



# USAID

من الشعب الأمريكي



## تدريب المدربين حول التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلي: المفهوم وآليات التطبيق في البلديات

# جدول الأعمال

- تقديم المدرب
- تعارف المشاركين
- توقعات المشاركين والهدف من التدريب
- قواعد العمل
- جدول العمل اليومي

# تقديم المدرب

# تعارف المشاركين

- الاسم ووصف العمل
- مجال الدراسة
- المسمى والخبرة الوظيفية
- العلاقة بين العمل وموضوع الدورة
- هل أخذت الدورة سابقا؟

# قواعد العمل



# توقعات المشاركين

# موضوعات الدورة

## ■ الاساسيات في تدريب المدربين

- مفهوم التدريب

- عناصر عملية التدريب

- التخطيط الجيد لعقد التدريب

- تقييم التدريب

## ■ إثراء للجانب النظري حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنموي

- التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي

- مستويات التفكير والتخطيط الاستراتيجي

# موضوعات الدورة- تابع

- نماذج التفكير والتخطيط الاستراتيجي
- مفهوم واطار عمل التخطيط التنموي
- مفهوم التخطيط التنموي المحلي LED
- استراتيجيات التخطيط التنموي المحلي LED
- التخطيط الاستراتيجي التنموي للمناطق
- التخطيط الاستراتيجي التنموي المفهوم العام
- تحديات التخطيط الاستراتيجي التنموي المحلي
- مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي التنموي المحلي



# موضوعات الدورة- تابع

- التشابكية في التخطيط التنموي
- المهام الموازية والمستمرة في التخطيط الاستراتيجي والتنموي المحلي
- مفاهيم النوع الاجتماعي
- دمج النوع الاجتماعي في التخطيط التنموي
- المفاهيم والمصطلحات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنموي
- التحليل الرباعي ( انطلاقة التفكير الاستراتيجي والتنموي)

# موضوعات الدورة- تابع

- تحليل PESTEL اداة تقييم البيئة الخارجية
- علاقة التحليل الرباعي والسادسي في دعم التخطيط الاستراتيجي  
والتنموي
- تطبيقات وتمارين عملية لإعداد ملامح وهيكل خطة استراتيجية  
وخطة تنمية محلية لاحدى البلديات بالاعتماد على مدخلات  
المشاركين وارائهم من خلال مجموعات عمل تمثل كافة الشركاء

# آلية ومنهجية العمل خلال الدورة التدريبية

■ الخطوة الأولى: تشكيل فرق العمل والمعايير والمهام

- تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

■ الخطوة الثانية والثالثة: تجميع البيانات بموجب النماذج المعدة

مسبقا وتحليل البيانات

- تحديد نوع البيانات المطلوبة

- تفاصيل البيانات المطلوبة وتجميعها من مصادرها

- الية ومنهجيات تحليل البيانات

○ تحليل البيانات على المستوى الوطني

○ تحليل البيانات على مستوى البلدية

# آلية ومنهجية العمل خلال الدورة التدريبية- تابع

- تحليل البيانات على مستوى المدينة والتجمعات التابعة للبلدية
- تحليل الميزة النسبية
- تمرين وجلسة عصف ذهني
- تجهيز وصف الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية والمدينة
- تمرين وجلسة عصف ذهني
- ادوات تجميع البيانات
- تمرين وجلسة عصف ذهني
- تطبيقات وتمارين عملية لإعداد ملامح وهيكل خطة استراتيجية وخطة تنمية محلية لاحدى البلديات بالاعتماد على مدخلات المشاركين واراتهم من خلال مجموعات عمل تمثل كافة الشركاء

# آلية ومنهجية العمل خلال الدورة التدريبية- تابع

■ الخطوة الرابعة: تجهيز الورقة الخلفية وتحديد المشاركين في الجلسات التشاركية

- تجهيز الورقة الخلفية

○ تمرين وجلسة عصف ذهني

- تحديد قائمة المشاركين في الجلسات

○ تمرين وجلسة عصف ذهني

■ الخطوة الخامسة: عقد الجلسات التشاركية مع الشركاء

- عقد الجلسة التشاركية الأولى: "ورشة تحديد التحليل الرباعي

وتحديد الأولويات"

# آلية ومنهجية العمل خلال الدورة التدريبية- تابع

○ اللوجستيات

○ صيغة الدعوة

○ البرنامج

- اعداد التحليل الرباعي وتحليل PESTEL

○ تمرين وجلسة عصف ذهني

○ تحديد اولويات التحليل الرباعي وتحليل PESTEL

○ تمرين وجلسة عصف ذهني

- تطبيقات وتمارين عملية لإعداد ملامح وهيكل خطة استراتيجية

وخطة تنمية محلية لاحدى البلديات بالاعتماد على مدخلات

المشاركين وارائهم من خلال مجموعات عمل تمثل كافة الشركاء

# آلية ومنهجية العمل خلال الدورة التدريبية- تابع

■ تابع الخطوة الخامسة: عقد الجلسات التشاركية مع الشركاء

- عقد الجلسة التشاركية الثانية: "ورشة صياغة الرؤية وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتنمية"

- اللوجستيات
- صيغة الدعوة
- البرنامج
- مفهوم الرؤية
- كيفية صياغة الرؤية
- امثلة على صياغة الرؤية من واقع بعض البلديات
- تمرين وجلسة عصف ذهني
- مفهوم الرسالة

# آلية ومنهجية العمل خلال الدورة التدريبية- تابع

- كيفية صياغة الرسالة
- امثلة على صياغة الرسالة من واقع بعض البلديات
- تمرين وجلسة عصف ذهني
- تحديد الاهداف الاستراتيجية والاهداف التنموية والقطاعية
- مواصفات وشروط الاهداف الاستراتيجية والاهداف التنموية والقطاعية
- علاقة السبب والنتيجة كمنهجية لتحديد الاهداف الاستراتيجية ( الخارطة الاستراتيجية)
- امثلة على صياغة اهداف استراتيجية وتنموية وقطاعية من بعض البلديات في المملكة
- تمرين وجلسة عصف ذهني
- تطبيقات وتمارين عملية لإعداد ملامح وهيكل خطة استراتيجية وخطة تنمية محلية لاحدى البلديات بالاعتماد على مدخلات المشاركين ورائهم من خلال مجموعات عمل تمثل كافة الشركاء



# آلية ومنهجية العمل خلال الدورة التدريبية- تابع

## ■ تابع الخطوة الخامسة: عقد الجلسات التشاركية مع الشركاء

- عقد الجلسة التشاركية الثالثة: "ورشة تحديد المشاريع والبرامج ومصفوفة الاحتياجات بناء على نتائج دليل الاحتياجات والخطة التنموية للبلدية "

○ اللوجستيات

○ صيغة الدعوة

○ البرنامج

○ اهم مدخلات ومخرجات الورشة الثالثة

○ امثلة على صياغة مشاريع وبرامج وتدخلات لاهداف

استراتيجية وتنموية وقطاعية من بعض البلديات في المملكة

○ معايير تحديد الاولويات

○ تمرين وجلسة عصف ذهني

# آلية ومنهجية العمل خلال الدورة التدريبية- تابع

- تطبيقات وتمارين عملية لإعداد ملامح وهيكل خطة استراتيجية وخطة تنمية محلية لاحدى البلديات بالاعتماد على مدخلات المشاركين وارئهم من خلال مجموعات عمل تمثل كافة الشركاء

■ الخطوة السادسة: استكمال الخطط التنفيذية/ التشغيلية على مستوى الأهداف الاستراتيجية والتنمية مع فريق العمل الفني وبعض اصحاب الاختصاص

- اللوجستيات
- اهم مجريات ومخرجات الاجتماعات
- امثلة على خطة تشغيلية ومؤشرات الاداء لاهداف استراتيجية وتنموية وقطاعية من بعض البلديات في المملكة
- تمرين وجلسة عصف ذهني

# آلية ومنهجية العمل خلال الدورة التدريبية- تابع

## ■ الخطوة السابعة: بناء بطاقات المشاريع وبطاقات مؤشرات الأداء

- التعريف بمفهوم بطاقة المشروع وحتوياتها
- التعريف ببطاقة مؤشر الاداء ومكوناتها
- مواصفات مؤشر الاداء الجيد
- مثال على بطاقة مشروع من بعض البلديات في المملكة
- تمرين وجلسة عصف ذهني
- هيكلية تنفيذ الخطة الإستراتيجية وخطة التنمية المحلية للبلدية ونظام المتابعة والتقارير
- كيفية كتابة محتوى الخطة الإستراتيجية وخطة التنمية المحلية

# الهدف الرئيس والأهداف الفرعية

# جدول العمل

الفعالية	الوقت
الجلسة الاولى	11:00 – 9:00
استراحة	11:15 – 11:00
الجلسة الثانية	12:45 – 11:15
استراحة	13:15 – 12:45
الجلسة الثالثة	14:00 – 13:15
الغداء	14:00

# تمرين جماعي

اتفق مع مجموعتك على ما يلي:

- اسم المجموعة
- شعار مكتوب للمجموعة (Slogan)
- شعار مرسوم للمجموعة (Logo)

# الاساسيات في تدريب المدربين

# مفهوم التدريب

التدريب هو عملية مخطط لها لتطوير معارف، مهارات وتوجهات محددة بطريقة تفاعلية



# لذا فان غايات التدريب هي:

A

- Attitude/Behavior Change (توجهات وسلوكيات)

S

- Skills' Building (بناء مهارات)

K

- Knowledge Development (تطوير معرفة)

# الفرق بين التعليم والتدريب

التدريب	التعليم
1. المدرب شريك في عملية التعلم	المعلم مصدر المعلومات
2. تشاركي	مركزي
3. التفاعل متعدد الجوانب (مدرب - مشارك ، مشارك - مشارك، مشارك - مدرب)	التفاعل خطي (معلم - متعلم)
4. تشارك المعرفة من قبل الجميع	مصدر المعرفة، المعلم
5. مرونة في التقنيات والأساليب المستخدمة	عدد محدود من التقنيات والأساليب

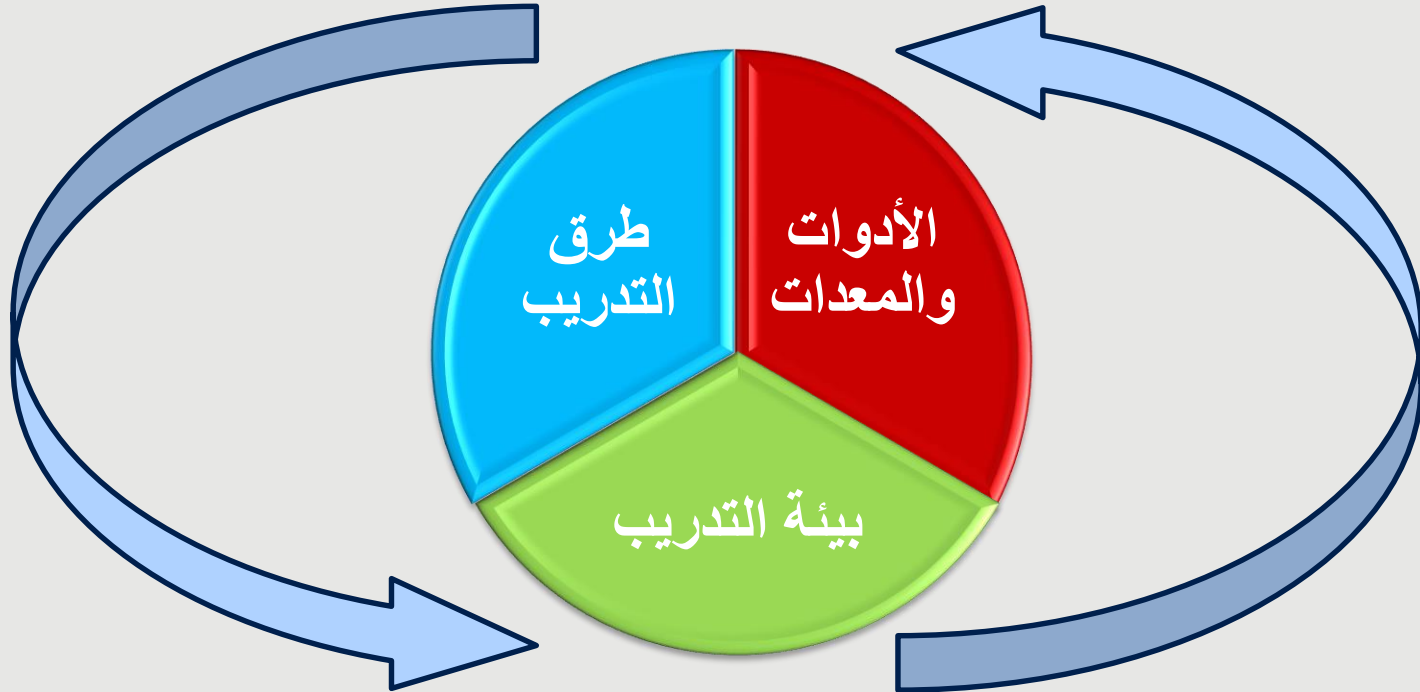
# الفرق بين التعليم والتدريب- تابع

التعليم	التدريب
الأسلوب الرئيسي المستخدم هو المحاضرة	6. أقل أسلوب مستخدم هو المحاضرة
المعلم يمتلك قوة امتحان مستوى التعلم لدى الطلاب	7. لا يوجد امتحانات أو اختياراتن يتم اختبار مستوى التعلم من قبل المدرب والمتدربين معا
تقييم التعلم يتم من قبل المعلم	8. تقييم التعلم يتم من قبل المتدربين والمدرب/ة معا

# عناصر عملية التدريب

# عناصر عملية التدريب

جميعها يحكمها مهارات المدرب وسلوكه ونوعيات المتدربين ورغبتهم في التدريب



# طرق التدريب

## طرق التدريب

1. العصف الذهني
  2. المحاضرة
  3. النقاش المفتوح
  4. مجموعات العمل
  5. لعب الأدوار
  6. الحالات الدراسية
  7. التعلم كظل  
(Shadowing)
  8. التعليم بالمتابعة  
الشخصية  
(Mentoring)
  9. الارشاد (Coaching)
  10. المحاكاة (simulation)
  11. التعليم بالنمذجة  
(Modeling)
  12. استخدام الانشطة المساعدة
1. تمارين كسر الجليد (Ice breakers)
  2. تمارين التنشيط (Energizers)
  3. تمارين التقدمة (Topic Leads in)

# الأدوات والمعدات التدريبية

## 1. المادة التدريبية

1. ملف المشاركين/

الدليل التدريبي

2. دليل المدرّب

3. الأوراق المساندة

الأدوات  
والمعدات  
التدريبية

## 2. المعينات البصرية والسمعية

1. اللوح القلاب

2. الشفافيات

3. العرض التقديمي

(PowerPoint Presentation)

4. التسجيل

5. الأفلام

6. الصور

## 3. المعدات والآلات

1. شاشة العرض

2. لوح الدبابيس

3. اللوح القلاب

4. جهاز العرض

5. أي مواد تستخدم

للتدريب مثل

الحوال، الألعاب،

البطاقات الملونة

... الخ.

# بيئة التدريب

١. بيئة التدريب  
غير المادية

١. الرتبة والتغيير  
في الموضوع  
(موضوع جديد  
كل 20 د)

٢. طرق التدريب

٣. المعينات

المستخدمة

١. بيئة التدريب  
المادية

١. التهوية

٢. الازعاج والصوت

٣. درجة حرارة  
الغرفة

٤. الاضاءة

٧. المقاعد (مريحة

غير مريحة)

٦. سهولة الحركة

٧. الاستراحات

بيئة التدريب



# التخطيط الجيد لعقد التدريب

# التخطيط الجيد لعقد التدريب

## ■ المحتويات

- التعرف على الإحتياجات
- إعرف جمهورك
- وضع اهداف التدريب
- طرق التدريب
- تصميم الجلسات
- بيئة التدريب ومخطط القاعة

# التخطيط الجيد لعقد التدريب

■ في نهاية هذا النموذج سيتمكن المشاركون من معرفة

- الصفات الاساسية التي يجب ان يعرفها عن المشاركين
- المسائل الاساسية التي يجب ان تتوفر في قاعة التدريب
- وضع أجندة للدورة التدريبية
- ترتيب وتنظيم المواد التدريبية
- تحديد اهداف للدورة (الهدف العام وأهداف الجلسات)
- تصميم مخطط الجلسات التدريبية

# تتفيذ تدريب تشاركي

# طرق التدريب

## طرق التدريب

1. العصف الذهني
  2. المحاضرة
  3. النقاش المفتوح
  4. مجموعات العمل
  5. لعب الأدوار
  6. الحالات الدراسية
  7. التعلم كظل  
(Shadowing)
  8. التعليم بالمتابعة  
الشخصية  
(Mentoring)
  9. الارشاد (Coaching)
  10. المحاكاة (simulation)
  11. التعليم بالنمذجة  
(Modeling)
  12. استخدام الانشطة المساعدة
1. تمارين كسر الجليد (Ice breakers)
  2. تمارين التنشيط (Energizers)
  3. تمارين التقديم (Topic Leads in)

# أساليب التدريب ومستوى التفاعل

مستوى التفاعل	الأسلوب
عالي	العصف الذهني
منخفض	العرض والمحاضرة
عالي	النقاش المفتوح والأسئلة
عالي	مجموعات العمل
عالي	لعب الأدوار
عالي	الحالات الدراسية
عالي	الألعاب التفاعلية

# تقييم التدريب

# أنواع ومستويات التقييم

## ■ أنواع التقييم

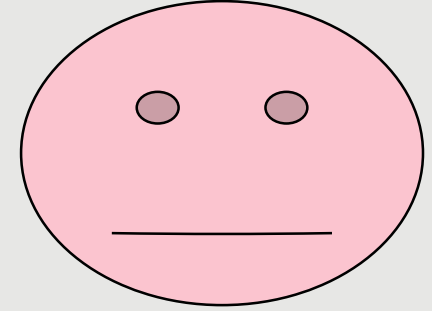
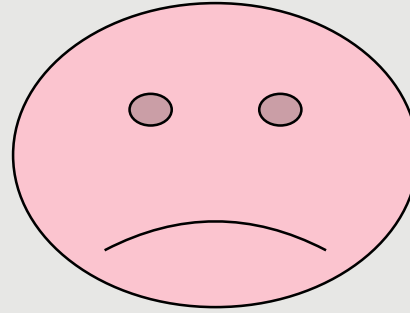
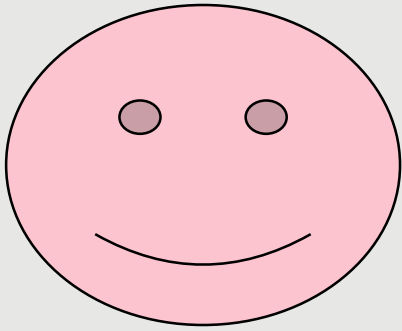
- يومي
- بنهاية الدورة
- بعد انتهاء الدورة لتقييم الأثر

## ■ مستويات التقييم

- رسمي
- غير رسمي



# تقييم يومي غير رسمي



# تقييم نهاية الدورة

يقيم :

- تحقق الأهداف
- طرق التدريب
- المعينات التدريبية
- بيئة التعلم

# إثراء للجانب النظري حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التتموي

# التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي

# جوهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي

جوهر التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة آخذاً في الإعتبار الرؤية المستقبلية للمنظمة وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة وبيئتها والشركاء

# ما هو التخطيط..؟

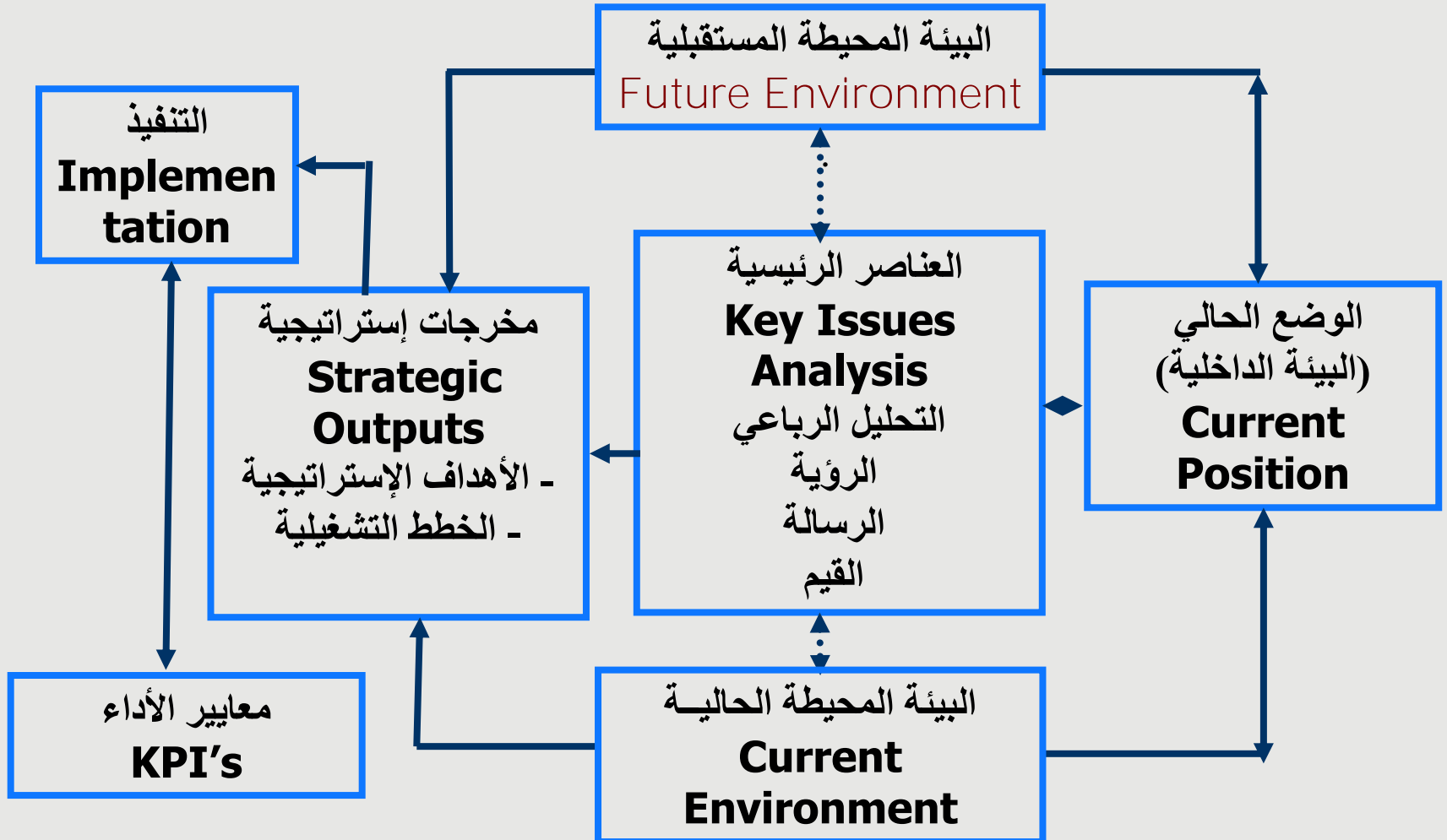
عملية اتخاذ قرارات  
لتحديد اتجاه المستقبل

أين نريد  
الوصول؟

أين نحن  
الآن

كيف نصل الى ما نريد؟

# المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي



# محاوَر قيادَة التفكير والتخطيط الاستراتيجي

## الخطة التدريبية

القيادة هي الأساس

العمل كفريق  
وليس كفرق

إدارة التغيير من  
الداخل

التخطيط عملية  
مستمرة

التخطيط  
الاستراتيجي  
وإدارة التغيير



# مستويات التفكير والتخطيط الاستراتيجي

# مستويات التفكير الاستراتيجي

- الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل
- الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية
- الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي

# مستويات التفكير الاستراتيجي- تابع

## الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل

- في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية.

