوب	مديرية الحاسوب وكافة الوحدات الادارية		2023-2025
			4-مشروع القبض الالكتروني E-FAWATERCOM	مديرية الحاسوب ومديرية الشؤون المالية	كافة الوحدات الادارية	الشركة المنفذة للبرنامج	2025-2023
			5-مشاريع الربط الالكتروني مع الجهات الحكومية مثل دائرة ترخيص السواقين والمركبات ودائرة الاراضي والمساحة .	الادارة العامة	الاقاليم والفروع		2025-2023



الهدف الاستراتيجي الرابع - الحفاظ على الاستدامة المالية وتطوير وتحسين مصادر أموال المؤسسة
واستقلالها المالي

الأهداف الوطنية	الأهداف القطاعية	البرنامج	المشاريع	مسؤولية التنفيذ	الشركاء الداخليين	الشركاء الخارجيين	الاطار الزمني
الحفاظ على الاستدامة المالية والنقدية من خلال نظام مالي كفؤ	زيادة المخصصات المالية للقطاع الزراعي وتعزيز مصادر التمويل الزراعي	برنامج الإدارة المالية	مشروع رفع الكفاءة والملاءة المالية للمؤسسة	مديرية الشؤون المالية ، ومديرية المشاريع والتعاون الدولي	مديرية الرقابة الداخلية	وزارة الزراعة البنك المركزي الاردني الممولين الخارجيين ديوان المحاسبة ووزارة المالية	2025-2023



الخطة الاقراضية للأعوام 2025-2023

المجموع	التمويل المخصص بالمليون دينار			المشاريع الاستثمارية التنموية
	2025	2024	2023	
18.65	6.6	6.3	5.75	اعمار واستغلال الأراضي الزراعية
12.9	4.8	4.2	3.9	مشروع تطوير مصادر المياه واستخدام التقنيات الحديثة بالري + Hydroponic Aquaponics
19	6.5	6.3	6.2	مشاريع التصنيع الغذائي والتسويق
55.1	19.5	18.5	17.1	مشروع تنمية وتطوير الانتاج الحيواني
18.225	6.725	6.025	5.475	مشاريع مستلزمات الانتاج الزراعي (النباتي والحيواني)
4	1.5	1.3	1.2	مشاريع المكنة الزراعية والآلات والمعدات الحديثة والطاقة المتجددة (استخدام التقنيات الحديثة لرفع كفاءة استخدام المياه والطاقة
24	8	8	8	مشروع القروض الصغيرة للحد من مشكلتي الفقر والبطالة
9	3	3	3	مشروع التمويل الريفي
1.125	0.375	0.375	0.375	مشاريع اقراضية تشغيلية موجهة ومدرة للدخل بالتعاون مع وزارات ومنظمات محلية ومؤسسات وطنية (نقابة المهندسين الزراعيين ووزارة الصحة والهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين والهيئة الوطنية لازالة الألغام واعادة التأهيل
2	1	1	صفر	استحداث برنامج لتمويل التخصص في انتاج المحاصيل الصناعية لقطاع الصناعات الزراعية (التكامل الرأسي) ، وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي
6	2	2	2	تشجيع مشاريع تربية وتسمين أعنام العواسي ، وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي
5.001	1.667	1.667	1.667	استحداث برنامج لتمويل تشجيع استخدام التكنولوجيا الزراعية في مجال أنظمة الري الحديثة والطاقة النظيفة ، وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي
1.5	0.5	0.5	0.5	استحداث برنامج لتمويل مشاريع تطوير سلاسل التوريد والتخزين المبرد ، وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي
2.7	1	1	0.7	برنامج استخدام الطاقة الشمسية والطاقة الشمسية والطاقة النظيفة في قطاع سلاسل التبريد والصناعات الزراعية ، وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي



اعداد المستفيدين من القروض حسب البرامج أعلاه

2025		2024		2023		متوسط قيمة القرض او العقد	المشاريع الاستثمارية التنموية
المنجز	المستهدف	المنجز	المستهدف	المنجز	المستهدف	بالدينار	
	1100		1050	900	958	6000	اعمار واستغلال الأراضي الزراعية
	480		420	380	390	10000	مشروع تطوير مصادر المياه واستخدام التقنيات الحديثة بالري Hydroponic + Aquaponics
	1083		1050	1000	1033	6000	مشاريع التصنيع الغذائي والتسويق
	3250		3083	3000	2850	6000	مشروع تنمية وتطوير الانتاج الحيواني
	1121		1004	800	912	6000	مشاريع مستلزمات الانتاج الزراعي (النباتي والحيواني)
	75		65	55	60	20000	مشاريع الميكنة الزراعية والآلات والمعدات الحديثة والطاقة المتجددة (استخدام التقنيات الحديثة لرفع كفاءة استخدام المياه والطاقة)
							المشاريع الاقراضية التشغيلية المدرة للدخل وتساهم بالحد من مشكلتي الفقر والبطالة
	1333		1333	2006	1333	6000	مشروع القروض الصغيرة للحد من مشكلتي الفقر والبطالة
	500		500	625	500	6000	مشروع التمويل الريفي
	75		75	56	75	5000	مشاريع اقراضية تشغيلية موجهة ومدرة للدخل بالتعاون مع وزارات ومنظمات محلية ومؤسسات وطنية (نقابة المهندسين الزراعيين ووزارة الصحة والهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين والهيئة الوطنية لازالة الألغام واعادة التأهيل
	167		167	0	صقر	6000	استحداث برنامج لتمويل التخصص في انتاج المحاصيل الصناعية لقطاع الصناعات الزراعية (التكامل الرأسى) ، وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي
	100		100	85	100	20000	تشجيع مشاريع تربية وتسمين أغنام العواسى ، وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي
	83		83	74	83	20000	استحداث برنامج لتمويل تشجيع استخدام التكنولوجيا الزراعية في مجال أنظمة الري الحديثة والطاقة النظيفة ، وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي
	100		100	88	100	5000	استحداث برنامج لتمويل مشاريع تطوير سلاسل التوريد والتخزين المبرد ، وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي
	167		167	98	117	6000	برنامج استخدام الطاقة الشمسية والطاقة الشمسية والطاقة النظيفة في قطاع سلاسل التبريد والصناعات الزراعية ، وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي
	9634		9197		8511		المجموع

مع ملاحظة ان اعداد القروض والعقود قد تختلف استنادا لقيم القروض والعقود

مصادر التمويل للمؤسسة



المجموع	التمويل المخصص بالمليون دينار			البيان
	2025	2024	2023	
25	10	10	5	ورد برؤية التحديث الاقتصادي للفترة من 2023- 2033 محور النمو والازدهار الاقتصادي / الأهداف الاستراتيجية للأمن الغذائي ، زيادة رأسمال المؤسسة





مؤشرات القياس

الهدف الاستراتيجي الاول : التمويل بهدف استغلال الموارد الزراعية المتاحة بفعالية وكفاءة واستدامة

2025			2024			2023			سنة الأساس 2022	مؤشرات قياس الأداء
% النسبة	المنجز	المستهدف	% النسبة	المنجز	المستهدف	% النسبة	المنجز	المستهدف		
		60.00			58.00	96	52.0	54.0	55,00	حجم التمويل بالمليون دينار
		6.6			6.3	111	6.4	5.8	6,3	اعمار واستغلال الأراضي الزراعية
		4.8			4.2	69	2.7	3.9	6,3	مشروع تطوير مصادر المياه واستخدام التقنيات الحديثة بالري Hydroponic + Aquaponics
		6.5			6.3	187	11.6	6.2	20,00	مشاريع التصنيع الغذائي والتسويق
		19.5			18.5	125	21.4	17.1	15,4	مشروع تنمية وتطوير الانتاج الحيواني
		6.725			6.025	130	7.1	5.5	9,5	مشاريع مستلزمات الانتاج الزراعي (النباتي والحيواني)
		1.5			1.3	33	0.4	1.2	13,9	مشاريع الميكنة الزراعية والألات والمعدات الحديثة والطاقة المتجددة (استخدام التقنيات الحديثة لرفع كفاءة استخدام المياه والطاقة)
		8			8	99	7.9	8.0	14,00	مشروع القروض الصغيرة للحد من مشكلتي الفقر والبطالة
		3			3	93	2.8	3.0	1,6	مشروع التمويل الريفي



		0.375			0.375	80	0.3	0.4	8,5	مشاريع اقرضية تشغيلية موجهة ومدرة للدخل بالتعاون مع وزارات ومنظمات محلية ومؤسسات وطنية (نقابة المهندسين الزراعيين ووزارة الصحة والهيئة الهاشمية للمصابين العسكريين والهيئة الوطنية لازالة الألغام واعادة التأهيل
		2			2	57	0.4	0.7	0.6	مشاريع تربية وتسمين أغنام العواسي وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي
		0.5			0.5	50	0.3	0.5	0.14	استحداث برنامج لتمويل مشاريع تطوير سلاسل التوريد والتخزين المبرد وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي
		1			1	67	0.2	0.3	0.2	برنامج استخدام الطاقة الشمسية والطاقة الشمسية والطاقة النظيفة في قطاع سلاسل التبريد والصناعات الزراعية ، وان تكون مستجيبة للنوع الاجتماعي



الهدف الاستراتيجي الثاني : تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي تساهم بخفض نسب الفقر والبطالة