# مستويات التفكير الاستراتيجي- تابع

## الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

- تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال، يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

# مستويات التفكير الاستراتيجي

## الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي

■ يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .

# نماذج التفكير والتخطيط الاستراتيجي

# نماذج التفكير والتخطيط الاستراتيجي

1. نموذج التخطيط المبني على الأهداف

2. نموذج التخطيط المبني على الموقف

3. نموذج التخطيط التوجيهي

4. نموذج التخطيط المبني على السيناريوهات

# نماذج التخطيط المبني على الأهداف

1. يتم تعريف الرؤية
2. يتم تعريف الرسالة
3. يتم تعريف الأهداف الاستراتيجية المرجوة
4. يتم بناء الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
5. يتم تعريف الخطوات و النشاطات اللازمة لكل استراتيجية
6. يتم جمع الخطوات السابقة وترجمتها الى خطة عمل
7. التنفيذ والمتابعة



# نماذج التخطيط المبني على المواقف

1. يتم تعريف المشكلات والتحديات التي تواجهها المؤسسة حاليا
2. يتم اقتراح ومناقشة عدد من الحلول لكل من المشاكل والتحديات المعروفة سابقا
3. يتم جمع الحلول والخطوات اللازمة وتحويلها الى خطة عمل
4. التنفيذ والمتابعة والتعديل عند الحاجة

# نموذج التخطيط التوجيهي

1. يقوم فريق التخطيط بتحديد رسالة وأهداف المؤسسة والبرامج والموارد المتاحة واللائمة
2. يقوم الفريق بتقييم البرامج والخطط الحالية بهدف تحديد الخطط التي تحتاج الى تعديل ومراجعة
3. يتم اقتراح عدد من الأساليب والخطط البديلة
4. يتم اعتماد الخطط الجديدة وأساليب التعديل في الخطة الاستراتيجية

# نموذج التخطيط المبني على السيناريوهات

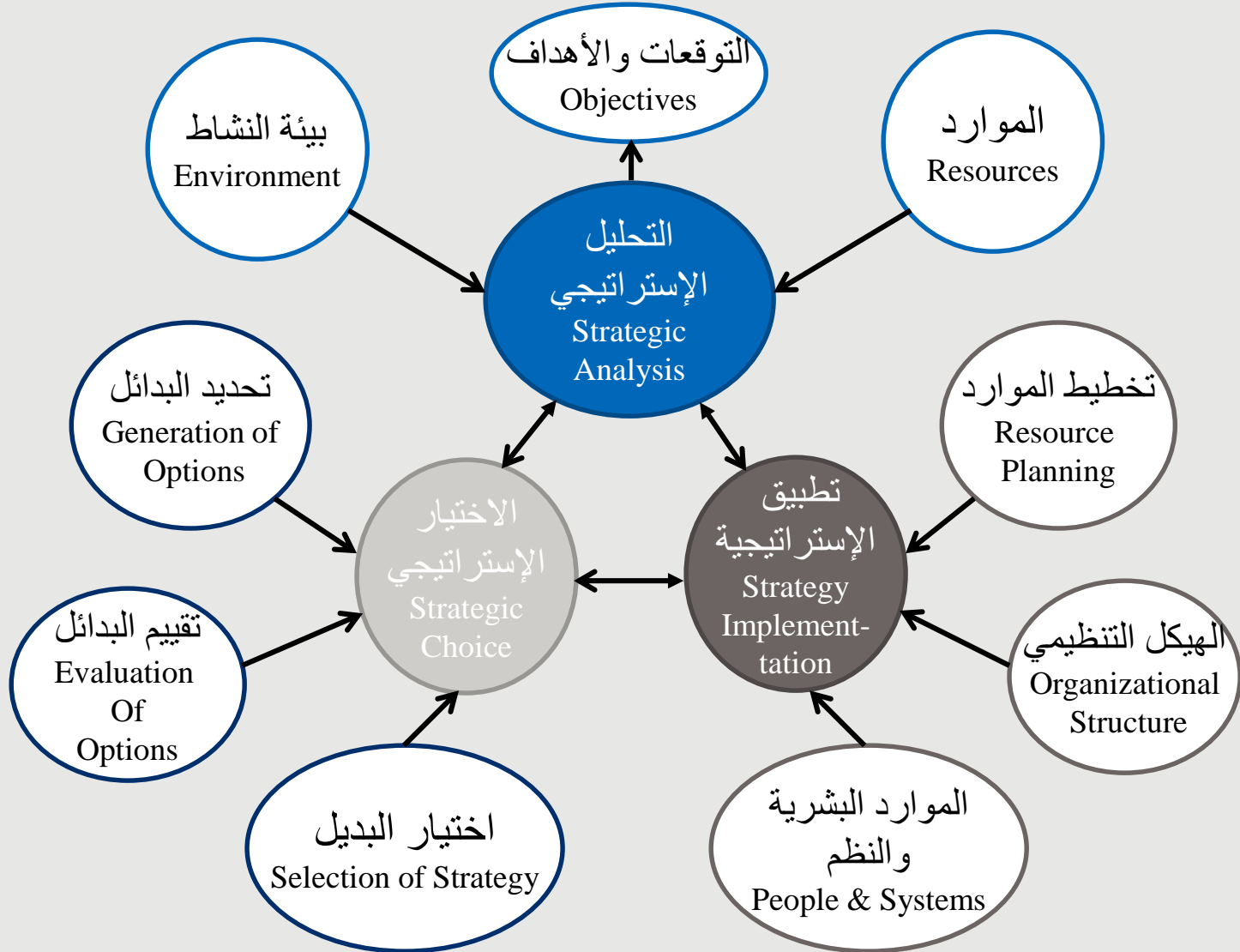
1. يتم مناقشة عدد من المتغيرات الخارجية ذات الصلة التي قد تؤثر في المنظمة، على سبيل المثال، تغيير في الأنظمة، والتغيرات الديموغرافية، الخ.
2. لكل متغير يتم مناقشة ثلاثة سيناريوهات للمستقبل ( الحالة الأفضل ، وأسوأ حالة، والحالة المعقولة).
3. اقترح ما يمكن أن تفعله المنظمة، أو الاستراتيجيات المحتملة ، في كل من السيناريوهات الثلاثة للتجاوب مع هذا المتغير.

# نموذج التخطيط المبني على السيناريوهات

4. يقوم فريق التخطيط بتحديد الاعتبارات المشتركة او الاستراتيجية التي يجب اتباعها للاستجابة لمعظم المتغيرات الخارجية المحتملة.

5. ثم يقوم الفريق باعداد قائمة مختصرة بالمتغيرات الخارجية المرجح وقوعها على مدى السنوات الثلاث الى الخمس القادمة، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة التي يمكن للمنظمة أن تتخذها للرد على هذا التغيير.

# عناصر العملية الإدارية الاستراتيجية



# مفهوم وإطار عمل التخطيط التّموّلي

# مفهوم التخطيط التنموي المحلي LED

- عملية تشاركية لتنشيط الاقتصاد المحلي
- تسعى الى التنمية المستدامة القائمة على تنافسية المناطق
- استغلال الموارد الاقتصادية المحلية في ايجاد وظائف وتحسين مستوى الحياة للمجتمع المحلي
- هي شراكة فاعلة بين كافة الجهات: رسمية، قطاع خاص، مؤسسات مجتمع محلي

# مفهوم التخطيط التنموي المحلي LED-تابع

- تحقق القيمة المجتمعية التي يجب الوصول اليها: تخفيف حدة الفقر، مكافحة البطالة، ادماج المجتمع، استغلال الطاقات (المحلية)
- تحديد محركات التنمية الاقتصادية للمجتمع المحلي (القيمة المضافة للمجتمع وخصوصية الموارد المتاحة)
- تحديد الدور التنموي للوحدات المحلية المعنية والقدرات القائمة والكامنة والمطلوبة
- عملية مستمرة تسعى للنظر الى المستقبل ووضع استراتيجيات مستقبلية وليس التعامل مع التحديات الآنية فقط.



# مفهوم التخطيط التنموي المحلي LED-تابع

- تخطيط تنموي يقوم على تحديد مسار المستقبل الاستراتيجي القائم على رؤية واضحة ومهام واضحة وتوجهات استراتيجية تحددتها تنافسية المناطق
- فهم واقع الحال بالتشارك مع الجهات ذات العلاقة مفتاح التخطيط الاستراتيجي السليم
- التوجهات المستقبلية تقوم على اساس الميزة التنافسية للمناطق وليس على اساس طموحات غير واقعية
- الخطة الاستراتيجية التنموية المحلية تعتمد اساسا على تحليل الموارد المكانية والسكانية والقدرات الاقتصادية للمناطق المستهدفة.

# التخطيط الاستراتيجي التنموي للمناطق

## الخطة التنموية المحلية

خطة عمل لتحقيق تنمية مناطقية يتم إعدادها واستدامتها من خلال المشاركة الفاعلة بين الجهات ذات العلاقة لتحسين نوعية الحياة والمعيشة للمواطنين... وتتضمن استراتيجية تنمية المناطق:

■ رؤية جماعية للمنطقة ورسالة واضحة واهداف متكاملة وخطط عمل موجهة نحو المشاريع بهدف:-

- تنمية اقتصادية محلية وزيادة الاستثمار لتوسيع فرص العمل والخدمات.

- تحسين الحكم المحلي وإدارته، بما يضمن فعالية اتخاذ القرار والادارة.

- وتخفيف الفقر والبطالة بطريقة منتظمة ومستدامة.

# التخطيط الاستراتيجي التنموي للمناطق- تابع

## اولا: تنمية الاقتصاد المحلي

- تحديد الطرق التي تعمل على تحسين أداء الاقتصاد الكلي للمدينة ورفع مستوى كفاءته
- تشجيع تنافسية المدينة على المستوى الوطني والدولي
- تشجيع خلق قاعدة واسعة من التوظيف وهذا يشمل القطاع الخاص
- التأكيد على ادخال المؤسسات الصغيرة والقطاع الخاص في عملية التنمية الاقتصادية لضمان زيادة مشاركتهم واستثماراتهم، وكذلك تحديد الدور الداعم للقطاع الحكومي
- تحفيز نمو الشركات المحلية وتطوير القوى العاملة بشكل اكبر
- تعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص والاستثمار في مجال البنية التحتية والخدمات العامة

# التخطيط الاستراتيجي التنموي للمناطق- تابع

## ثانيا: تحسين الحكم المحلي والإدارة الحضرية

- يتم تعزيز مبدأ الحكم الحضري السليم بتبني لا مركزية الموارد والمسؤوليات والقرارات في جميع مستويات الإدارة المحلية (المحافظة، المركز، الحي) ولمعرفة مدى نجاح الحكم الحضري يمكن النظر الى مؤشرات معينة تضم:-
  - عملية الموازنة المالية:-

1. اختيار الاولويات

2. كيفية وضع المخصصات المالية وتوزيعها

3. كيفية تشجيع نمو الإيرادات

# التخطيط الاستراتيجي التنموي للمناطق- تابع

ثانيا: تحسين الحكم المحلي والإدارة الحضرية- تابع

4. كيفية مساعدة الفقراء

5. كيفية تشجيع نمو الإيرادات

6. كيفية مساعدة الفقراء

■ حكومات المدن التي اتخذت مبدأ المشاركة في وضع الموازنات المالية تعد الانجح في تحقيق اجماع فعاليات المدينة وتلبية احتياجات الفقراء

# التخطيط الاستراتيجي التنموي للمناطق- تابع

ثانيا: تحسين الحكم المحلي والإدارة الحضرية- تابع

■ يتم تعزيز مبدأ الحكم الحضري السليم بتبني لا مركزية الموارد والمسؤوليات والقرارات في جميع مستويات الإدارة المحلية (المحافظة، المركز، الحي) ولمعرفة مدى نجاح الحكم الحضري يمكن النظر الى مؤشرات معينة تضم:-

- الاطر المؤسسية :-

1. تحديد واضح للدوار والحقوق والمسؤوليات لكل المؤسسات في اطار حدودها (حكومة، قطاع خاص، مجتمع مدني، مواطنين)
2. بناء القدرات الفنية والادارية للبلديات وايجاد أداء مؤسسي فعال

# التخطيط الاستراتيجي التنموي للمناطق- تابع

## ثالثا: تخفيض مستويات الفقر الحضري

- توفير وايصال الخدمات الاساسية بكفاءة ( مياه، كهرباء، صرف صحي، نقل)
- وضع اسعار عادلة للخدمات تكون في متناول الفقراء
- قدرة جميع المواطنين على الحصول على المعلومات بصورة عادلة وكاملة
- تثبيت حق الفقراء في الحصول على التسهيلات والفرص المتاحة اسوة بالمجتمع
- ازالة اية عقبات قانونية او لوائح ادارية تعيق اعطاء المواطنين وخاصة الفقراء والنساء فرصا متكافئة للخدمات الاساسية والاراضي والقروض وفرص العمل

# التخطيط الاستراتيجي التنموي المفهوم العام

## التخطيط الاستراتيجي

عملية يشارك بها المعنيون لتحديد الرؤية المستقبلية ومتطلبات الوصول الى تلك الرؤية، والخطوات الرئيسية الواجب اتباعها

## هدف التخطيط الاستراتيجي

توجيه الموارد والإمكانيات لتحقيق غايات وأهداف محددة خلال فترة زمنية معينة



# التخطيط الاستراتيجي التنموي المفهوم العام- تابع

## الخطة التنموية الاستراتيجية

وثيقة تشاركية قوامها المكان والانسان والاقتصاد المحلي تشكّل  
الاطار العام الذي يحدد أين نحن الآن، أين نريد أن نصل، كيف  
نصل اليه، ما هي كلفة الوصول، كيف نتحقق من أننا نسير في  
الاتجاه الصحيح وما هو الوقت اللازم

# تحديات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلي

- القدرة على حصر الموارد الاقتصادية: المكان والسكان
- تحليل سلسلة العمل الرسمي والقدرة على تحديد مواطن القوة والضعف
- توفر البيانات التنموية
- تحديد الجهات ذات العلاقة والتشاركية السليمة معها
- توفر التمويل اللازم لتحقيق الاهداف الاستراتيجية

# مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي التتموي

توفر الإرادة  
السياسة العليا  
هي الأساس

رسم السياسات  
ضمن خطط عمل

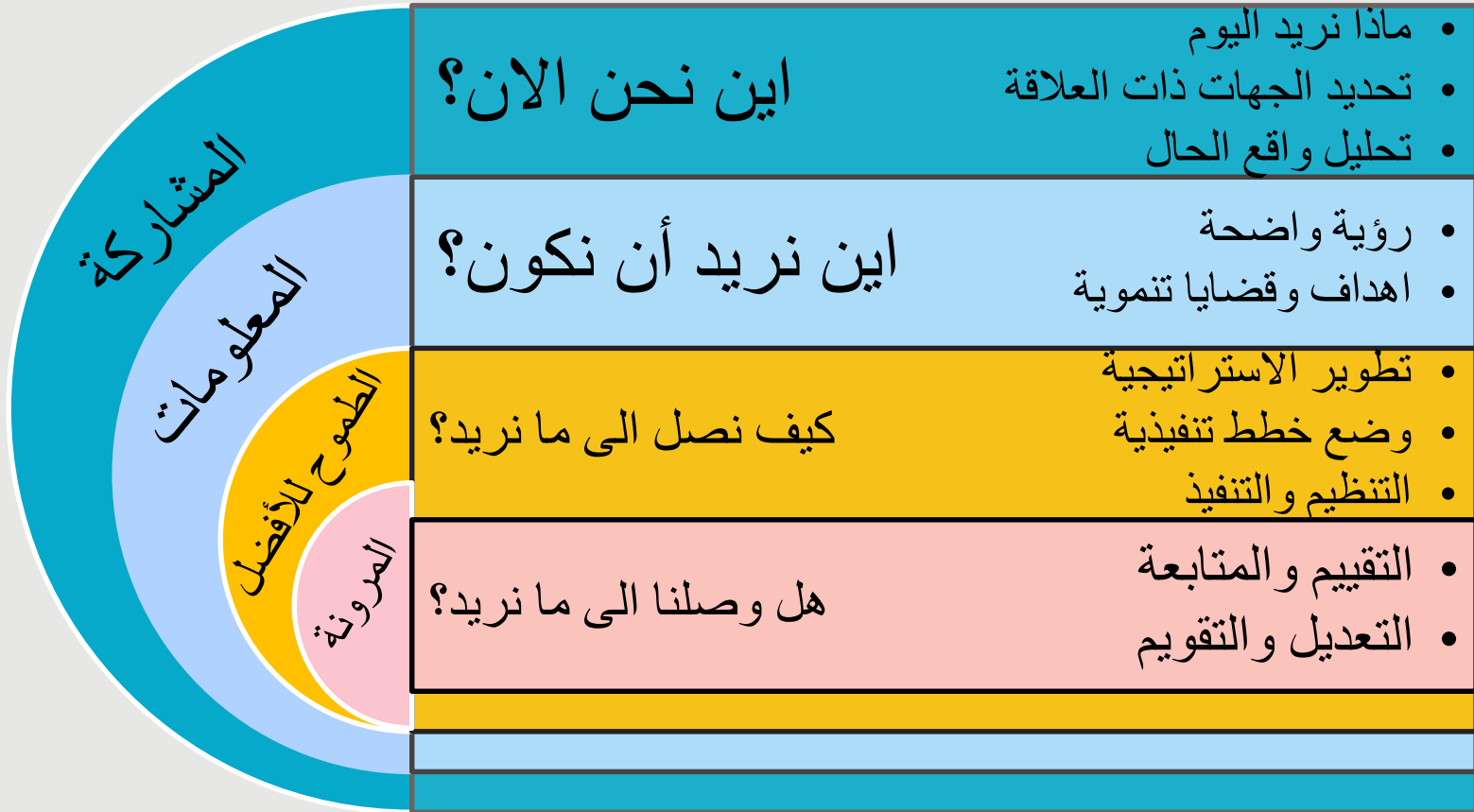
تحليل بيئة العمل

وضع معايير  
أداء وآلية  
متابعة

المشاركة  
والشراكة مع  
الآخر

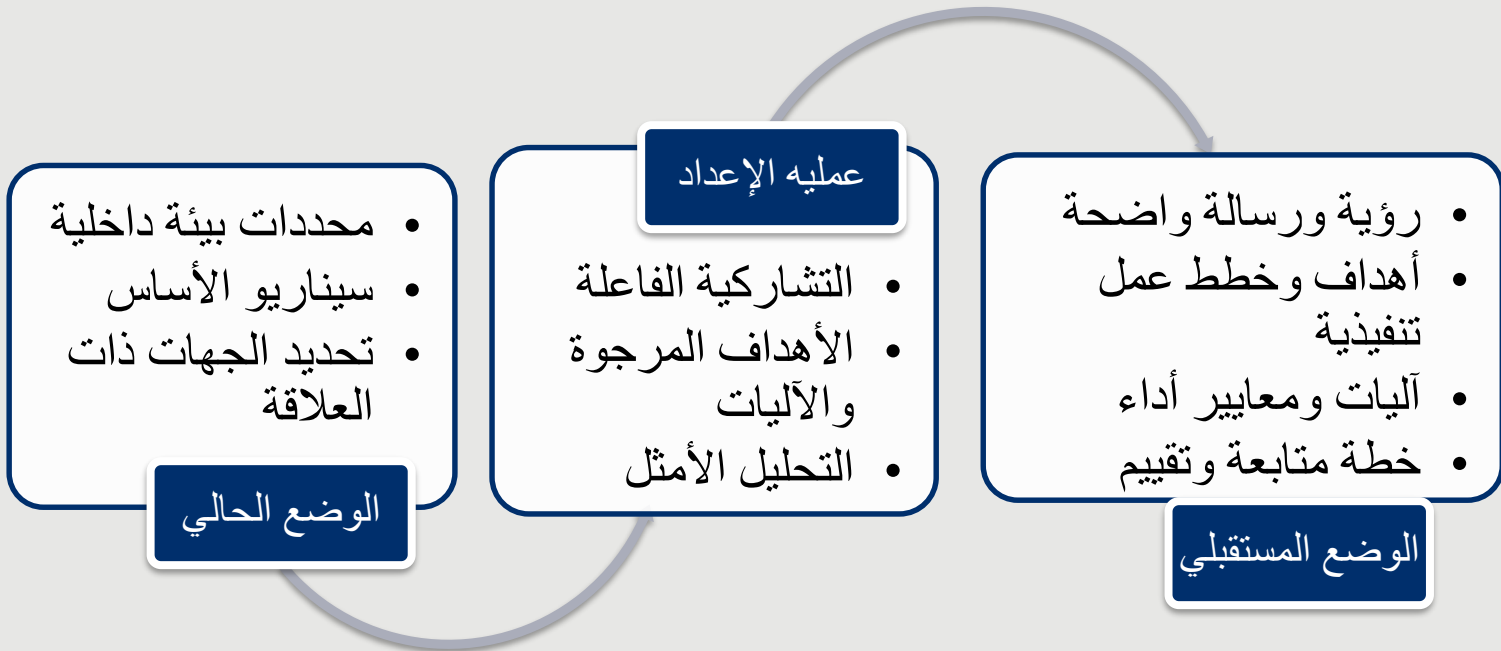


# محاور استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي والتنموي المحلي

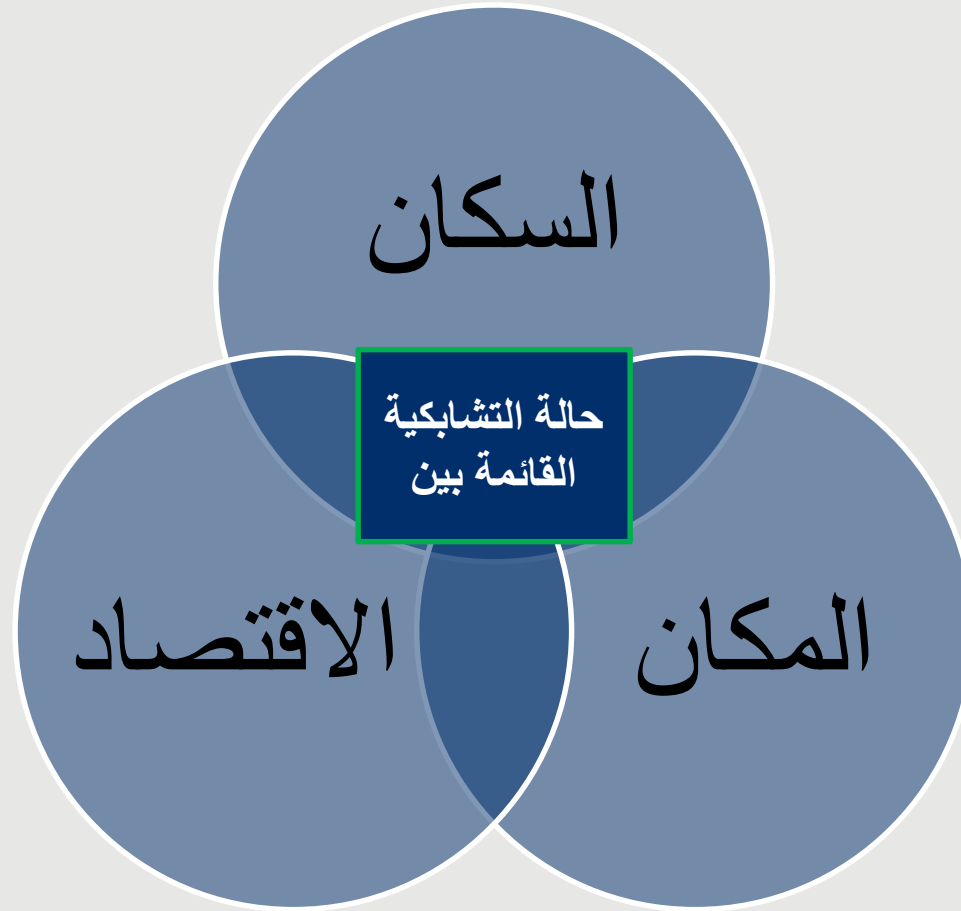


# المرحلة القائمة والتوجهات المستقبلية

من الرؤية الى المستقبل الواقعي



# التخطيط التنموي يقوم على تشابكية ثلاثية



# مهام موازية ومستمرة

مأسسة علمية  
التخطيط  
الاستراتيجي

تحديد مرجعية  
مؤسسية موحدة

إعطاء صلاحيات  
للمرجعية وربطها  
إداريا بالإدارة  
التنفيذية العليا

تعبئة الموارد  
المالية

تأمين المخصصات  
المالية لإعداد  
الخطة

تأمين المخصصات  
المالية لتنفيذ أهداف  
وبرامج الخطة

التواصل  
المؤسسي  
والمجتمعية

التواصل النوعي  
الإعلامي والمجتمعي  
منذ بداية إطلاق الخطة  
من شرح الأهداف الى  
تطور العمل بها

التوعية المجتمعية  
المستمرة بالخطة  
وأهدافها وتوجهاتها  
وبرامج عملها ومراحل  
تنفيذها وتقييمها.

العمليات الموازية والمستمرة للخطة الاستراتيجية التتموية

# المفاهيم والمصطلحات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنموي



# المفاهيم والمصطلحات الأساسية

المصطلح	التعريف
التحليل الرباعي	محاولة تحليل البيئة الداخلية للبلدية للوصول الى الفجوات في الاداء المؤسسي والموارد المختلفة ( نقاط القوة والضعف) وكذلك نقاط الفرص والتحديات للوصول الى الية يتم فيها البناء على نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف الى نقاط قوة واستغلال الفرص التي قد تدعم الميزة النسبية ومحاولة التخفيف من التهديدات او تجنبها .
تحليل PESTEL	تحليل للأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية والتي تشكل عناصر البيئة الخارجية التي تؤثر على اداء البلدية وكذلك تؤثر الى التشابكية القائمة في التخطيط الاستراتيجي والتنموي بين السكان والمكان والاقتصاد، بالإضافة الى التنبؤ بهذه المتغيرات ومحاولة استشراف مستقبلها.

# المفاهيم والمصطلحات الأساسية-تابع

المصطلح	التعريف
الميزة النسبية التنافسية	الفرص التنموية التي تتوفر فيها البلدية والمدينة عن غيرها من البلديات والمدن، أو تشترك فيها مع بلديات أخرى تتقارب معها جغرافياً، وتعرف الفرص التنموية الفريدة بالميزات التنافسية. مثل الموقع او موارد معينة او ميزة تاريخية وعوامل اخرى.
النوع الاجتماعي	أدوار ، حقوق وواجبات، علاقات، مسؤوليات وصلاحيات ومكانة، يحددها المجتمع للمرأة والرجل، حسب الأطر الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية وغيرها، مكتسبة وتتغير بتغير الزمان والمكان والأطر المؤثرة.

# المفاهيم والمصطلحات الأساسية- تابع

## المصطلح

## التعريف

## الورقة المرجعية

هي الورقة التي يقدمها ميسر الجلسة حول ملخص للواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية والمناطق التابعة لها بهدف اثاره بعض النقاط التي تحفز المشاركين على المشاركة وتتضمن مجموعة من الحقائق والارقام حول خارطة الاستراتيجية ( الأهداف الاستراتيجية والتنمية على المستوى الوطني، الوزارة، القطاع، المحافظة) وحقائق وأرقام حول وضع البلدية (البيئة الداخلية) وحقائق وأرقام حول الواقع الاقتصادي والاجتماعي وحقائق وأرقام حول الميزة النسبية.

## دليل

## الاحتياجات

## والخطة

## التنمية

## للبلدية

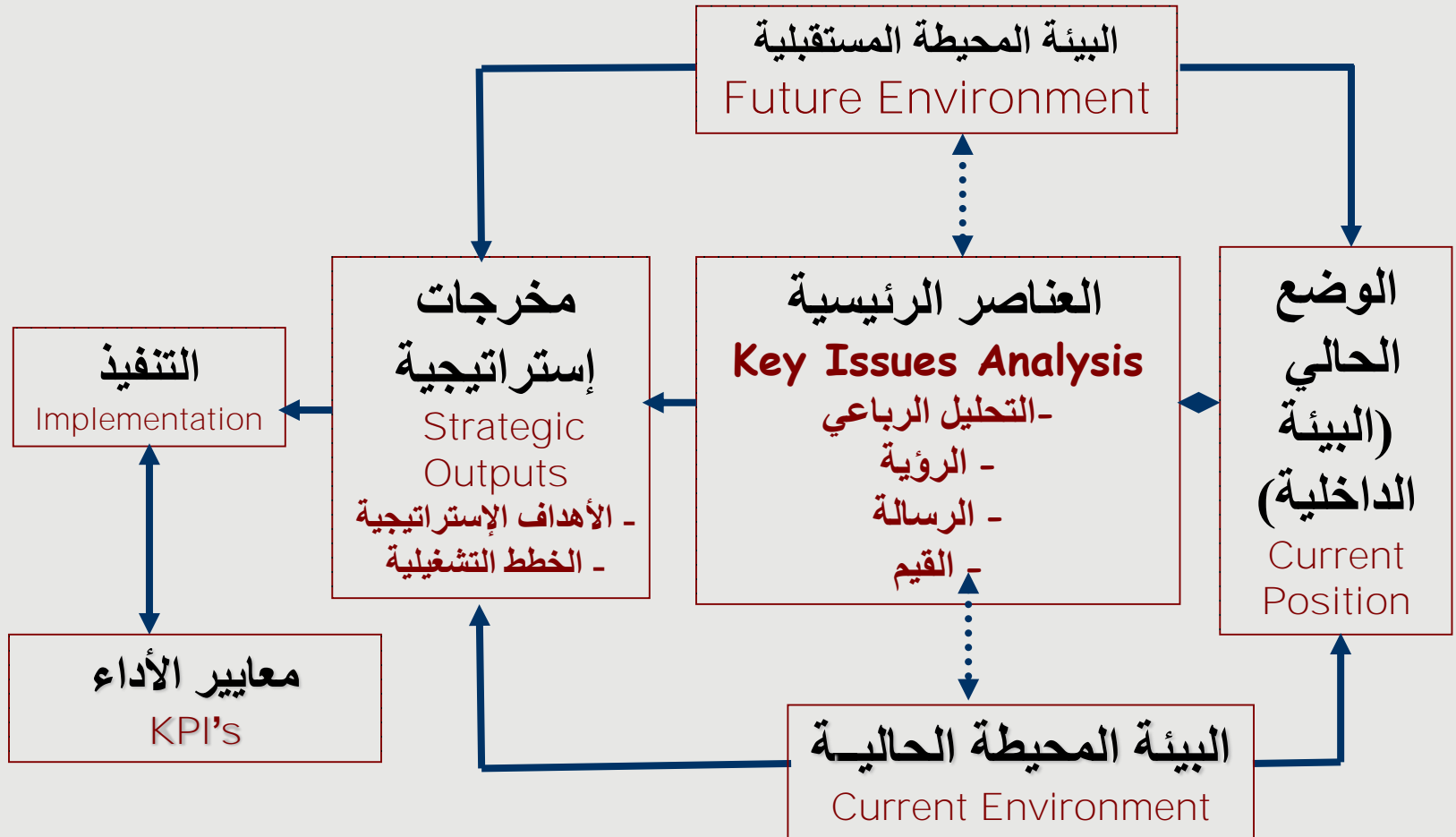
قائمة الاحتياجات التنموية والخدمية والمشاريع ذات الاولوية ، وتستمد هذه الاحتياجات من المشاركة المجتمعية على مستوى المؤسسات والافراد، ويعتبر دليل الاحتياجات والخطة التنموية للبلدية اهم مدخلات اعداد الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية للبلدية

# المفاهيم والمصطلحات الأساسية- تابع

المصطلح	التعريف
الخطة او الخطط التشغيلية	مجموعة المبادرات والانشطة والمشاريع التي يتم تنفيذها وفقا لجهة التنفيذ والاطار الزمني المحدد والتكاليف ومؤشرات الاداء لضمان تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتنمية والقطاعية ويطلق عليها البعض الخطط التنفيذية
نظام الكتروني ( Dash Boards)	نظام يتم برمجته ليتضمن الاهداف الإستراتيجية والتنمية والقطاعية ومؤشرات الأداء وتفاصيل بطاقات المشاريع. بحيث تتولى وحدة التنمية مسؤولية المتابعة واصدار التقارير الدورية حول السير في تنفيذ محتوى الخطة الإستراتيجية وخطة التنمية المحلية، حيث يستطيع هذا النظام من خلال مؤشرات الاداء من متابعة تنفيذ الاستراتيجية وخططها التشغيلية عبر اصدار التقارير بناء على المعلومات التي يتم ادخالها من قبل فريق معني بادخال البيانات الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية بناء على تفاصيل الخطط.

# التحليل الرباعي (SWOT) انطلاقة التفكير الاستراتيجي والتنامي

# المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي



# تقييم الأوضاع الحالية

## ■ البيئة الداخلية:

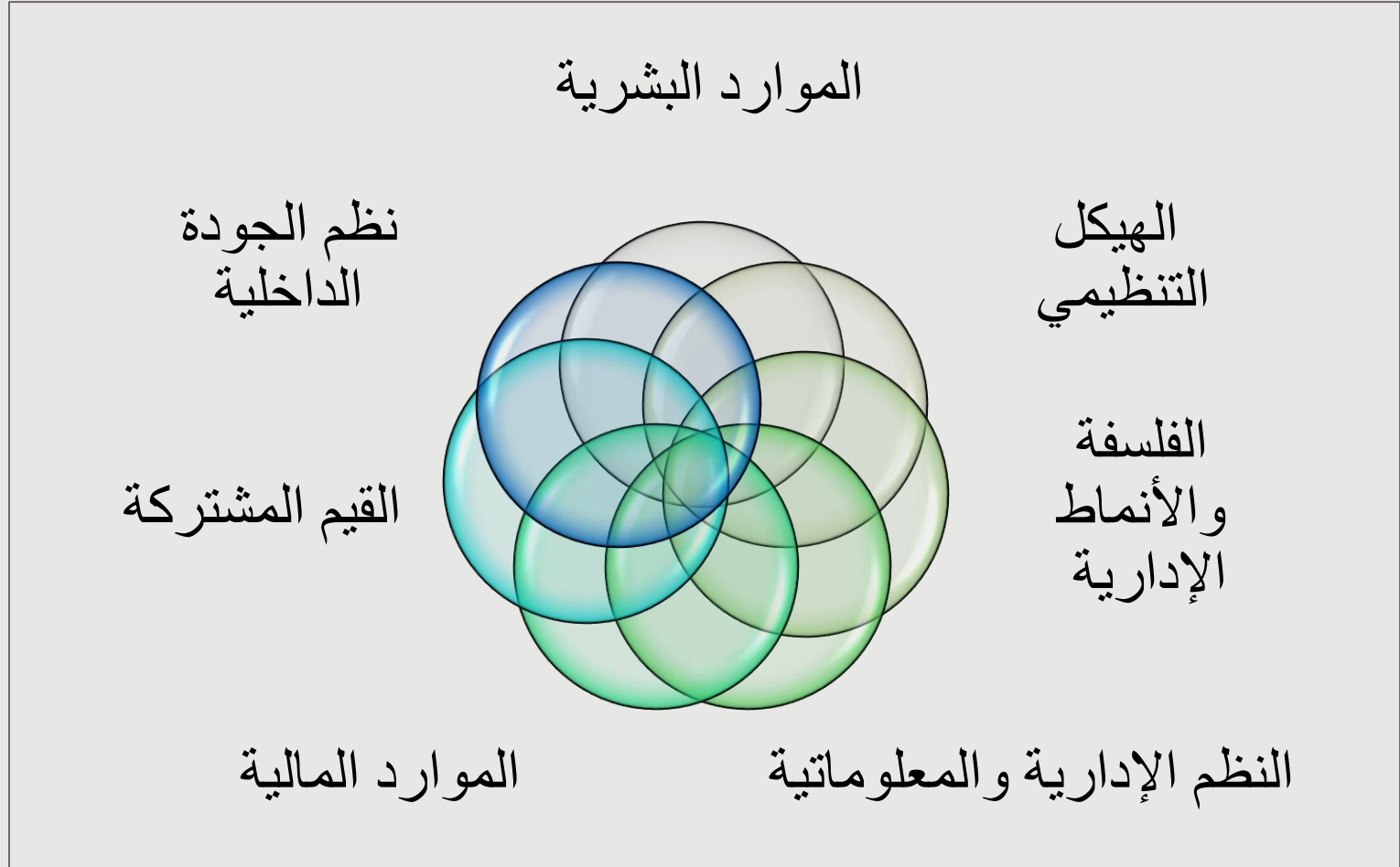
تشمل كافة الإمكانيات والقدرات المتاحة (مادية / بشرية / معنوية).

## ■ الهدف :

- تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلاً.
- تحديد نقاط الضعف / جوانب القصور حتى يمكن معالجتها أو التغلب عليها.
- البناء على الفرص وتجنب التهديدات.

# تقييم الأوضاع الحالية

■ أهم مكونات عناصر البيئة الداخلية





## الموارد البشرية

- هل أعداد الموظفين الحاليين كافية للأعمال المطلوبة؟
- هل يتناسب تأهيل هؤلاء الموظفين مع طبيعة أعمالهم؟
- ما نسبة العمالة الأجنبية إلى العمالة الإجمالية؟
- ما هي نوعية الوظائف التي تشغلها العمالة الأجنبية؟
- هل تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة؟
- هل تتوفر نظم لحفز العاملين على زيادة جهودهم وتطوير أدائهم؟

# الهيكل التنظيمي

الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات فيما بينهم، وتجميعهم في وحدات أو أقسام، وتصميم أدوات ووسائل التنسيق والاتصال الفعال بين هذه الوحدات والأقسام.

# خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

- **الملائمة:** يكون ملائماً لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- **الواقعية:** أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- **المرونة:** إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.
- **الوضوح:** يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، وتسلسل وعلاقات السلطة، والمستويات عن الأنشطة المختلفة.
- **البساطة وعدم التعقيد:** يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسيا وأفقيا، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.

# الهيكل التنظيمي

- هل يعكس الهيكل التنظيمي الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة؟
- هل هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسئوليات؟
- هل تتناسب الصلاحيات أو السلطات مع المسئوليات؟
- هل هناك تعارض في ممارسة بعض الصلاحيات؟ وما هي؟
- هل هناك أدوات لتحقيق التنسيق والتكامل بين عمل الوحدات المختلفة؟
- هل يوجد دليل لتوصيف الوظائف؟ وهل يتم استحداثه؟
- ما مدى الاعتماد على التوصيف الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- تقييم أداء الموظفين؟

# الهيكل التنظيمي

- ما مدى ملائمة البناء التنظيمي الحالي لطبيعة الأعمال المطلوبة؟
- هل يسمح البناء التنظيمي بتفويض السلطات؟
- هل هناك عقبات تعترض التفويض؟ ما هي؟
- هل يساعد البناء التنظيمي على خدمة جميع المناطق؟
- ما هي السمة الغالبة في تقديم الخدمات (مركزية / لا مركزية)؟
- هل يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة؟
- هل تبدو نسبة الأساتذة والهيئة المعاونة إلى عدد الطلبة والإداريين إلى المتخصصين معقولة؟

# كيف تحلل الهيكل التنظيمي؟

مدى وضوح الصلاحيات  
والمسئوليات

الاختصاصات والمهام

تفويض السلطات

درجة وضوح الأهمية النسبية  
للأنشطة

التنسيق والتكامل بين الوحدات

قدرة التنظيم على تقديم خدمة  
مجتمعية

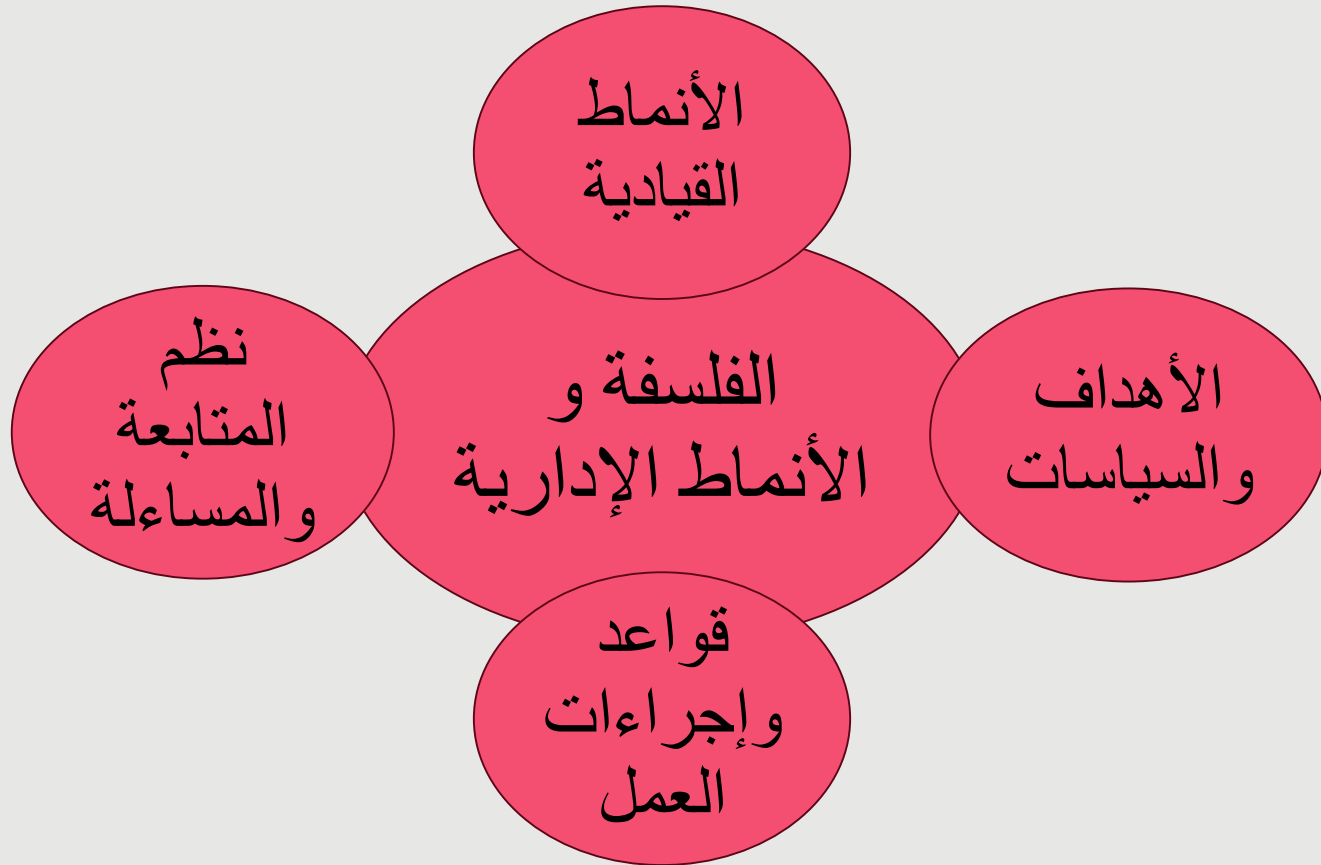
نسبة الوظائف الإشرافية إلى الوظائف  
التنفيذية

# الفلسفة والأنماط الإدارية

الفلسفة والأنماط الإدارية تحدد مسارات أو اتجاهات التفكير الاستراتيجي:-

- **الاتجاه الملزم:** تقوم الإدارة العليا بوضع إستراتيجية ملزمة للجميع، استناداً إلى رؤية وبصيرة الإدارة أو شخص واحد قوي ومسيطر عليها.
- **الاتجاه التكيفي:** توضع الإستراتيجية على أساس رد الفعل للمشكلات القائمة ، بدلاً من البحث عن فرص جديدة وتكون الإستراتيجية في هذه الحالة مفككة وتفتقد إلى التنسيق والتكامل.
- **الاتجاه التخطيطي:** الذي يتضمن دمج كل من استغلال الفرص المتاحة ومعالجة المشكلات القائمة على أساس من البحث والتحليل الشامل للمنظم لتطوير الاستراتيجيات.