2025			2024			2023			سنة الأساس 2022	مؤشر القياس
%النسبة	المنجز	المستهدف	%النسبة	المنجز	المستهدف	%النسبة	المنجز	المستهدف	البيان	
		60			58	97	52.5	54	55,00	قيمة التمويل الاجمالي بالمليون
		4800			45000	104	43.5	42	14,00	حجم القروض والعقود التي تبلغ (10000) دينار وأقل
		9800			9700	94	9014	9600	11770	عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي تبلغ قيمتها (10000) دينار وأقل
		9500			9000	109	8746	8000	7362	عدد فرص العمل من المشاريع الممولة من المؤسسة
		15000			14500	97	13.1	13.5	16.6	قيمة القروض المقدمة للنساء من اجمالي اعداد القروض
		3400			3200	91	2774	3060	3400	عدد القروض الموجهة للاناث من اجمالي القروض
		17000			1600	70	10.5	15	2500	حجم القروض بمناطق الأغوار لاجمالي القروض



الهدف الاستراتيجي الثالث : تعزيز الكفاءة المؤسسية لتقديم خدمات حكومية ذات جودة عالية

2025	2024	2023	سنة الأساس 2022	مؤشر القياس	
المستهدف المنجز	المستهدف المنجز	المستهدف المنجز	المستهدف المنجز		
%89	%88	%86	%87	%85	نسبة رضا متلقي الخدمة
%95,5	%95	94%	%94	%94	نسبة تفويض الصلاحيات بالاقراض (اللامركزية)
%78	%74	%86	%85	%84	نسبة الرضا والتفاعل الوظيفي (نسبة رضا الموظفين)
%96	%93	%95	%90	%90	نسبة الوثائق المؤرخة بالمؤسسة للقروض
4 ايام	5 ايام	100%	6 ايام	6.3 ايام	متوسط الزمن المعياري للحصول على التمويل (1)
%100	%100	100%	%100	%100	نسبة اغلاق الشكاوي الحكومية
%88	%87	83%	%85	%84	نسبة الرضا للشركاء
%60	%50	100%	%40	%30	نسبة التحصيل الالكتروني
12000	9000	95%	6000	5000	عدد المستخدمين للخدمات الالكترونية المقدمة من المؤسسة
%60	%35	100%	%30	%20	نسبة الخدمات الالكترونية
%80	%50	90%	%40	%10	نسبة التحول الالكتروني
%92	%90	80%	30%	10%	نسبة انجاز الخطة التدريبية
110	110	103	110	108	مؤشر انتاجية الموظف لقيمة القروض المنجزة (الف دينار/الموظف)
125	125	121	105	96	مؤشر إنتاجية الموظف لقيمة التحصيلات (الف دينار/موظف)
25	25	18	20	23	مؤشر إنتاجية الموظف لعدد القروض (قرض/موظف)
%90	%88	86.5%	86%	86%	نسبة رضا الشركاء عن التحسين والتطوير

• (1) توجد مجموعة من المحددات ومنها

- 1- اذا كان القرض صلاحية الاقليم
- 2- اذا كان القرض صلاحية الادارة العامة (مدير القروض او التمويل او المساعد الفني او المدير العام او لجنة الاقراض المركزية)
- 3- اذا تطلب القرض تشكيل لجنة كشف اقليمية او من الادارة العامة
- 4- ضغط العمل بالفروع
- 5- توفر السيولة لدى الفروع

الهدف الاستراتيجي الرابع : تعزيز وادارة أموال المؤسسة بكفاءة

2025	2024	2023	سنة الأساس	مؤشر القياس
------	------	------	------------	-------------



البيان	2022	المستهدف	المنجز	النسبة	المستهدف	المنجز	النسبة	المستهدف	المنجز	النسبة
زيادة رأسمال المؤسسة بالمليون	75	75	75	%100	10	10				
نسبة التحصيلات من المستحقات المخطط لها	85%	%96	%94	%98	%90					
نسبة التداول = الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة	3.5	5.7	4.7	%82	5.8					
رأس المال العامل = الموجودات المتداولة - المطلوبات المتداولة	55	60	80	%130	51					
معدل العائد على الاصول R O = صافي الدخل على مجموع الاصول	0.063	%0.06	0.018	%30	%0.65					
معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الدخل / حقوق الملكية	1.51	%2	3.76	%180	%1.3					
نسبة المديونية = مجموع الالتزامات / اجمالي الاصول	%56	%54	%52	%96	%56					
نسبة المديونية الى حقوق الملكية = مجموع الالتزامات / حقوق الملكية	1.09	%1.25	1.124	%90	%130					
نسبة النفقات الفعلية للمقدرة	%92	%90	%86	%96	%92					
نسبة ترشيد النفقات = نسبة تحقيق الايرادات الفعلية الى المقدرة	%8	%10	%14	%140	%8					
نسبة الايرادات الفعلية الى المقدرة	%95	%85	%115	%106	%88					

- (1) يوجد بالمجتمعات الريفية فرص تشغيل أسرية مقابل القروض التي تم الحصول عليها ، مما يساهم بتحسين دخل الأسرة والاستهلاك من المنتجات