# جوانب تحليل الفلسفة والأنماط الإدارية





# الفلسفة والأنماط الإدارية- تابع

- هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطوير والتغيير لصالح العمل.
- هل تشجع الإدارة العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم؟
- هل تتوافر لدى الإدارة الحالية درجة عالية من الولاء والانتماء؟
- هل توجد سياسات واضحة للعمل؟ وهل تغطي هذه السياسات مختلف المجالات؟
- هل يتم تعديل سياسات وإجراءات العمل وفقا للظروف والمستجدات البيئية؟
- هل توجد شكوى من الموظفين أو المستهدفين بشأن بعض الإجراءات؟

# الفلسفة والأنماط الإدارية- تابع

- هل يساعد النمط الإداري الحالي في حفز الموظفين ودفعهم للعمل الجاد؟
- ما مدى ترحيب الإدارة بآراء ومقترحات الموظفين؟
- هل توجد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة عن النتائج؟
- وما مدى كفاية وسلامة هذه الآليات في حالة وجودها.

# تحليل النظم الادارية والمعلوماتية

نظم  
الاتصالات  
والتقارير

التوثيق  
والتحليل  
واسترجاع  
البيانات

نظم ولوائح  
العمل

# الفلسفة والأنماط الإدارية- تابع

- هل يساعد النمط الإداري الحالي في حفز الموظفين ودفعم للعمل الجاد؟
- ما مدى ترحيب الإدارة بآراء ومقترحات الموظفين؟
- هل توجد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة عن النتائج؟
- وما مدى كفاية وسلامة هذه الآليات في حالة وجودها.

# الموارد المالية

- **كفاية الموارد:** بما يتلاءم مع حجم النشاط ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة.
- **حسن استغلال الموارد:** من خلال تعظيم الاستفادة منها.
- **التكلفة المناسبة:** حيث يجب الحصول على الخدمة بتكلفة مناسبة تساعد على خفض التكاليف.
- **الملائمة:** حيث يجب أن تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية والاستخدامات المتوقعة.

# القيم المشتركة

- أهمية منظومة القيم الأخلاقية العامة وتوفرها.
- أهمية منظومة أخلاقيات العمل ومدى توفرها.
- دور القيم المشتركة للعمل ومستوى عمل الفريق.
- أهمية منظومة التواصل مع المجتمع وقيمه.
- منظومة قيم الخدمة المدنية ومفهوم التعامل مع الغير (المواطن- دافع الضرائب- مفهوم الولاء والانتماء).

# نظم الجودة الداخلية

- هل يوجد نظام داخلي متكامل لإدارة الجودة؟
- هل تتم عملية التقويم الذاتي للأداء الكلي للمؤسسة بصفة مستمرة؟
- ما هي طبيعة المؤشرات المستخدمة؟
- هل تتم مقارنة النتائج عبر فترات زمنية مختلفة؟ وهل تتم مقارنتها بالمعايير القياسية؟
- هل يحدث تغيير ملموس في الأداء نتيجة الاستفادة من التقويم الذاتي؟

# التحليل الداخلي باستعمال نموذج (7Ps)

Strategy	الاستراتيجية
Staff	العاملون
Structure	الهيكل
Skills	المهارات
Shared Values	القيم
Style of Management	النهج الإداري
System	الأنظمة



# تحليل PESTEL

## اداة تقييم البيئة الخارجية

# تقييم البيئة الخارجية الحالية والمستقبلية

- تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرتها.
- يفيد تحليل هذه المتغيرات في:
  - صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها.
  - كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها.
  - تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها.
  - تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجها.

# تقييم البيئة الخارجية الحالية والمستقبلية

## أولاً: البيئة العامة (البيئة الكلية)

■ تتضمن كافة العناصر والمتغيرات التي يكون لها تأثير كبير على استراتيجية المنظمة، وما يترتب عليه من محدودية في قدرات المنظمة على مواجهتها، لما تتسم به من عدم القدرة في السيطرة على تلك المتغيرات. وتتكون من:

- العوامل الديمغرافية.
- العوامل الاجتماعية والثقافية.
- العوامل التكنولوجية.
- العوامل الاقتصادية.
- العالمية.
- العوامل السياسية

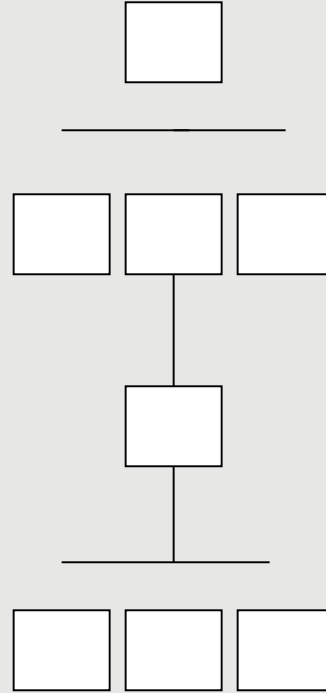
# البيئة العامة



# تحليل الأوضاع القائمة

## البيئة الإجتماعية والثقافية:

- اتجاهات وقيم المجتمع
- الأنماط العمرية للسكان
- تركيب قوة العمل
- قيمة العمل
- المعتقدات
- اتجاهات المجتمع نحو الصناعة
- متوسط العمر
- التوزيع الجغرافي



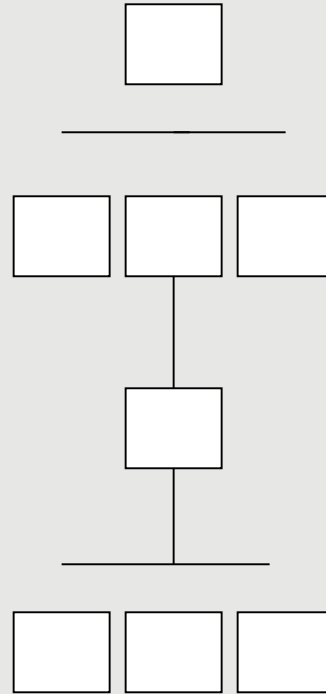
## البيئة الإقتصادية:

- الناتج القومي الإجمالي
- متوسط الدخل الفردي
- مستويات المراتبات والأجور
- الميل للإدخار والإستهلاك
- معدلات الفائدة
- التضخم
- مستويات البطالة
- الطاقة والمواد الخام

# تحليل الأوضاع القائمة- تابع

## البيئة السياسية والقانونية:

- النظام السياسي
- التشريعات على المستوى المحلي والقومي
- الإتجاهات السياسية والتشريعية نحو الصناعة
- قوانين حماية البيئة
- قوانين التجارة الخارجية



## البيئة التكنولوجية:

- الإكتشافات العلمية والتجديدات
- التطورات التكنولوجية في الصناعة
- الإتفاق الحكومي على البحث والتطوير
- تحسين الإنتاجية من خلال الأتمتة

# تقييم البيئة الخارجية الحالية والمستقبلية- تابع

## ثانياً: البيئة التنافسية

- وهي البيئة المحيطة بالمنظمة بشكل مباشر وتسمى:
- البيئة الجزئية Micro Environment، بيئة المهمة، بيئة الصناعة.
- بيئة التنافس: عمل المنظمة بشكل مشترك مع بقية المنظمات الأخرى في ذات الصناعة والتي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات التي تقدمها، وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن الذين يتعاملون معها.

# تقييم البيئة الخارجية الحالية والمستقبلية- تابع

ثالثاً: تحليل وتحديد الشراكات والمصالح الاستراتيجية

- المتأثر أو المنتفع هو أي شخص أو منظمة يتأثر بشكل إيجابي أو سلبي أو قد يؤثر بأفعال الشركة.

أمثلة:

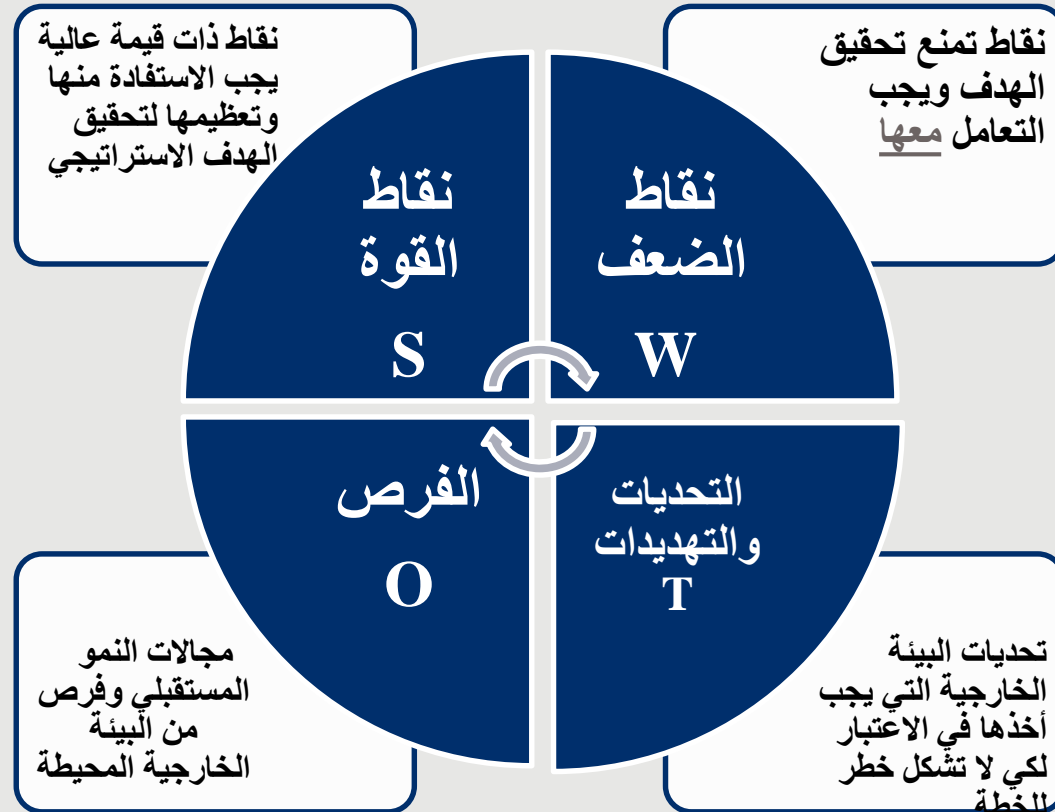
- العمال.
- الحكومة.
- أرباب العمل.
- الشركات الأخرى.
- حملة الأسهم.
- آخرون.



# علاقة التحليل الرباعي والساداسي في دعم التخطيط الاستراتيجي والتّمووي

# التحليل الرباعي

التحليل الرباعي الخطوة الأولى للتخطيط الاستراتيجي السليم وهو مبني على التشاركية التامة



# تطوير آليات استخدام التحليل الرباعي SWOT

<p>نقاط الضعف Weaknesses</p>	<p>نقاط القوة Strengths</p>	<p>تحويل التحليل الرباعي الى برامج وأهداف تنفيذية ضمن الخطة الإستراتيجية</p>
<p>كيف يمكن التعامل مع نقاط الضعف لمنع تأثيرها على استغلال الفرص المتاحة؟</p>	<p>كيف نستخدم نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة؟</p>	<p>الفرص Opportunities</p>
<p>كيف يمكن تجاوز نقاط الضعف التي قد تجعل من التحديات خطر واقع؟</p>	<p>كيف نستفيد من الفرص لتقليل الأثر المحتمل للتحديات أو التحديات؟ كيف نوجد فرص من التحديات؟</p>	<p>التحديات Threats</p>

# التحليل السداسي

التحليل السداسي إطار داعم للوصول الى التحليل الرباعي  
والخطة الإستراتيجية السليمة



# التحليل السداسي- تابع

العوامل السياسية الرئيسية ومعطيات السياسة التي تحكم تطوير الخطة: عالميا، إقليميا، محليا	العوامل السياسية Political
تحديد العوامل الاقتصادية التي تؤثر على عمل الخطة: النواحي التمويلية، توجهات قطاع الأعمال والقطاع العام، قيود الموازنة العامة، توزيع الدخل	العوامل الاقتصادية Economic
دراسة أوجه التداخلات الاجتماعية والثقافية: التعليم والثقافة المجتمعية خاصة حول التوجهات الحكومية العامة، التحولات في مستويات المعيشة القائمة والمتوقعة، التحولات المجتمعية وخاصة السكانية، التوزيع الجغرافي والديمغرافي للسكان وتنوع الثقافات.	العوامل الاجتماعية Social



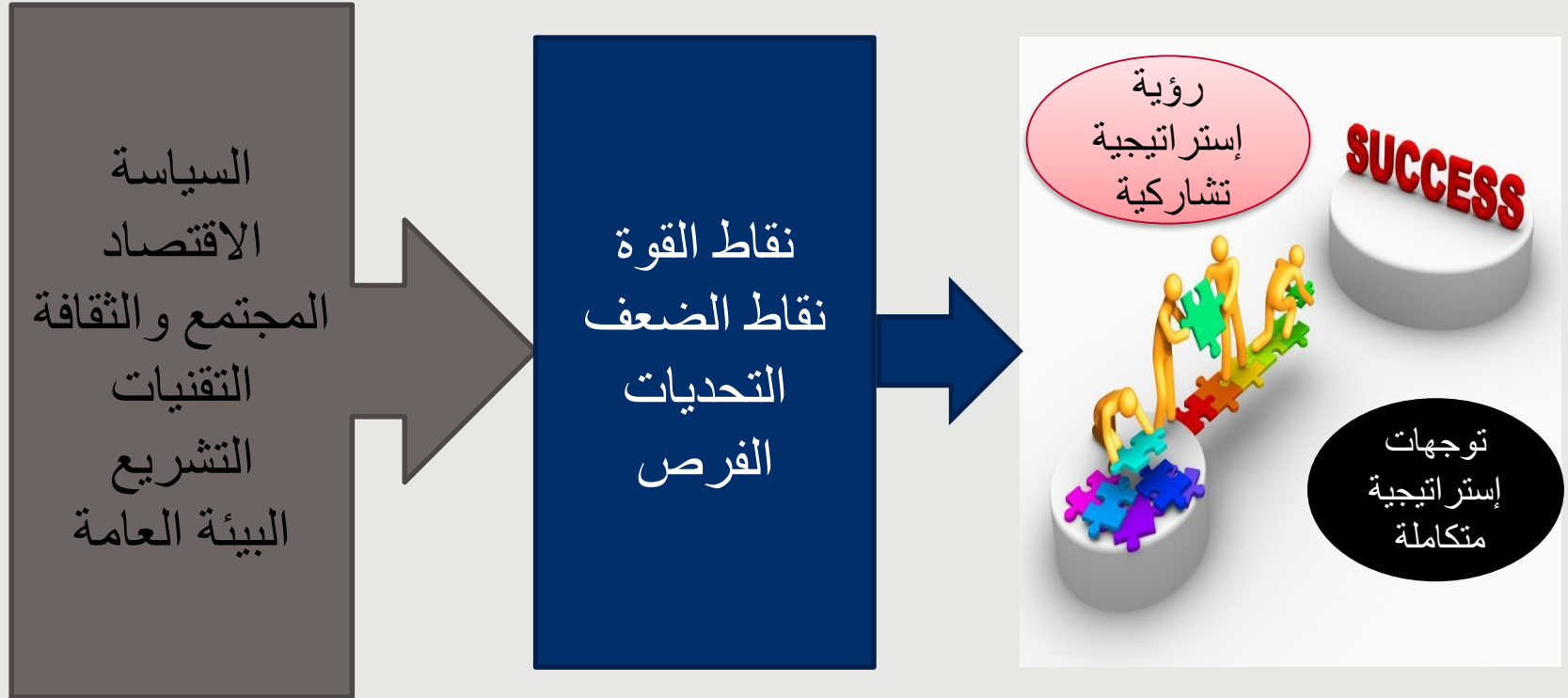
# التحليل السداسي- تابع

تحديد المتطلبات والمبادرات والتغييرات التقنية الملحة والمطلوبة: مفاهيم البحث والتطوير المطلوبة والقائمة	العوامل التقنية Technological
تحديد التشريعات القائمة والملحة: محليا واطليميا ودوليا	العوامل القانونية والتشريعية Legal
تحديد المحددات البيئية آنيا وفي الإطار الأبعد: محليا، دوليا، واقليميا	العوامل البيئية Environmental



# التحليل السداسي- تابع

التحليل السداسي يدعم التحليل الرباعي للوصول الى الرؤية الإستراتيجية والتوجهات الإستراتيجية



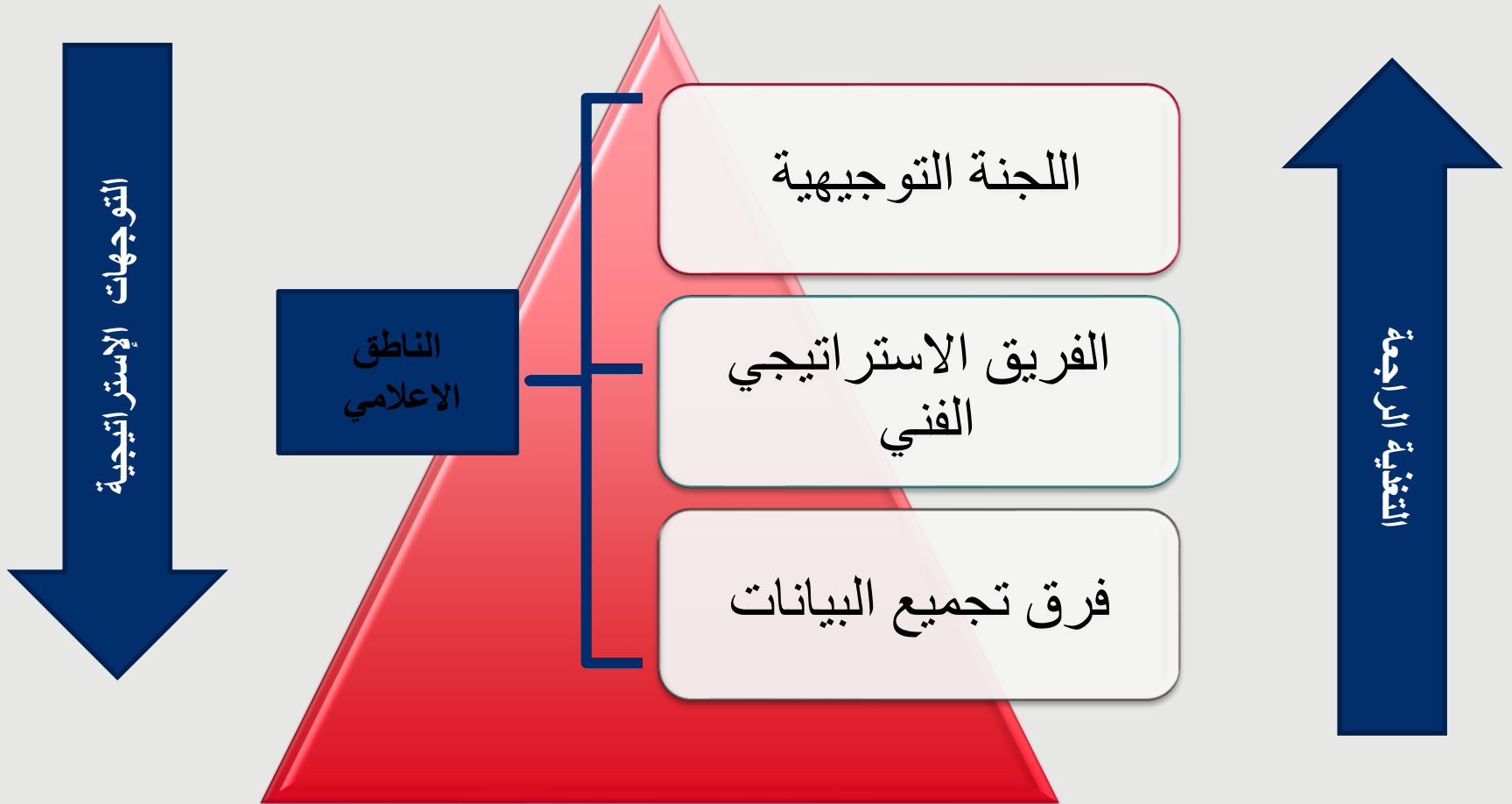
# تطبيقات وتمارين عملية

تطبيقات وتمارين عملية لإعداد ملامح وهيكل خطة استراتيجية وخطة تنمية محلية لاحدى البلديات بالاعتماد على مدخلات المشاركين واراتهم من خلال مجموعات عمل تمثل كافة الشركاء



# الخطوة الأولى: تشكيل فرق العمل والمعايير والمهام

# هيكل فريق العمل



# تشكيلة اللجنة التوجيهية

- رئيس البلدية
- المدير التنفيذي للبلدية
- رئيس وحدة التنمية في البلدية
- عضو مجلس بلدي
- رئيس مجلس محلي
- استاذ جامعي ضمن تخصص التخطيط والتنمية
- ممثل عن مؤسسات المجتمع المدني
- ممثل عن القطاع الخاص
- ممثلين عن الشباب والمرأة

# مهام اللجنة التوجيهية

- توجيه عملية التخطيط الإستراتيجي خلال مراحل الأعداد والتنفيذ والتقييم الداخلي
- تحديد رؤيتهم المستقبلية للمنطقة
- دعم عملية التخطيط بتوفير الموارد التي تحتاجها
- الاطلاع على مسودات الخطة وإعطاء توجيهات التعديل والتطوير وإقرار النسخة النهائية
- ضمان إشراك جميع المعنيين الرئيسيين والمواطنين في العملية
- اتخاذ القرار حول تشكيل اللجان الفرعية مثل اللجان القطاعية وغيرها واقتراح ذوي الخبرة المناسبة

# تشكيلة الفريق الاستراتيجي الفني

- المدير التنفيذي للبلدية
- رئيس وحدة التنمية في البلدية
- ممثلين عن الدوائر الخدمية في البلدية
- ممثل عن القطاعات الاقتصادية في البلدية والمناطق التابعة لها
- ممثلين عن الشباب والمرأة
- ميسر الجلسات التشاركية سواء من داخل البلدية او من خارجها

# مهام الفريق الاستراتيجي الفني

- اقتراح خطة العمل الخاصة بإجراءات ومراحل اعداد الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية وجدولها الزمني ( PLAN TO PLAN).
- تدقيق البيانات والتأكد من دقتها وجاهازيتها
- تحليل البيانات التي سيتم تجميعها في بروفایل الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية والمدينة
- المشاركة في الجلسات المتخصصة والفنية لبناء الإستراتيجية وخطة التنمية المحلية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية والتنموية، المشاريع وبطاقات وصف المشاريع، تحديد الأولويات، الخطط التشغيلية، مؤشرات الأداء)

# تشكيلة فريق تجميع البيانات

- رئيس وحدة التنمية في البلدية
- ضباط إرتباط من مختلف الدوائر الحكومية والخاصة التي تتوفر فيها البيانات

# مهام فريق تجميع البيانات

- تجميع البيانات بموجب النماذج المخصصة لذلك
- المتابعة مع الجهات بحسب الاختصاص لغايات توفير المعلومات
- الإشراف على تجهيز البيانات لأغراض التحليل



# تشكيلة ومهام الناطق الاعلامي

■ ناطق إعلامي عن البلدية

■ التغطية الإعلامية وكسب التأييد لعملية إعداد الخطة الإستراتيجية وخطة التنمية المحلية من قبل المجتمع المحلي والشركاء لضمان المشاركة والتمثيل

# معايير اختيار اعضاء الفريق

- اصحاب خلفيات فنية ومعرفية متنوعة
- لديهم قدرة على الاتصال والتواصل
- مراعاة النوع الاجتماعي وضمان المشاركة في فرق العمل من قبل ممثلين وممثلات عن القطاعات المجتمعية في اللجان وفرق العمل (رجال، نساء، شباب، شابات، أشخاص ذوي إعاقة، كبار بالسن)
- لديهم الوقت الكافي للمشاركة

# تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

تكليف مجموعات العمل بتشكيل الفرق ووضع جهات مقترحة من واقع البلدية التي سيتم اختيارها بالتوافق مع المشاركين، وتوضيح مراعاة النوع الاجتماعي من خلال ضمان المشاركة في فرق العمل



# الخطوة الثانية والثالثة: تجميع البيانات بموجب النماذج المعدة مسبقا وتحليل البيانات

# أولاً: تحديد نوع البيانات المطلوبة

# البيانات المطلوبة على المستوى الوطني

المصدر المتوقع	تفاصيل البيانات المطلوبة	المستوى
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وزارة الداخلية</li> <li>- وزارة التخطيط</li> <li>- الإحصاءات العامة</li> <li>- وزارة الداخلية</li> <li>- المحافظات المعنية</li> <li>- غرف التجارة والصناعة</li> <li>- مصادر اخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قانون اللامركزية</li> <li>- قانون البلديات</li> <li>- قانون الشراكة</li> <li>- خطة تحفيز النمو 2018-2022</li> <li>- الأردن 2025</li> <li>- الأجندة الوطنية</li> <li>- الخطة الاستراتيجية لوزارة الشؤون البلدية</li> <li>- الاستراتيجيات والخطط الوطنية المتنوعة</li> <li>- الدراسات القطاعية</li> <li>- القوانين والتعليمات</li> </ul>	المستوى الوطني

# البيانات المطلوبة على مستوى البلدية

المصدر المتوقع	تفاصيل البيانات المطلوبة	المستوى
وزارة	(الهيكل التنظيمي، الصلاحيات، الموارد البشرية، الموارد المالية، الأنظمة واللوائح، البلديات إدارة الجودة، البنية التحتية، تكنولوجيا - البلدية المعنية المعلومات، خدمات الجمهور واستطلاعات - مؤسسات رضى المتعاملين، الانتشار الجغرافي، المجتمع المدني المشاريع القائمة، المشاريع تحت التنفيذ، - الجهات المانحة الاستثمار، الميزانية والحسابات الختامية، تسعير الخدمات، مشاريع مع القطاع الخاص، المشاريع المشتركة مع البلديات، الشكاوى، أدلة العمل، الانتشار الجغرافي والمناطق، ادلة الاحتياجات... وغيرها من البيانات).	مستوى البلدية

# البيانات المطلوبة على مستوى المدينة والتجمعات التابعة للبلدية- تابع

المصدر المتوقع	تفاصيل البيانات المطلوبة	المستوى
- وزارة الداخلية	- بيانات الأساس	مستوى
- وزارة الشؤون البلدية	○ حدود البلديات وحدود تنظيم البلديات	المدينة
- المركز الجغرافي الملكي	○ إرتباط البلدية مع البلديات	والتجمعات
- وزارة الداخلية	المجاورة	التابعة
- وزارة البلديات	○ حدود التقسيمات الإدارية (لواء، قضاء)	للبلدية
- المركز الجغرافي الملكي	- بيانات استعمالات الأراضي	
- وزارة البيئة	- قاعدة البيانات المكانية	
- وزارة الزراعة		
- وزارة الطاقة والثروة المعدنية		
- دائرة الأراضي والمساحة		
- وزارة الأشغال العامة والإسكان		
- وزارة السياحة والآثار		
- وزارة التعليم العالي		



# البيانات المطلوبة على مستوى المدينة والتجمعات التابعة للبلدية- تابع

المصدر المتوقع	تفاصيل البيانات المطلوبة	المستوى
- الإحصاءات العامة	- المعلومات والبيانات	مستوى المدينة والتجمعات التابعة للبلدية
- وزارة الداخلية	الاجتماعية والاقتصادية	
- وزارة التخطيط	المعلومات والبيانات	
- وزارة الداخلية	الاجتماعية	
- المحافظات المعنية	المعلومات والبيانات	
- غرفة التجارة والصناعة	الاقتصادية	
- وزارة الزراعة		
- وزارة السياحة والآثار		
- وزارة التنمية الاجتماعية		

# البيانات المطلوبة على مستوى المدينة والتجمعات التابعة للبلدية- تابع

المصدر المتوقع	تفاصيل البيانات المطلوبة	المستوى
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وزارة المياه/ سلطة المياه</li> <li>- وزارة الطاقة والثروة المعدنية</li> <li>-وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات</li> <li>- شركات توزيع الكهرباء</li> <li>- الوزارات المختصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البنى التحتية</li> <li>○ الاتصالات والانترنت</li> <li>○ مياه الشرب</li> <li>○ مياه الري</li> <li>○ الصرف الصحي</li> <li>○ محطات المعالجة</li> <li>○ تصريف مياه الأمطار</li> <li>○ الطاقة الكهربائية</li> <li>○ نظام مكافحة الحريق</li> <li>○ شبكات أخرى (الغاز)</li> <li>○ الخدمات المجتمعية (جودة المنشآت)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مستوى المدينة والتجمعات التابعة للبلدية</li> </ul>

# البيانات المطلوبة على مستوى المدينة والتجمعات التابعة للبلدية- تابع

المصدر المتوقع	تفاصيل البيانات المطلوبة	المستوى
وزارة النقل ومؤسساتها هيئة تنظيم قطاع النقل	- الطرق والنقل	مستوى المدينة والتجمعات التابعة للبلدية
- وزارة البيئة - وزارة الزراعة - دائرة الارصاد الجوية - الجمعيات المختصة	- البيئة والمناطق الخضراء والتلوث	
- وزارة المياه- سلطة وادي الاردن - وزارة الطاقة والثروة المعدنية	- الجيولوجيا والثروة المعدنية والمى	

# ثانياً: تفاصيل البيانات وتجميعها من مصادرها

# تفاصيل البيانات المطلوبة

## الخطط والاستراتيجيات على المستوى الوطني

			<a href="http://www.inform.gov.jo">www.inform.gov.jo</a>		خطط و استراتيجيات أخرى	53
		√	وزارة التخطيط والتعاون الدولي	وثائق	الأجندة الوطنية	
		√	المجلس الأعلى للسكان	وثائق	رؤية الأردن 2025	
	√		المجلس الوطني لشؤون الأسرة اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون	وثائق	البرامج التنموية للمحافظات 2016-2019	
		√	المرأة المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص	وثائق	خطط واستراتيجيات متعلقة بتنمية وإدماج المرأة والشباب	
		√	المعوقين مؤسسة نهر الأردن	وثائق	خطط واستراتيجيات متعلقة بتنمية وإدماج كبار السن وذوي الصعوبات الوظيفية	
		√	الصندوق الهاشمي للتنمية البشرية الصندوق الهاشمي لتنمية البادية	وثائق	تقارير التنمية البشرية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP	
			المجلس الأعلى للشباب / وزارة الشباب	وثائق	خطط واستراتيجيات أخرى على المستوى الوطني أو على مستوى المحافظة	

# تفاصيل البيانات المطلوبة - تابع

## الخطط والاستراتيجيات على المستوى الوطني

			<a href="http://www.inform.gov.jo">www.inform.gov.jo</a>		خط و استراتيجيات أخرى	53
			وزارة الشؤون البلدية وزارة المياه/سلطةقوادي الأردن	وثائق/ خرائط	مشاريع مشابهة (استراتيجيات/خطط تنمية إقليمية)	54
√		√			كتب وأبحاث وأوراق عمل ودراسات خاصة بالمحافظة أو المناطق التي تقع ضمنها	55
			الجهات المانحة الوزارات (القطاعية)		قائمة مرجعية بالخبراء الدوليين والمحليين المختصين بالتخطيط التنموي الشمولي أو القطاعي	43

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## بيانات الأساس

الرقم	المعلومة	نوع المعلومة	مصدر المعلومة	توفر المعلومة حسب المستوى التخطيطي		
				الدولة	المحافظة	البلدية
1	خارطة الأساس للمحافظة، وتتضمن: حدود المحافظة وارتباطها مع الحدود الدولية أو المحافظات المجاورة حدود التقسيمات الإدارية (لواء، قضاء) حدود البلديات وحدود تنظيم البلديات	خرائط	وزارة الداخلية وزارة الشؤون البلدية المركز الجغرافي الملكي	√	√	√
2	التشريعات الناضجة للتنمية في المحافظة، وتتضمن: قانون اللامركزية والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه قانون البلديات والأنظمة الصادرة بمقتضاه قانون تنظيم المدن والقرى والأبنية والأنظمة الصادرة بمقتضاه قانون الاستثمار والأنظمة الصادرة بمقتضاه قانون حماية البيئة والأنظمة الصادرة بمقتضاه قانون السياحة والأنظمة الصادرة بمقتضاه قانون حماية التراث العمراني والحضري والأنظمة الصادرة بمقتضاه قانون الآثار والأنظمة الصادرة بمقتضاه قانون الزراعة والأنظمة الصادرة بمقتضاه قانون الصحة العامة والأنظمة الصادرة بمقتضاه أية تشريعات أخرى ترى المحافظة ضرورة توفيرها وتؤثر في السياسة التنموية للمحافظة	وثائق (تشريعات)	الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية الموقع الإلكتروني لديوان التشريع والرأي <a href="http://www.lob.gov.jo">www.lob.gov.jo</a>	√		

# تفاصيل البيانات المطلوبة

## بيانات الأساس- تابع

الرقم	المعلومة	نوع المعلومة	مصدر المعلومة	توفر المعلومة حسب المستوى التخطيطي		
				الدولة	المحافظة	البلدية
3	شركاء التنمية حسب لجان مجلس المحافظة، وتتضمن: الوزارات والمؤسسات الحكومية المنظمات والمؤسسات واللجان الوطنية غير الحكومية البلديات في المحافظة منظمات المجتمع المحلي الجامعات والمؤسسات الأكاديمية خبراء معنيين في القطاعات التنموية ممثلين عن المرأة والشباب وكبار السن ممثلين عن ذوي الصعوبات الوظيفية (الإعاقات الحركية والحسية) أي شركاء آخرين ترى المحافظة ضرورة إشراكهم في العملية التنموية		المجلس التنفيذي	√	√	√
4	تاريخ المحافظة والتجمعات السكانية فيها (البلديات والمناطق)	مراجع ووثائق	المكتبات والمواقع الإلكترونية الموثوقة	√	√	√



# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## بيانات استعمالات الاراضي- قاعدة البيانات المكانية

				بيانات استعمالات الأراضي – قاعدة البيانات المكانية	
					بيانات منطقة الدراسة
√	√	√	المركز الجغرافي الملكي	خرائط رقمية	طبوغرافية أراضي المحافظة (فترة كنتورية 10 متر)
√	√	√	وزارة الداخلية وزارة البلديات المركز الجغرافي الملكي	خرائط رقمية	أسماء ومواقع التجمعات السكانية
	√	√	المركز الجغرافي الملكي وزارة البيئة وزارة الطاقة والثروة المعدنية	خرائط	المحددات السياسية (مثل الحدود الدولية) والتشريعية (مثل المناطق المحمية بيئياً ومناطق التعدين وغيرها) والطبيعية (مثل المنحدرات ومجاري السيول)
√	√	√			الخرائط والمخططات
√	√	√	البلديات وزارة الشؤون البلدية	خرائط	الحدود العمرانية القائمة للتجمعات السكنية
√	√	√	دائرة الأراضي والمساحة	وثائق	ملكية الأراضي (المملوكة من الحكومة والأراضي الحرجية وأراضي البلديات وأراضي الوقف)
√	√	√	دائرة الأراضي والمساحة	مخططات رقمية	مخططات الأراضي (المملوكة من الحكومة والأراضي الحرجية وأراضي البلديات وأراضي الوقف)
√	√	√	وزارة الأشغال العامة والإسكان البلديات (المواقع الالكترونية المتخصصة بأنظمة المعلومات الجغرافية)	مخططات	مخطط شبكة الطرق الرئيسية (الشريانية الرئيسية والشريانية والتجميعية)
	√		وزارة البيئة البلديات وزارة الزراعة	خرائط	المتنزهات العامة الرئيسية (على مستوى المحافظة والمنتزهات الوطنية)

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## بيانات استعمالات الاراضي- قاعدة البيانات المكانية- تابع

			بيانات استعمالات الأراضي – قاعدة البيانات المكانية		
√	√	√	وزارة الصحة البلديات	مخططات	المنشآت الصحية الرئيسية (المستشفيات والمؤسسات الطبية المتخصصة)
√	√		وزارة التعليم العالي البلديات	مخططات	المنشآت التعليمية الرئيسية (الجامعات والمؤسسات التعليمية العالي)
√	√		المجلس التنفيذي/ الوزارات	وثائق	المشاريع الحكومية قيد التنفيذ و المخطط لها مستقبلياً
√	√	√	وزارة السياحة والآثار دائرة الآثار العامة البلديات	مخططات	المناطق التي تحتوي على مواقع تاريخية أثرية وتراثية
√	√	√	هيئة الاستثمار	مخططات/ وثائق	مواقع المشاريع الاستثمارية الرئيسية (المشاريع الكبرى والمناطق التنموية)
				خرائط	أسعار الأراضي (فئات تقريبية)
√	√		المركز الجغرافي الملكي الانترنت	صور	الصور الجوية والفضائية (على فترات زمنية)
√	√		دائرة الأراضي والمساحة	مخططات	الواجهات العشائرية

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## المعلومات والبيانات الاجتماعية

المعلومات والبيانات الاجتماعية والاقتصادية				
				المعلومات والبيانات الاجتماعية
				مؤسسات المجتمع المدني
				الجمعيات الخيرية
√	√		مديرية التنمية الاجتماعية الاتحاد العام للجمعيات الخيرية	وثائق
			المحافظة	وثائق
√	√	√	وزارة التنمية الاجتماعية اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة	وثائق
			وزارة التنمية الاجتماعية	وثائق
√	√		وزارة التنمية الاجتماعية	وثائق
√	√	√	وزارة التنمية الاجتماعية	وثائق
√	√		وزارة التربية والتعليم	وثائق
√	√	√		
				الإحصاءات الاجتماعية (على مستوى الدولة ومستوى المحافظة ومستوى البلديات والتجمعات السكانية)
√	√	√	دائرة الإحصاءات العامة	مخططات/ نشرات/ وثائق
				إحصاءات على مستوى المجتمع حسب النوع الاجتماعي (عدد السكان، معدل النمو السكاني، المواليد، الوفيات، أسباب الوفاة، الأمراض السارية، الهجرات الداخلية والخارجية على مستوى المحافظات والبلديات، الفئات العمرية، التعليم، الأمية، المهن، القوى العاملة، الوظائف، البطالة، متوسط الدخل، متوسط الانفاق، متوسط الانفاق على التعليم، متوسط الانفاق على العلاج، خط الفقر، نسبة الفقر، وأية بيانات تؤثر في خطة تنمية المحافظة)

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## المعلومات والبيانات الاجتماعية- تابع

			المعلومات والبيانات الاجتماعية والاقتصادية		
√	√	√	دائرة الإحصاءات العامة	مخططات/ نشرات/ وثائق	إحصاءات على مستوى الأسر مع التركيز على دراسة الأسر التي ترأسها امرأة (عدد الأسر، متوسط عدد أفراد الأسرة، متوسط دخل الأسرة، مصدر دخل الأسرة، رئيس الأسرة حسب النوع الاجتماعي، فئات أعمار رؤساء الأسر (وحسب النوع الاجتماعي)، وأية بيانات أخرى تؤثر في خطة تنمية المحافظة)
					المعونات الاجتماعية
	√	√	وزارة التنمية الاجتماعية/ مديرية المحافظة	وثائق	المعونات الاجتماعية الحكومية (أنواع المعونات، مقدار المعونات، عدد الأسر المستفيدة من المعونات، أسباب المعونات، وأية بيانات أخرى تؤثر في خطة تنمية المحافظة)
			وزارة التنمية الاجتماعية الاتحاد العام للجمعيات الخيرية	وثائق	المعونات الاجتماعية المسجلة لدى الجمعيات والمؤسسات الأهلية (أنواع المعونات، مقدار المعونات، عدد الأسر المستفيدة من المعونات، أسباب المعونات، وأية بيانات أخرى تؤثر في خطة تنمية المحافظة)

11

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## المعلومات والبيانات الاقتصادية

					المعلومات والبيانات الاقتصادية	
	√	√	المؤسسة التعاونية الأردنية	وثائق	الجمعيات التعاونية ونشاطاتها	12
					استراتيجيات التنمية الاقتصادية	13
		√	وزارة التخطيط والتعاون الدولي هيئة الاستثمار الموقع الالكتروني <a href="http://www.inform.gov.jo">www.inform.gov.jo</a>	وثائق	استراتيجيات وخطط التنمية الاقتصادية الوطنية	
√	√		وزارة التخطيط والتعاون الدولي وزارة الشؤون البلدية البلديات	وثائق	استراتيجيات وخطط التنمية الاقتصادية على مستوى المحافظة والبلديات	
	√		هيئة الاستثمار	وثائق / مخططات	الخارطة الاستثمارية للإقليم	
	√		هيئة الاستثمار	وثائق	الملف الاستثماري للمحافظة	
					الاستثمارات القائمة	14
		√		دائرة الإحصاءات العامة	الاستثمارات القائمة حسب القطاع (أو القطاعات المشتركة)	
√			البلديات	وثائق	الاستثمارات القائمة المشتركة بين أكثر من بلدية داخل المحافظة	
	√	√	وزارة الطاقة والثروة المعدنية هيئة الاستثمار	وثائق	استثمارات الطاقة المتجددة	15
					المناطق التنموية	16
	√	√	هيئة الاستثمار	وثائق	النشاطات الاقتصادية في المناطق التنموية	
	√			وثائق	دراسات الجدوى الاقتصادية للمناطق التنموية (بشكل رئيسي الناتج الإجمالي، عدد فرص العمل للسكان المحليين، تأثير المناطق التنموية على القطاعات الأخرى، التأثير الاجتماعي للمناطق التنموية)	

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## المعلومات والبيانات الاقتصادية- تابع

				المعلومات والبيانات الاقتصادية		
					الإحصاءات الاقتصادية	17
	√			وثائق	الناتج المحلي الإجمالي للمحافظة	
	√			وثائق	المساهمات القطاعية في الناتج المحلي الإجمالي	
√			البلدية / غرفة التجارة دائرة مراقبة الشركات	وثائق	أبرز النشاطات الاقتصادية في المحافظة حسب حجم الاستثمار (مشاريع كبيرة أو متوسطة أو صغيرة أو صغيرة جداً)	
√	√			وثائق	النشاطات الاقتصادية الرئيسية في السنوات الثمانية الأخيرة (مقسمة على فترتين 4 سنوات)	
		√	وزارة الصناعة والتجارة/ دائرة مراقبة الشركات	وثائق	الاستثمارات حسب مصدر رأس المال (محلي أو أجنبي)	
	√	√	دائرة الاحصاءات العامة	وثائق/جدأول	العمالة (حسب القطاع ونوع الوظيفة والنوع الاجتماعي)	
	√	√	دائرة الاحصاءات العامة	وثائق/جدأول	العمالة المحلية والأجنبية (حسب القطاع ونوع الوظيفة)	
		√	المجلس الأعلى لشؤون الأشخاص المعوقين	وثائق/جدأول	نسبة (أو عدد) ذوي الصعوبات الوظيفية من القوى العاملة في القطاعات	
	√	√	المجلس التنفيذي	وثائق	الاستثمارات الرأسمالية في المحافظة (نوع وتكلفة مشاريع الخدمات الحكومية)	18
					الصناعات والمصانع	19
	√	√	وزارة الصناعة والتجارة	وثائق	الصناعات والمصانع القائمة (حسب نوع الصناعة)	
	√	√	غرفة صناعة الأردن	وثائق	الصناعات والمصانع المقترحة (حسب نوع الصناعة)	
	√	√	وزارة البيئة	وثائق	الدراسات البيئية للمصانع	

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## المعلومات والبيانات الاقتصادية- تابع

				المعلومات والبيانات الاقتصادية	
				السياحة	20
	√	وزارة السياحة والآثار	وثائق	الاستراتيجية الوطنية للسياحة	
	√		وثائق/ خرائط	الخارطة السياحية للمملكة	
				خطط ومشاريع التنمية السياحية في المحافظة وبلدياتها	
				دراسات تقييم الواقع السياحي في المحافظة	
				الآثار والتراث العمراني	21
	√	دائرة الآثار العامة	خرائط	خارطة الآثار في المحافظة	
	√		وثائق/ خرائط	تصنيف المواقع الأثرية في المحافظة	
√		البلديات	خرائط	خارطة المواقع التراثية في المحافظة	
				تصنيف المواقع التراثية في المحافظة	
				النباتات	22
	√	وزارة الشؤون البلدية وزارة الزراعة	خرائط	خارطة الأراضي الزراعية وتصنيفها حسب نوع التربة	
	√	دائرة الاحصاءات العامة وزارة الزراعة	وثائق/ جداول	المحاصيل الزراعية الحالية (أنواع وكميات)	
√		وزارة الزراعة	وثائق	المحاصيل الزراعية الملائمة في المنطقة (غير المزروعة)	
	√	وزارة الزراعة/ المركز الوطني للبحوث الزراعية	وثائق	دراسات استخدام تكنولوجيا الزراعة والري	
		وزارة الزراعة	وثائق	استراتيجية الانتاج الزراعي (الصناعات الزراعية والاستيراد والتصدير)	
	√	وزارة الزراعة	وثائق/ خرائط	برك وأحواض الأسمك	23

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## المعلومات والبيانات الاقتصادية- تابع

				المعلومات والبيانات الاقتصادية		
				تربية الحيوانات	24	
	√	√	دائرة الاحصاءات العامة	وثائق/ جداول	أنواع الحيوانات وعددها	
				خرائط	مواقع المراعي ومناطق الرعي الجائر	
		√	وزارة الصناعة والتجارة غرفة صناعة عمان	وثائق	الصناعات القائمة على منتجات الحيوانات	
		√	البنك المركزي الأردني جمعية البنوك في الأردن	وثائق	البنوك والصرافة	25



# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## البنى التحتية

البنى التحتية				
				الاتصالات والانترنت
26	شبكة خطوط التزويد الرئيسية	خرائط	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات شركة الاتصالات الأردنية	√
27	شبكة الخطوط الأرضية	خرائط	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات شركة الاتصالات الأردنية	√
	شبكة الاتصالات الأرضية	خرائط	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات شركة الاتصالات الأردنية	√
	خارطة مناطق التغطية وجودة الخدمة	خرائط	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات شركة الاتصالات الأردنية	√
28	شبكة الخطوط الخلوية	خرائط	الشركات الخلوية	√
	مواقع الأبراج ومواصفاتها	خرائط		
	خارطة مناطق التغطية وجودة التغطية	خرائط		
29	مياه الشرب	خرائط	وزارة المياه/ سلطة المياه	√
	شبكة تزويد الخدمة (مناطق التغطية)	خرائط	وزارة المياه/ سلطة المياه	√
	جودة الشبكة	وثائق	وزارة المياه/ سلطة المياه	√
	مصادر مياه الشرب (كميات وجودة المياه)	وثائق/ خرائط	وزارة المياه/ سلطة المياه شركة مياه الأردن (مياهنا)	√
	محطات المعالجة (مواقع المحطات ومناطق التغطية)	وثائق/ خرائط	وزارة المياه/ سلطة المياه	√
	خطوط التزويد الرئيسية (أطوال، أقطار، نوع الأنابيب، تاريخ الإنشاء والصيانة)	وثائق/ خرائط	وزارة المياه/ سلطة المياه	√
	محطات الضخ (الموقع، السعة)	وثائق/ خرائط	وزارة المياه/ سلطة المياه	√

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## البنى التحتية- تابع

البنى التحتية				
				الاتصالات والانترنت
				الموازنة المائية للمحافظة
				كميات الضخ اليومية والسنوية للمياه
				حصة الفرد من مياه الشرب
				حصة الفرد من كميات المياه الإجمالية
				كميات المياه المستهلكة حسب القطاع
				المياه العادمة (المجاري)
				شبكة الخدمة (ومناطق التغطية)
				جودة الشبكة
				محطات المعالجة (موقع المحطة، نوع المعالجة، السعة، تدوير وإعادة استخدام المياه)
				شبكات استخدام المياه المعالجة (المدورة) إن وجدت
				مياه الري
				مصادر مياه الري
				بيانات شبكات وأنظمة الري
				خرائط شبكة الري
				تصريف مياه الأمطار
				شبكة تصريف مياه الأمطار
				خرائط البلديات

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## البنى التحتية- تابع

				البنى التحتية	
				شبكة الطاقة الكهربائية الشبكة الوطنية	34
		✓	شركة الكهرباء الوطنية	وثائق/ خرائط	
	✓		شركة توزيع الكهرباء	خرائط	
✓			شركة توزيع الكهرباء	وثائق/ خرائط	
				خارطة تغطية الخدمة داخل المحافظة محطات التوليد الرئيسية والثانوية ومواصفاتها نظام مكافحة الحريق (إن وجد)	35
✓				شبكة مكافحة الحريق (مناطق التغطية وجودة الشبكة)	
				شبكات أخرى (الغاز)	36
				الخدمات المجتمعية	37
✓			الوزارات المختصة البلدية	خرائط	
				مواقع تواجد الخدمات المجتمعية الرئيسية القائمة (مدارس ثانوية، جامعات وكليات ومعاهد، مستشفيات، محطات النقل، الدوائر الحكومية)	
✓	✓		الوزارات	وثائق/ خرائط	
				جودة مباني الخدمات المجتمعية الرئيسية القائمة (مدارس ثانوية، جامعات وكليات ومعاهد، مستشفيات، محطات النقل، الدوائر الحكومية)، مستأجرة أو مملوكة للحكومة، تاريخ البناء، البناء، ومعلومات عن سعة الخدمات (عدد أسرة المستشفيات أو مقاعد المدارس، وغيرها)	
✓	✓		الوزارات المختصة	وثائق/ خرائط	
				مواقع الخدمات المجتمعية المقترحة (مدارس ثانوية، جامعات وكليات ومعاهد، مستشفيات، محطات النقل، الدوائر الحكومية) ومعلومات عنها (بما في ذلك التكلفة المتوقعة)	

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## الطرق والنقل

				الطرق والنقل	
				دراسات مرورية في المحافظة	38
				الطرق الرئيسية	39
√	√	√	وزارة الأشغال العامة والإسكان البلديات المواقع الالكترونية المختصة بأنظمة المعلومات الجغرافية	خرائط شبكة الطرق الدولية والشريانية الرئيسية الواصلة بين المحافظات أو التجمعات السكانية	
	√	√	وزارة الأشغال العامة والإسكان	معلومات شبكة الطرق القائمة الدولية والشريانية الرئيسية الواصلة بين المحافظات أو التجمعات السكانية (السعة المرورية وتاريخ الإنشاء) جودة شبكة الطرق القائمة	
√	√	√	وزارة الأشغال العامة والإسكان	وثائق شبكة الطرق المقترحة الدولية والشريانية الرئيسية الواصلة بين المحافظات أو التجمعات السكانية ومعلومات عنها	
				الجسور والأنفاق في الطرق الرئيسية	40
√	√	√	وزارة الأشغال العامة والإسكان أمانة عمان الكبرى	خرائط/ وثائق الجسور والأنفاق القائمة ومعلومات عنها	
				جودة الجسور والأنفاق القائمة	
√	√	√	وزارة الأشغال العامة والإسكان أمانة عمان الكبرى	خرائط/ وثائق الجسور والأنفاق المقترحة ومعلومات عنها	

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## الطرق والنقل- تابع

				الطرق والنقل		
			وزارة النقل مؤسسة الخط الحديدي الحجازي الأردني مؤسسة سكة حديد العقبة	خرائط/ وثائق	السكك الحديدية القائمة ومعلومات عنها	41
	√	√	وزارة النقل	وثائق/ خرائط	السكك الحديدية المقترحة ومعلومات عنها	
					النقل العام	42
		√	هيئة تنظيم النقل البري	وثائق	دراسات النقل العام	
	√		هيئة تنظيم النقل البري	خرائط	خارطة النقل العام في المحافظة (النقل بين التجمعات السكنية والنقل خارج المحافظة)	
	√		إدارة السير	وثائق/ خرائط	دراسات وتقارير الحوادث المرورية على الطرق الرئيسية في المحافظة	43

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## البيئة والمناطق الخضراء

البيئة والمناطق الخضراء				
				البيئة والتلوث
√	√	√	دائرة الأرصاد الجوية	44 المناخ والرصد الجوي (كميات الأمطار، درجات الحرارة، سطوع الشمس، الرطوبة، الخ)
√	√	√	وزارة زراعة وزارة الشؤون البلدية	45 الغطاء النباتي (الغابات والمناطق الخضراء والأراضي الزراعية)
√	√	√	وزارة البيئة الجمعية الملكية لحماية البيئة	46 المحميات البيئية (محميات النباتات والطيور والحيوانات ومواقع التنوع الحيوي)
√	√		المحافظة البلديات	47 الإطلاات والمواقع المميزة
√	√	√	وزارة البيئة	48 دراسات الأثر البيئي للمشاريع في المحافظة
				49 مكبات النفايات
√	√		البلديات	مواقع ومواصفات المكبات
√	√		البلديات	المحطات التحويلية في المكبات (إن وجدت) ومواصفاتها
				الجيولوجيا والثروة المعدنية والمياه الجيولوجيا
				50 الجيولوجيا
√	√	√	وزارة الطاقة والثروة المعدنية	الدراسات والمعلومات والخرائط الجيولوجية وتصنيف أنواع التربة
	√	√	وزارة الطاقة والثروة المعدنية	مناطق التعدين
√	√	√	وزارة الطاقة والثروة المعدنية	مواقع المخاطر الطبيعية (الزلازل)

# تفاصيل البيانات المطلوبة- تابع

## البيئة والمناطق الخضراء- تابع

				البيئة والمناطق الخضراء	
					51
	√	√	وزارة المياه والري وزارة الطاقة والثروة المعدنية	وثائق/ خرائط	الهيدرولوجيا الدراسات والمعلومات والخرائط الهيدرولوجية
					52
					الهيدرولوجي الدراسات والمعلومات والخرائط الهيدرولوجية
					المياه السطحية ومجري المياه السدود القائمة ومعلومات عنها
√	√	√	وزارة المياه/سلطة وادي الأردن	وثائق	
√	√	√	وزارة المياه/سلطة وادي الأردن	وثائق	السدود المقترحة ومعلومات عنها
√	√		وزارة المياه/سلطة وادي الأردن	وثائق	المواقع القابلة لإنشاء السدود

# ثالثًا: آلية ومنهجية تحليل البيانات



# منهجية تحليل البيانات

## ■ منهجيات تحليل البيانات

- التحليل الوصفي: وصف البيانات والمعلومات وتحليل التداخلات على كافة المستويات الوطنية والبلدية ومستوى المدينة والمناطق التابعة لها وتحليل الميزة النسبية التنافسية.
- التحليل الكمي: بناء مؤشرات على مستوى المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والقطاعية.
- التحليل المقارن: بناء مقارنات على مستوى البلديات وعلى مستوى المحافظة وعلى مستوى المملكة.

# 1- تحليل البيانات على المستوى الوطني

# منهجيات تحليل البيانات (على المستوى الوطني)



## 2- تحليل البيانات على مستوى البلدية

# تحليل البيانات على مستوى البلدية

## البيانات الإحصائية التي يتم تحليلها على مستوى البلدية

- الهيكل التنظيمي
- الصلاحيات
- الموارد البشرية والنوع الإجتماعي
- الموارد المالية
- الأنظمة واللوائح
- إدارة الجودة
- البنية التحتية
- تكنولوجيا المعلومات
- خدمات الجمهور
- الانتشار الجغرافي
- المشاريع القائمة
- المشاريع تحت التنفيذ
- الاستثمار
- الميزانية
- تسعير الخدمات
- مشاريع مع القطاع الخاص
- المشاريع المشتركة مع البلديات
- الشكاوي
- أدلة العمل
- الانتشار الجغرافي والمناطق
- الخطط الاستراتيجية
- أدلة الاحتياجات والخطة التنموية للبلدية
- النوع الاجتماعي

# تحليل البيانات على مستوى البلدية- تابع

## - معلومات الموارد البشرية

بلغ عدد موظفي بلدية الزرقاء الجديدة 4270 موظفاً موزعين على 49 دائرة ويمكن تصنيف الموظفين بحسب مجموعة من المعايير وفا لما يلي:-

1- تقسيم الموظفين بحسب التصنيف: ويوضح الجدول بان حوالي 77% منهم على نظام الاجر المقطوع فيما يتوزع الباقي بين مصنف ومياومة وعامل  
ظافة وتشير الارقام الى وجود ما نسبته 8% من الموظفين بين مجاز زمنتدب ويبين الجدول رقم (29) تقسيم الموظفين.

### الجدول رقم (30) تقسيم الموظفين بحسب التصنيف

التصنيف	العدد	النسبة
مصنف	65	1.6%
مقطوع	3162	77.3%
مياومة	202	0.5%
نظافة	841	20.6%

لمصدر: بلدية الزرقاء الفريق الفني

# تحليل البيانات على مستوى البلدية- تابع

الجدول رقم (31) تقسيم الموظفين بحسب المستوى التعليمي

مراكز	ما دون التوجيهي (ثانوي, إعدادي, ابتدائي, أمتي)	توجيهي	دبلوم	بكالوريوس	الماجستير	الدكتوراه	المؤهل العلمي
75	3173	246	321	263	10	1	العدد
1.83	%77.61	%6.02	%7.85	%6.43	%0.24	%0.02	النسبة المئوية

المصدر: بلدية الزرقاء الفريق الفني

# تحليل البيانات على مستوى البلدية- تابع

## الموارد المالية وموازنة البلدية

بالرغم من حقيقة أن بلدية الزرقاء أقل اعتمادا على الحكومة من البلديات الأخرى إلا أن الوضع المالي معرض للخطر بسبب:

- هناك افتقار للمصادر المالية واعتماد كلي على الإيرادات العادية من الرسوم والضرائب والغرامات وبنسب تتعدى 55% وهذا يشير إلى الافتقار إلى السياسة الاستثمارية والبناء على الموجودات ومشاريع الشراكة مع القطاع الخاص

جدول رقم (49) مصادر إيرادات بلدية الزرقاء من الضرائب والرسوم ورخص المهن 2012-2014

النسبة في العام			الإيرادات
2014	2013	2012	
%50.5	%42.5	%39.4	الضرائب و الرسوم
%2.9	%2.9	%3.2	رخص المهن
%4.6	%4.9	%4.7	الرسوم
%3.4	%8.7	%8.1	إيرادات منع المكاره وجمع النفايات
%8.9	%9.2	%11.8	الإيجارات



# 3- تحليل البيانات على مستوى المدينة والتجمعات التابعة للبلدية

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات ديمغرافية

المنطقة	عدد السكان	نسبة نمو السكان	معدل الإعالة	نسبة الذكور	نسبة الإناث	الفئات العمرية
مستوى المحافظة						
لواء قصبة اربد						
لواء الرمثا						
لواء الكورة						
لواء بني كنانة						
لواء الاغوار الشمالية						
منطقة معاذ بن جبل						
منطقة شرحبيل بن حسنه						
منطقة طبقة فحل						
لواء بني عبيد						
لواء المزار الشمالي						
لواء الطيبة						
لواء الوسطية						
مستوى المملكة						

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات ديمغرافية- تابع

المنطقة	متوسط عدد الاسرة	معدل العمر عند الوفاة	نسبة الاسر التي ترأسها امرأة	عدد المراكز الشبابية	عدد الاندية	عدد المدن الرياضية
مستوى المحافظة						
لواء قصبة اربد						
لواء الرمثا						
لواء الكورة						
لواء بني كنانة						
لواء الاغوار الشمالية						
منطقة معاذ بن جبل						
منطقة شرحبيل بن حسنة						
منطقة طبقة فحل						
لواء بني عبيد						
لواء المزار الشمالي						
لواء الطيبة						
لواء الوسطية						
مستوى المملكة						

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات إقتصادية

معدل دخل الفرد	جيوب الفقر	خط الفقر	نسبة البطالة	نسبة مساهمة القطاعات في الناتج المحلي	الناتج المحلي الاجمالي	المنطقة
						مستوى المحافظة
						لواء قصبة اربد
						لواء الرمثا
						لواء الكورة
						لواء بني كنانة
						لواء الاغوار الشمالية
						منطقة معاذ بن جبل
						منطقة شرحبيل بن حسنة
						منطقة طبقة فحل
						لواء بني عبيد
						لواء المزار الشمالي
						لواء الطيبة
						لواء الوسطية
						مستوى المملكة

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات إقتصادية- تابع

المنطقة	متوسط الدخل السنوي للأسرة	نسبة الاسر الفقيرة	نسبة انفاق الاسرة	عدد الباحثين عن عمل	توزيع العاملين على القطاعات الاقتصادية	نسبة العمالة الوافدة
مستوى المحافظة						
لواء قصبه اربد						
لواء الرمثا						
لواء الكورة						
لواء بني كنانة						
لواء الاغوار الشمالية						
منطقة معاذ بن جبل						
منطقة شرحبيل بن حسنه						
منطقة طبقة فحل						
لواء بني عبيد						
لواء المزار الشمالي						
لواء الطيبة						
لواء الوسطية						
مستوى المملكة						

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات إقتصادية- تابع

عدد المتعطلين نسبة الى المملكة	عدد المشتغلين نسبة الى المملكة	نسبة عدد المنشآت الاقتصادية مقارنة بالمملكة	عدد المنشآت الاقتصادية	معدل المشاركة الاقتصادية (تكرور/اناث)	المنطقة
					مستوى المحافظة
					لواء قسبة اربد
					لواء الرمثا
					لواء الكورة
					لواء بني كنانة
					لواء الاغوار الشمالية
					منطقة معاذ بن جبل
					منطقة شرحبيل بن حسنه
					منطقة طبقة فحل
					لواء بني عبيد
					لواء المزار الشمالي
					لواء الطيبة
					لواء الوسطية
					مستوى المملكة

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات إقتصادية- تابع

المنطقة	معدل التضخم	معدل المشاركة الإقتصادية (ذكور/ اناث)	عدد المنشآت الإقتصادية	نسبة عدد المنشآت الإقتصادية مقارنة بالمملكة
مستوى المحافظة				
لواء قصبة اربد				
لواء الرمثا				
لواء الكورة				
لواء بني كنانة				
لواء الاغوار الشمالية				
منطقة معاذ بن جبل				
منطقة شرحبيل بن حسنة				
منطقة طبقة فحل				
لواء بني عبيد				
لواء المزار الشمالي				
لواء الطيبة				
لواء الوسطية				
مستوى المملكة				

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات إقتصادية- تابع

المشروع الصغيرة والمتوسطة الممولة من صندوق التنمية والتشغيل وصندوق تنمية المحافظات والمؤسسة الاردنية لتطوير المشاريع	عدد المتعطلين نسبة الى المملكة	عدد المشتغلين نسبة الى المملكة	المنطقة
			مستوى المحافظة
			لواء قصبة اربد
			لواء الرمثا
			لواء الكورة
			لواء بني كنانة
			لواء الاغوار الشمالية
			منطقة معاذ بن جبل
			منطقة شرحبيل بن حسنة
			منطقة طبقة فحل
			لواء بني عبيد
			لواء المزار الشمالي
			لواء الطيبة
			لواء الوسطية
			مستوى المملكة



# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات إقتصادية- تابع

المنطقة	عدد المنشآت	العمالة	الصادرات	حجم الاستثمار	حجم الانتاج
مستوى المحافظة					
لواء قصبة اربد					
لواء الرمثا					
لواء الكورة					
لواء بني كنانة					
لواء الاغوار الشمالية					
منطقة معاذ بن جبل					
منطقة شرحبيل بن حسنه					
منطقة طبقة فحل					
لواء بني عبيد					
لواء المزار الشمالي					
لواء الطيبة					
لواء الوسطية					
مستوى المملكة					

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات إقتصادية- تابع

المنطقة	عدد السياح	مساهمة القطاع في الناتج المحلي	المناطق التنموية	المناطق الحرة	المدن الصناعية
مستوى المحافظة					
لواء قصبة اربد					
لواء الرمثا					
لواء الكورة					
لواء بني كنانة					
لواء الاغوار الشمالية					
منطقة معاذ بن جبل					
منطقة شرحبيل بن حسنة					
منطقة طبقة فحل					
لواء بني عبيد					
لواء المزار الشمالي					
لواء الطيبة					
لواء الوسطية					
مستوى المملكة					

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات التنمية الاجتماعية والمعونة الوطنية

دور رعاية المسنين	الابنية والمساكن على شكل منح وصيانة	عدد المشاريع الانتاجية المدعومة	عدد المستفيدين من صندوق المعونة الوطنية	عدد الجمعيات	المنطقة
					مستوى المحافظة
					لواء قصبة اربد
					لواء الرمثا
					لواء الكورة
					لواء بني كنانة
					لواء الاغوار الشمالية
					منطقة معاذ بن جبل
					منطقة شرحبيل بن حسنه
					منطقة طبقة فحل
					لواء بني عبيد
					لواء المزار الشمالي
					لواء الطيبة
					لواء الوسطية
					مستوى المملكة

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات التنمية الاجتماعية والمعونة الوطنية- تابع

المنطقة	دور رعاية الايتام	مراكز الاشخاص ذوي الاعاقة	مكاتب حماية الاسرة والاحداث	نسبة واحصائيات الجرائم باشكلها	نسبة انتشار المخدرات
مستوى المحافظة					
لواء قصبة اربد					
لواء الرمثا					
لواء الكورة					
لواء بني كنانة					
لواء الاغوار الشمالية					
منطقة معاذ بن جبل					
منطقة شرحبيل بن حسنه					
منطقة طبقة فحل					
لواء بني عبيد					
لواء المزار الشمالي					
لواء الطيبة					
لواء الوسطية					
مستوى المملكة					

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية مؤشرات التعليم

المنطقة	نسبة الأمية	نسبة الذين أنهوا تعليمهم المدرسي	نسبة الحاصلين على التعليم العالي	معدل الإنفاق على التعليم	المقاعد الدراسية (لكل 1000 نسمة)	عدد المدارس
مستوى المحافظة						
لواء قسبة اربد						
لواء الرمثا						
لواء الكورة						
لواء بني كنانة						
لواء الاغوار الشمالية						
منطقة معاذ بن جبل						
منطقة شرحبيل بن حسنة						
منطقة طبقة فحل						
لواء بني عبيد						
لواء المزار الشمالي						
لواء الطيبة						
لواء الوسطية						
مستوى المملكة						

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات التعليم- تابع

المنطقة	عدد الطلاب	عدد المعلمين	طالب/معلم	طالب/شعبة	نسبة نجاح الثانوية العامة	نسبة التسرب
مستوى المحافظة						
لواء قصبة اربد						
لواء الرمثا						
لواء الكورة						
لواء بني كنانة						
لواء الاغوار الشمالية						
منطقة معاذ بن جبل						
منطقة شرحبيل بن حسنة						
منطقة طبقة فحل						
لواء بني عبيد						
لواء المزار الشمالي						
لواء الطيبة						
لواء الوسطية						
مستوى المملكة						

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات التعليم- تابع

عدد مراكز التاهيل والتدريب المهني	عدد الحضانات	عدد الكليات	عدد المكتبات	عدد الجامعات الحكومية والخاصة	عدد الطلبة السوريين	المنطقة
						مستوى المحافظة
						لواء قسبة اربد
						لواء الرمثا
						لواء الكورة
						لواء بني كنانة
						لواء الاغوار الشمالية
						منطقة معاذ بن جبل
						منطقة شرحبيل بن حسنه
						منطقة طبقة فحل
						لواء بني عبيد
						لواء المزار الشمالي
						لواء الطيبة
						لواء الوسطية
						مستوى المملكة

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات الصحة

عدد المراكز الصحية (شامل، اولي، فرعي)	نسبة المؤمنس صحيا	عدد السكان لكل سرير	اسرة المستشفيات	عدد المستشفيات	المنطقة
					مستوى المحافظة
					لواء قصبة اربد
					لواء الرمثا
					لواء الكورة
					لواء بني كنانة
					لواء الاغوار الشمالية
					منطقة معاذ بن جبل
					منطقة شرحبيل بن حسنه
					منطقة طبقة فحل
					لواء بني عبيد
					لواء المزار الشمالي
					لواء الطيبة
					لواء الوسطية
					مستوى المملكة



# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات الصحة- تابع

المنطقة	عدد السكان لكل مركز صحي	عدد العيادات	عدد الصيدليات	معدل الانتاج الكلي	عدد الوفيات لحديثي الولادة
مستوى المحافظة					
لواء قصبة اربد					
لواء الرمثا					
لواء الكورة					
لواء بني كنانة					
لواء الاغوار الشمالية					
منطقة معاذ بن جبل					
منطقة شرحبيل بن حسنه					
منطقة طبقة فحل					
لواء بني عبيد					
لواء المزار الشمالي					
لواء الطيبة					
لواء الوسطية					
مستوى المملكة					

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات البنية التحتية

المنطقة	نسبة المساكن المخدومة بالانترنت	نسبة المساكن المخدومة بالكهرباء	نسبة المساكن المخدومة مياه الشرب	نسبة المساكن المخدومة بالصرف الصحي
مستوى المحافظة				
لواء قصبة اربد				
لواء الرمثا				
لواء الكورة				
لواء بني كنانة				
لواء الاغوار الشمالية				
منطقة معاذ بن جبل				
منطقة شرحبيل بن حسنة				
منطقة طبقة فحل				
لواء بني عبيد				
لواء المزار الشمالي				
لواء الطيبة				
لواء الوسطية				
مستوى المملكة				

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات البنية التحتية- تابع

المنطقة	نسبة الاسر المالكة للمسكن	معدل مساحة المسكن	معدل حصة الفرد من المياه	عدد مكاتب البريد	عدد محطات المعرفة
مستوى المحافظة					
لواء قصبه اربد					
لواء الرمثا					
لواء الكورة					
لواء بني كنانة					
لواء الاغوار الشمالية					
منطقة معاذ بن جبل					
منطقة شرحبيل بن حسنه					
منطقة طبقة فحل					
لواء بني عبيد					
لواء المزار الشمالي					
لواء الطيبة					
لواء الوسطية					
مستوى المملكة					

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات الطرق والنقل

المنطقة	الطرق الداخلية والخارجية	حالة الطرق	عدد وسائط النقل	عدد مجتمعات النقل	الازدحام المروري	مواقف السيارات
مستوى المحافظة						
لواء قصبة اربد						
لواء الرمثا						
لواء الكورة						
لواء بني كنانة						
لواء الاغوار الشمالية						
منطقة معاذ بن جبل						
منطقة شرحبيل بن حسنة						
منطقة طبقة فحل						
لواء بني عبيد						
لواء المزار الشمالي						
لواء الطيبة						
لواء الوسطية						
مستوى المملكة						

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية مؤشرات البيئة والمناطق الخضراء

المحميات	الحدائق العامة	الملاعب	المسطحات الخضراء	مكبات النفايات	النفايات الصلبة والسائلة	المنطقة
						مستوى المحافظة
						لواء قصبة اربد
						لواء الرمثا
						لواء الكورة
						لواء بني كنانة
						لواء الاغوار الشمالية
						منطقة معاذ بن جبل
						منطقة شرحبيل بن حسنة
						منطقة طبقة فحل
						لواء بني عبيد
						لواء المزار الشمالي
						لواء الطيبة
						لواء الوسطية
						مستوى المملكة

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات الجولوجيا والثروة المعدنية

المنطقة	النفايات الصلبة والسائلة	مكبات النفايات	المسطحات الخضراء	الملاعب	الحدائق العامة
مستوى المحافظة					
لواء قصبة اربد					
لواء الرمثا					
لواء الكورة					
لواء بني كنانة					
لواء الاغوار الشمالية					
منطقة معاذ بن جبل					
منطقة شرحبيل بن حسنة					
منطقة طبقة فحل					
لواء بني عبيد					
لواء المزار الشمالي					
لواء الطيبة					
لواء الوسطية					
مستوى المملكة					

# منهجيات تحليل البيانات على مستوى المدينة والمجتمعات التابعة للبلدية

## مؤشرات الجولوجيا والثروة المعدنية- تابع

المنطقة	نوع التربة	خامات ومناجم تعدين	السدود	المياه الجوفية والسطحية	الثروات الطبيعية
مستوى المحافظة					
لواء قصبة اربد					
لواء الرمثا					
لواء الكورة					
لواء بني كنانة					
لواء الاغوار الشمالية					
منطقة معاذ بن جبل					
منطقة شرحبيل بن حسنة					
منطقة طبقة فحل					
لواء بني عبيد					
لواء المزار الشمالي					
لواء الطيبة					
لواء الوسطية					
مستوى المملكة					

# 4- تحليل الميزة النسبية



# الميزة التنافسية على المستوى الوطني والإقليمي

- الإستراتيجيات الوطنية ودور البلدية والمنطقة في دعم تحقيق هذه الإستراتيجيات
- ميزة الموقع الجغرافي للمملكة ومدى تأثير البلدية والمنطقة بهذا الموقع من حيث المشاريع المقامة بها.
- تحديد المشاريع الوطنية الكبرى التي تعتبر البلدية والمنطقة جزءاً منها (المشاريع المشابهة للشبكة الوطنية لسكة الحديد، مشروع ناقل البحرين، الطرق الدولية).
- المشاريع الرئيسية القائمة على الميزات النسبية في البلديات المحيطة (مثل ميناء بحري، ميناء بري، مدينة حجاج/مسافرين، صناعات استخراجية وتعدينية).

# الميزة التنافسية على المستوى الوطني والإقليمي

- وجود مراكز تنموية متسلسلة سواء في البلدية أو المناطق المحيطة (مناطق الاستثمارات الصناعية، مناطق الاستثمارات السياحية، الخارطة السياحية وغيرها).
- مقومات مراكز البحث والتطوير في البلدية والبلديات والمناطق المحيطة.
- الميزات التاريخية وتكامل تاريخ البلدية مع البلديات الأخرى من حيث الأحداث والمسارات والآثار القائمة.

## الميزة التنافسية في البلدية

الميزات التنافسية التي تتوفر في البلدية ومناطقها (عادة ما تكون طبيعية أو دينية أو تاريخية)

- المناطق والسهول الخضراء
- البحار والأنهار
- الشلالات والينابيع
- الطبوغرافية وطبيعة التربة
- المناخ
- التنوع الحيوي
- الحدود الدولية

## الميزة التنافسية في البلدية- تابع

- الجيولوجيا والثروة المعدنية
- الجامعات والمراكز البحثية المتخصصة
- تاريخ المنطقة (التراث والآثار)
- المعالم الدينية
- الفلك والنجوم
- الإطلاقات والمشاهد
- المقومات الاقتصادية غير المتوفرة في غالبية البلديات والمناطق الأخرى.
- المعرفة والمهارات لدى السكان

## تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

تكليف مجموعات العمل بتجميع بيانات وعمل تحليل ومقارنات على كافة المستويات من واقع البلدية التي سيتم اختيارها بالتوافق مع المشاركين، ومراعاة النوع الاجتماعي من خلال مسوحات خط الأساس، ومسوحات المناطق البلدية، وتقييم احتياجات المجتمع المحلي



# رابعاً: تجهيز وصف الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية والمدينة

# محتوى وصف الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية والمدينة

نوع المعلومات	البند
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. اين تقع المدينة وتاريخها</li> <li>2. حدودها الجغرافية</li> <li>3. الالوية والاقضية التابعة لها</li> <li>4. نوع التضاريس</li> <li>5. المناخ ودرجات الحرارة</li> </ol>	<p>اولا:- الموقع الجغرافي والتقسيمات الادارية</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التركيبة السكانية</li> <li>2. الاسر ومستوى الدخل</li> <li>3. المساكن وخصائصها</li> <li>4. التعليم والمرافق التعليمية والمكتبات</li> <li>5. المراكز الثقافية والشبابية</li> <li>6. الخدمات والمرافق الصحية</li> </ol>	<p>ثانيا:- الخصائص الاجتماعية والاقتصادية</p>

# محتوى وصف الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية والمدينة- تابع

نوع المعلومات	البند
<p>7. القوى العاملة والبطالة</p> <p>8. المرأة والمشاركة الاقتصادية</p> <p>9. الفقر والمعونة الوطنية</p> <p>10. المساكن العشوائية واللاجئين والمخيمات</p>	<p>تابع</p> <p>ثانيا:- الخصائص الاجتماعية والاقتصادية</p>
<p>1. الهيكل التنظيمي</p> <p>2. الاوصاف الوظيفية/ ادلة العمل/ نماذج تقييم الأداء</p> <p>3. معلومات الموارد البشرية المختلفة</p> <p>4. المستوى التكنولوجي والربط بين الدوائر</p> <p>5. الموقع الالكتروني</p> <p>6. لجان المجلس البلدي ومهامها</p>	<p>ثالثا:-</p> <p>البناء المؤسسي والإداري والمالي والتقني للبلدية</p>



# محتوى وصف الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية والمدينة- تابع

نوع المعلومات	البند
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الخطة الاستراتيجية</li> <li>2. المخطط الشمولي</li> <li>3. المخطط التنظيمي</li> <li>4. استعمالات الاراضي وتقسيماتها</li> </ol>	<p>رابعاً:- التخطيط الاستراتيجي والحضري في البلدية</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. شبكات الطرق</li> <li>2. النقل العام</li> <li>3. الصرف الصحي</li> <li>4. شبكة المياه</li> <li>5. شبكة الطاقة والكهرباء</li> <li>6. خدمات تجميع النفايات وادارتها(الصلبة والسائلة)</li> <li>7. - المناطق والحدائق الخضراء والغابات</li> </ol>	<p>خامساً:- البنية التحتية والخدمات الترفيهية</p>

# محتوى وصف الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية والمدينة- تابع

نوع المعلومات	البند
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التلوث</li> <li>2. المحميات والمناطق الطبيعية الحساسة</li> <li>3. - المياه السطحية والجوفية</li> </ol>	<p>سادسا:- البعد البيئي والتلوث</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. وضع القطاع الزراعي</li> <li>2. وضع القطاع الصناعي</li> <li>3. وضع القطاع السياحي والتراث الثقافي والسياحي</li> <li>4. - وضع قطاع التجارة والخدمات</li> </ol>	<p>سابعا:- أداء القطاعات الاقتصادية</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الموارد المالية وموازنة البلدية</li> <li>2. المشاريع الاستثمارية في البلدية(قائمة،تحت الانشاء)</li> <li>3. اصول وموجودات البلدية من اراضي وغيرها</li> <li>4. - قائمة المستثمرين الحاليين والمتوقعين للعمل مع البلدية</li> </ol>	<p>ثامنا:- الوضع المالي للبلدية وفرص الاستثمار</p>

# تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

تكليف مجموعات العمل بإعداد جزئيات من وصف الواقع الاقتصادي والاجتماعي حول بلدية سيتم اختيارها بالتوافق مع المشاركين



# خامسا: أدوات تجميع البيانات

# أدوات تجميع البيانات

الطرق التي تستخدم في تجميع البيانات الأولية من مصادرها الأساسية :

■ ورش العمل وجلسات العصف الذهني

■ المقابلات (Interviews)

- الشخصية

• المحددة الأسئلة

• غير المهيكلة (دون التقيد بنمط أو شكل محدد للأسئلة)

- عبر الهاتف

- الإلكترونية

# أدوات تجميع البيانات- تابع

## ■ الاستبيانات (Questionnaires)

جمع البيانات عن طريق قوائم تحتوي على مجموعة من الأسئلة  
معدة مسبقاً من خلال توزيعها على الأشخاص المعنيين

## ■ الملاحظة (Observation)

جمع البيانات عن طريق الرؤية أو المشاهدة والمتابعة والاستنباط  
، دون توجيه أسئلة مباشرة . وتحتاج الملاحظة إلى خبرة ومهارة  
متميزة ممن يقوم بها.

# طرق تحليل البيانات

مراجعة البيانات التي تم جمعها عن طريق المقابلات أو الاستبيانات أو الملاحظة للتأكد من سلامتها واستكمالها



تجهيز البيانات للتحليل باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحديد العلاقات أو الاختلافات متى تطلب الأمر قياس هذه العلاقات ، أو استخراج بعض المؤشرات والمقاييس من البيانات .

**\*\*يحتاج تحليل البيانات إلى خبرة في اختيار وتطبيق الأساليب الإحصائية متى تطلب الأمر استخدامها.**

# الخطوة الرابعة: تجهيز الورقة الخلفية وتحديد المشاركين في الجلسات التشاركية



# اولا: تجهيز الورقة الخلفية

البند	الوصف
اسم الورقة	الورقة المرجعية حول ملخص الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية والمدينة
الهدف من الورقة المرجعية	- تقديم حقائق وأرقام للنقاش مع المشاركين - ضمان التركيز على الموضوعات اثناء النقاش وعدم الخروج عن الموضوع
محتوى الورقة المرجعية	- تحفيز المشاركين على النقاش من خلال طرح افكار - الوصول إلى اقرار الواقع الاقتصادي والاجتماعي من قبل المشاركين - حقائق وأرقام حول الخارطة الاستراتيجية ( الأهداف الاستراتيجية والتنمية على المستوى الوطني، الوزارة، القطاع، المحافظة) - حقائق وأرقام حول وضع البلدية (البيئة الداخلية) - حقائق وأرقام حول الواقع الاقتصادي - حقائق وأرقام حول الواقع الاجتماعي - حقائق وأرقام حول الميزة النسبية

# أولاً: تجهيز الورقة الخلفية- تابع

البند	الوصف
الأعداد والتقديم للورقة المرجعية	سيتم تعيين مدير/ ميسر للجلسة قد يكون رئيس وحدة التنمية أو مستشار خارجي
مواصفات الورقة المرجعية	- التركيز بالحقائق والأفكار - تعكس واقع الحال - الشفافية في طرح الحقائق والأرقام
مواصفات الورقة المرجعية	مقدم - لديه الخبرة في مجال التخطيط - مواكب لكافة محتويات وصف الواقع وعملية تحليل البيانات
توقيت الورقة المرجعية مدة تقديم الورقة	تقديم الجلسة التشاركية الأولى ("ورشة تحديد التحليل الرباعي وتحديد الأولويات" ورشة تحديد التحليل الرباعي وتحديد الأولويات) 20 دقيقة

# تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

تكليف مجموعات العمل بإعداد جزئيات من الورقة الخلفية حول بلدية سيتم اختيارها بالتوافق مع المشاركين



## ثانياً: تحديد قائمة المشاركين في الجلسات

البند	الوصف
عدد المشاركين في كل جلسة:	50-75 مشارك
معايير مقترحة لاختيار المشاركين في الجلسات التشاركية	<ul style="list-style-type: none"><li>- مراعاة التمثيل لكافة الشرائح</li><li>- القدرة في التأثير على صناعة القرار</li><li>- أن يكونوا قادة مجتمع مقبولين ومؤثرين في مجتمعاتهم</li><li>- مراعاة نسبة التمثيل للنوع الاجتماعي</li><li>- مراعاة المستويات التعليمية</li><li>- مراعاة وجود ديانات مختلفة في بعض المناطق</li><li>- مراعاة مشاركة الفئات العمرية المختلفة</li><li>- مراعاة التمثيل للقطاعات الاقتصادية</li><li>- وجود ممثلين عن القطاع البلدي</li></ul>

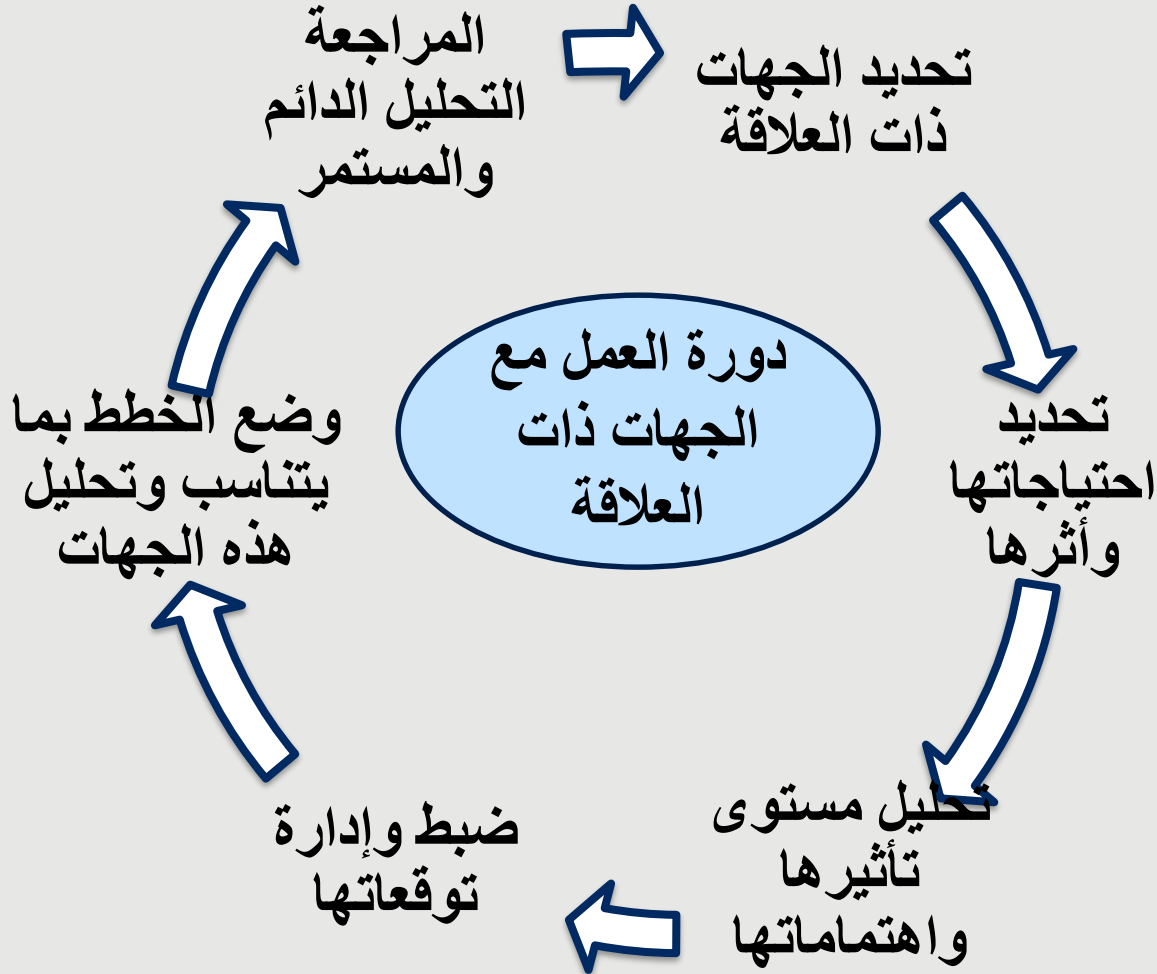
# ثانياً: تحديد قائمة المشاركين في الجلسات- تابع

الوصف	البند
- مسؤولي وحدة التنمية في البلدية	قائمة مقترحة بالجهات
- ممثلين عن المجالس البلدية والمحلية	الواجب مشاركتها
- مسؤولي وحدة التنمية في المحافظة	
- ممثلي الشباب أو جمعياتهم بنسبة 30% على الأقل	
- ممثلي الجمعيات المحلية بنسبة 40%	
- ممثلي الغرف التجارية والصناعية	
- ممثلين عن الوزارات والدوائر الحكومية	
- وجود مشاركين من القطاع الخاص تمثل كافة القطاعات	
- ممثلين عن دوائر البلدية الفنية والداعمة	

# مصفوفة تحدي الجهات ذات العلاقة وجماعات المصالح Stakeholders

المجتمع المدني	القطاع الخاص	القطاع العام
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإعلام والمؤسسات الإعلامية</li> <li>■ دور العباد والجهات الدينية</li> <li>■ المدارس والجامعات</li> <li>■ الحركات المجتمعية وجماعات الضغط</li> <li>■ الاتحادات والغرف التجارية</li> <li>■ المؤسسات غير الربحية المحلية</li> <li>■ المؤسسات غير الربحية العالمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الشركات الخاصة</li> <li>■ جمعيات الأعمال</li> <li>■ الجمعيات المهنية</li> <li>■ قادة الأعمال</li> <li>■ المؤسسات المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الوزارات والجهات العليا</li> <li>■ الدوائر والمؤسسات العامة</li> <li>■ المجالس النيابية المنتخبة</li> <li>■ الجهاز القضائي والتشريعي</li> <li>■ الحكومات المحلية (البلديات)</li> <li>■ الأجهزة العسكرية والأمنية</li> <li>■ الجهات والمؤسسات الدولية</li> </ul>

# دورة العمل مع الجهات ذات العلاقة



## تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

تكليف مجموعات العمل بإعداد قائمة مقترحة من المشاركين في الجلسات بناء على المواصفات المذكورة للبلدية التي سيتم الاتفاق عليها مع المشاركين، وكيفية مراعاة النوع الاجتماعي عند اختيار الشركاء وكيفية ادماجهم





# الخطوة الخامسة: عقد الجلسات التشاركية مع الشركاء

# عقد الجلسة التشاركية الأولى: "ورشة تحديد التحليل الرباعي وتحديد الاولويات"

# الوجستيات

## المتطلبات الوجستية

- إعداد قوائم المشاركين
- تحديد مكان وزمان انعقاد الجلسة التشاركية الأولى
- إرسال الدعوة للمشاركين قبل بأسبوع
- إرسال برنامج الورشة للمشاركين
- تسمية ميسر / مدير الجلسة
- تسمية كاتب الجلسة (مدون محضر الجلسة ومجرياتها)
- ضمان جاهزية القاعة بالتفاصيل التالية:
  - Flip Chart مع الورق الابيض
  - Data Show
  - شاشة العرض
  - دفاتر ملاحظات
  - أقلام عريضة
  - أقلام رصاص
  - كشف تسجيل الحضور
  - طاولات مستديرة لغايات تقسيم المشاركين لمجموعات عمل

# صيغة الدعوة

التاريخ: / / 2018

سعادة السيد.....المحترم

مدير.....

الموضوع: دعوة للمشاركة في ورشة العمل التشاورية التخطيطية لاعداد خطة التنمية المحلية لبلدية ..... للاعوام 2019-2023

تقوم بلدية ..... وبدعم من مشروع اللامركزية والحكم المحلي (Cities) والممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الأردن بالعمل على اعداد الخطة الإستراتيجية وخطة التنمية المحلية لبلدية ..... للاعوام 2019-2023، والذي يأتي ضمن منهجية تشاركية تستهدف انخراط جميع الجهات المعنية والاطراف ذات العلاقة بالتخطيط سويا للوصول الى الخطة الاستراتيجية و خطة التنمية المحلية التي تعكس واقع الحال في بلدية ..... وميزتها التنافسية، والوصول الى رؤية البلدية وتوجهاتها الاستراتيجية والخروج بمجموعة من الاهداف الاستراتيجية والقطاعية والتنموية وكذلك مجموعة من المشاريع والبرامج التنفيذية التي تهدف الى تحسين البلدية وخدماتها ورفع كفاءة العمل فيها وتعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص من خلال تحديد مجموعة من المشاريع الاستثمارية على مستوى البلدية والمناطق التابعة لها ، وبما يخدم التحول بمفهوم العمل البلدي الى استغلال الامكانيات المتاحة في الموارد والقدرة على تسويق الفرص الاستثمارية وبما يزيد من عوائد الاستثمار في الموارد المالية والمادية والبشرية.

وبناء على ما سبق، ونظرا لما عرف عنكم من خبرة ومساهمة مجتمعية وحيادية وتقديم الاسهامات البناءة والحلول العملية، فانه من دواعي سروري التشرف بدعوتكم لحضور ورشة العمل التشاورية الاولى والتي تهدف الى تحليل الواقع الاقتصادي والاجتماعي وتحديد التحليلات المرتبطة به وتحديد الاولويات والتي ستعقد يوم .....، الموافق /.../.../..... في قاعة ..... الساعة ..... صباحا وحتى الساعة ..... مساء.

متطلعا الى مشاركتكم التي بالضرورة ستغني ورشات العمل وستسهم عبر مداخلاتكم وآرائكم البناءة في تحقيق أهداف هذا اللقاء خدمة للتنمية المنشودة، مرفقين لكم برنامج الورشة.

ملاحظة: لتأكيد الحضور او الاعتذار يرجى الاتصال مع السيد..... هاتف رقم..... او خلوي رقم.....

واقبلوا الاحترام،،،

رئيس بلدية .....

المهندس .....

# برنامج الورشة

برنامج ورشة عمل

" الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية لبلدية ..... للاعوام 2019-2023 "

قاعة .....

يوم .....، الموافق ...../ / 2018

الوقت	النشاط	الجهة
9:00 - 9:30	تسجيل الأسماء	
9:30 - 9:40	فعاليات الافتتاح	
9:30 - 9:40	كلمة رئيس البلدية	رئيس البلدية
9:40 - 10:15	عرض حول الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية	الميسر
10:15 - 10:30	استراحة	
10:30 - 12:00	تقسيم المشاركين الى اربع مجموعات وبدء عمل المجموعات على مناقشة واقع الحال:- - مجموعة تحديد نقاط القوة - مجموعة تحديد نقاط الضعف - مجموعة تحديد الفرص - مجموعة تحديد التحديات	رئيس واعضاء اللجنة الفنية
12:00 - 13:00	جلسة عامة لعرض نتائج مجموعات العمل والاتفاق على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات	ممثل عن كل مجموعة
13:00 - 13:15	استراحة	
13:15 - 15:00	جلسة عامة لتعبئة استمارة تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وتحديد الاولويات وعرض النتائج	المشاركين
15:00	غداء	

# إعداد التحليل الرباعي وتحليل (PESTEL)

- تحديد نقاط القوة..... S .....ميزة نسبية
- تحديد نقاط الضعف..... W ..... لتقويتها
- تحديد الفرص..... O .....البناء عليها
- تحديد التحديات / التهديدات ... T ..... تجنبها والتخفيف منها

# إعداد التحليل الرباعي وتحليل (PESTEL) - تابع

نقاط القوة

الموقع الاستراتيجي للمدينة
التنوع السكاني والعلاقات الاجتماعية
الميزة النسبية للزرقاء كمدينة صناعية تجارية
وجود الأراضي المملوكة للبلدية
ترابط مناطق البلدية مع بعضها رغم كبر مساحتها
القوة الشرائية للسكان نتيجة الكثافة السكانية
المناخ المعتدل للمدينة
التوسع التنظيمي لبلدية الزرقاء
توفر البنية التحتية للمشاريع
وجود عدة استثمارات للبلدية
وجود الأيدي العاملة المدربة في البلدية

# إعداد التحليل الرباعي وتحليل (PESTEL) - تابع

نقاط الضعف

الاعتداءات على الارصفة المخصصة للمشاة

عدم كفاية مواقف السيارات

تضخم عدد الموظفين (عبء مالي)

عدم وجود قاعدة بيانات شاملة ومحدثة

عدم وجود هيكل تنظيمي مطبق

عدم وجود مخطط شمولي للمدينة

ضعف تدريب الموظفين

قلة الأماكن العامة (حدائق ومكتبات، مساحات صديقة)

ضعف تحصيل أموال البلدية

إدارة النفايات في الزرقاء

ضعف البنية التحتية

عدم وجود موقع الكتروني

عدم تواجد المجلس البلدي في الميدان

ضعف الشراكة مع القطاع الخاص



# إعداد التحليل الرباعي وتحليل (PESTEL) - تابع

الفرص

الموقع الجغرافي لمدينة الزرقاء

التنوع السكاني ومتوسط الأعمار (65%) من عدد السكان من فئة الشباب

المناطق الصناعية والمنطقة الحرة (52% من الصناعات على مستوى المملكة)

ارتفاع نسبة التعليم والتنوع الثقافي مع وجود الجامعات الحكومية والخاصة

بيئة مشجعة وآمنة للاستثمار

المؤسسات والجهات المانحة

قانون تشجيع الاستثمار

قانون البلديات واللامركزية

سهولة التواصل من خلال نظام الاتصالات "الإذاعة"

مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات

المبادرات التطوعية من خلال الجمعيات والهيئات الشبابية

# إعداد التحليل الرباعي وتحليل PESTEL)- تابع

التحديات

التلوث البيئي

تداخل الصلاحيات بين المؤسسات العاملة في المدينة وضعف

التنسيق

اللجوء السوري

عدم توافق مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل

التشريعات والقوانين ومركزية القرار

شح الأمطار وجفاف المناخ

ضعف المشاركة الشعبية

# تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

تكليف مجموعات العمل بإعداد التحليل الرباعي وتحليل PESTEL من واقع البلدية التي سيتم الاتفاق عليها مع المشاركين وكيفية مراعاة النوع الاجتماعي من خلال تحليل المشكلات، وأثناء تحديد المشاكل التي تؤثر سلباً على العلاقة بين البلدية والمستفيدين والمستفيدات من خدماتها، وخلال تحليل كفاءة وفعالية إجراءاتها وخدماتها التي تستهدف الرجال والنساء من جميع الفئات العمرية والأوضاع المعيشية





## إعداد التحليل الرباعي وتحليل (PESTEL) - تابع

الاولوية	عدد الاصوات	5	4	3	2	1	نقاط القوة
272	67	25	27	10	4	1	الموقع الاستراتيجي للمدينة
261	68	26	18	14	7	3	التنوع السكاني والعلاقات الاجتماعية
260	68	20	26	14	6	2	الميزة النسبية للزرقاء كمدينة صناعية تجارية
248	70	16	20	21	12	1	وجود الأراضي المملوكة للبلدية
234	64	16	18	23	6	1	ترابط مناطق البلدية مع بعضها رغم كبر مساحتها
230	68	13	19	22	9	5	القوة الشرائية للسكان نتيجة الكثافة السكانية
223	66	11	22	20	7	6	المناخ المعتدل للمدينة
222	68	12	16	22	14	4	التوسع التنظيمي لبلدية الزرقاء
220	66	12	13	30	7	4	توفر البنية التحتية للمشاريع
199	69	5	19	18	17	10	وجود عدة استثمارات للبلدية
185	65	13	7	14	19	12	وجود الأيدي العاملة المدربة في البلدية



## إعداد التحليل الرباعي وتحليل (PESTEL) - تابع

الفرص	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
	3	5.36	3	5.36	9	16.07	9	16.07	32	57.14
	4	7.69	1	1.92	23	44.23	7	13.46	17	32.69
	6	13.33	1	2.22	3	6.67	6	13.33	29	64.44





# تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

تكليف مجموعات العمل بتحديد اولويات التحليل الرباعي وتحليل PESTEL من واقع البلدية التي سيتم الاتفاق عليها مع المشاركين



# عقد الجلسة التشاركية الثانية: "ورشة صياغة الرؤية وتحديد الاهداف الاستراتيجية والتنمية"

# الوجستيات

## المتطلبات الوجستية

- إعداد قوائم المشاركين
- تحديد مكان وزمان انعقاد الجلسة التشاركية الأولى
- إرسال الدعوة للمشاركين قبل بأسبوع
- إرسال برنامج الورشة للمشاركين
- تسمية ميسر / مدير الجلسة
- تسمية كاتب الجلسة (مدون محضر الجلسة ومجرياتها)
- ضمان جاهزية القاعة بالتفاصيل التالية:
  - Flip Chart مع الورق الابيض
  - Data Show
  - شاشة العرض
  - دفاتر ملاحظات
  - أقلام عريضة
  - أقلام رصاص
  - كشف تسجيل الحضور
  - طاولات مستديرة لغايات تقسيم المشاركين لمجموعات عمل

# صيغة الدعوة

التاريخ: / / 2018

سعادة السيد.....المحترم

مدير.....

الموضوع: دعوة للمشاركة في ورشة العمل التشاورية التخطيطية لاعداد خطة التنمية المحلية لبلدية ..... للاعوام 2019-2023

تقوم بلدية ..... وبدعم من مشروع اللامركزية والحكم المحلي (Cities) والممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الأردن بالعمل على اعداد الخطة الإستراتيجية وخطة التنمية المحلية لبلدية ..... للاعوام 2019-2023، والذي يأتي ضمن منهجية تشاركية تستهدف انخراط جميع الجهات المعنية والاطراف ذات العلاقة بالتخطيط سويا للوصول الى الخطة الاستراتيجية و خطة التنمية المحلية التي تعكس واقع الحال في بلدية ..... وميزتها التنافسية، والوصول الى رؤية البلدية وتوجهاتها الاستراتيجية والخروج بمجموعة من الاهداف الاستراتيجية والقطاعية والتنموية وكذلك مجموعة من المشاريع والبرامج التنفيذية التي تهدف الى تحسين البلدية وخدماتها ورفع كفاءة العمل فيها وتعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص من خلال تحديد مجموعة من المشاريع الاستثمارية على مستوى البلدية والمناطق التابعة لها ، وبما يخدم التحول بمفهوم العمل البلدي الى استغلال الامكانيات المتاحة في الموارد والقدرة على تسويق الفرص الاستثمارية وبما يزيد من عوائد الاستثمار في الموارد المالية والمادية والبشرية.

وبناء على ما سبق، ونظرا لما عرف عنكم من خبرة ومساهمة مجتمعية وحيادية وتقديم الاسهامات البناءة والحلول العملية، فانه من دواعي سروري التشرف بدعوتكم لحضور ورشة العمل التشاورية الاولى والتي تهدف الى تحليل الواقع الاقتصادي والاجتماعي وتحديد التحليلات المرتبطة به وتحديد الاولويات والتي ستعقد يوم .....، الموافق /.../.../..... في قاعة ..... في تمام الساعة ..... صباحا وحتى الساعة ..... مساء.

متطلعا الى مشاركتكم التي بالضرورة ستغني ورشات العمل وستسهم عبر مداخلاتكم وآرائكم البناءة في تحقيق أهداف هذا اللقاء خدمة للتنمية المنشودة، مرفقين لكم برنامج الورشة.

ملاحظة: لتأكيد الحضور او الاعتذار يرجى الاتصال مع السيد..... هاتف رقم..... او خلوي رقم.....

واقبلوا الاحترام،،،

رئيس بلدية .....

المهندس .....

# برنامج الورشة

برنامج ورشة عمل

" الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية لبلدية ..... للاعوام 2019-2023 "

قاعة .....

يوم .....، الموافق ...../ / 2018

الوقت	النشاط	الجهة
9:00 - 9:30	تسجيل الأسماء	
9:30 - 9:40	فعاليات الافتتاح	
9:30 - 9:40	كلمة رئيس البلدية	رئيس البلدية
9:40 - 10:15	عرض حول الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية	الميسر
10:15 - 10:30	استراحة	
10:30 - 12:00	تقسيم المشاركين الى اربع مجموعات وبدء عمل المجموعات على مناقشة واقع الحال:- - مجموعة تحديد نقاط القوة - مجموعة تحديد نقاط الضعف - مجموعة تحديد الفرص - مجموعة تحديد التحديات	رئيس واعضاء اللجنة الفنية
12:00 - 13:00	جلسة عامة لعرض نتائج مجموعات العمل والاتفاق على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات	ممثل عن كل مجموعة
13:00 - 13:15	استراحة	
13:15 - 15:00	جلسة عامة لتعبئة استمارة تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وتحديد الاولويات وعرض النتائج	المشاركين
15:00	غداء	

# مفهوم وصياغة الرؤية

الرؤيا تمثل واقعاً بعيد المدى لا نلمسه حالياً قد نصله أو لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه.

## صياغة الرؤية

- يتم تحديدها في إطار مخرجات التحليل الرباعي والسادسي.
- ان تكون مكتوبة ومفهومة ضمناً وبشكل عام.
- ما نود أن نراه مستقبلاً ويشركنا الجميع في التطلع إليه.
- ما نطمح الى تحقيقه من خلال عمل مؤسسي وليس بالتحديد ما نستطيع ان نحققه في الوقت الحالي.

# كيفية صياغة الرؤيا

التشبيك بين نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

## الكلمات المفتاحية للرؤية

- كيف نستخدم نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة؟ (الميزة النسبية)
- كيف نستفيد من الفرص لتقليل الأثر المحتمل للتهديدات أو التحديات؟ كيف نوجد فرص من التحديات؟
- كيف يمكن التعامل مع نقاط الضعف لمنع تأثيرها على استغلال الفرص المتاحة؟
- كيف يمكن تجاوز نقاط الضعف التي قد تجعل من التهديدات خطر واقع؟

# كيفية صياغة الرؤيا

التشبيك بين نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

<p>نقاط الضعف Weaknesses</p>	<p>نقاط القوة Strengths</p>	<p>تحويل التحليل الرباعي الى برامج وأهداف تنفيذية ضمن الخطة الإستراتيجية</p>
<p>كيف يمكن التعامل مع نقاط الضعف لمنع تأثيرها على استغلال الفرص المتاحة؟</p>	<p>كيف نستخدم نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة؟ (الميزة النسبية)</p>	<p>الفرص Opportunities</p>
<p>كيف يمكن تجاوز نقاط الضعف التي قد تجعل من التحديات خطر واقع؟</p>	<p>كيف نستفيد من الفرص لتقليل الأثر المحتمل للتحديات أو التحديات؟ كيف نوجد فرص من التحديات؟</p>	<p>التحديات Threats</p>



# أمثلة على صياغة رؤية بعض البلديات

## ■ رؤية بلدية الزرقاء

"مدينة صناعية وخدمية وبيئية آمنة ومستدامة عبر مؤسسية وتشاركية مع المواطن والمستثمر"

## ■ رؤية بلدية الهاشمية

"بلدية مميزة ترتقي بخدماتها وتسعى إلى بيئة استثمارية صناعية صديقة للبيئة وزراعية جاذبة بالشراكة مع القطاع الخاص"

# تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

تكليف مجموعات العمل بصياغة الرؤية الاستراتيجية التنموية  
للبلدية التي سيتم الاتفاق عليها مع المشاركين



# مفهوم الرسالة

الرسالة أكثر واقعية وتساعدنا في التعرف على الطرق والوسائل التي ستقودنا إلى تحقيق الرؤية. وتضم:

- من نحن
- ماذا نقدم
- لمن نقدم
- كيف نقدم

# أمثلة على صياغة رؤية بعض البلديات

## رسالة بلدية الزرقاء

مؤسسة أهلية تشاركية مستقلة مالياً وإدارياً، تسعى لتقديم الخدمة الأمثل للمجتمع والعمل كأنموذج في توفير البيئة الاستثمارية الجاذبة وإنجاز عدد من المشاريع الاستثمارية بالشراكة مع القطاع الخاص، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والتقنية وإشراك المجتمع المحلي في صنع القرار عبر منظومة مؤسسية تبنى على الحاكمية الرشيدة وتحقيق التنمية المستدامة.

# أمثلة على صياغة رؤية بعض البلديات

## رسالة بلدية الهاشمية

تحسين واقع الخدمات المقدمة للمواطنين والمستثمرين من خلال رفع كفاءة العمل المؤسسي في البلدية من الناحيتين البشرية والتكنولوجية وتعزيز مبدأ الشراكة مع القطاع الخاص وتهيئة البيئة الاستثمارية بما يواكب متطلبات تحقيق التنمية المحلية الاقتصادية المستدامة والحاكمة الرشيدة

# تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

تكليف مجموعات العمل بصياغة رسالة ذات بعد استراتيجي وتنموي للبلدية التي سيتم الاتفاق عليها مع المشاركين



# تحديد الأهداف الاستراتيجية والتنمية والقطاعية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها :

- علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة
- كمية ونوعية الموارد المتاحة
- القدرة على تحقيق الموازنة بين المنطقة والبيئة الداخلية والخارجية
- ثقافة وقيم الإدارة العليا
- علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيات بين الجهات ذات العلاقة في المنطقة
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية

# مواصفات وشروط الأهداف الاستراتيجية والتنموية والقطاعية

- محددة (Specific)
- تخضع للقياس (Measurable)
- يمكن تقييمها وملاحظتها (Assessable)
- يمكن تحقيقها بالاستناد إلى المصادر المتوفرة والنهج الإداري
- يمكن تطويعها خاصة في حالات التغيير المفاجئ (Adaptable)
- مترابطة مع بعضها البعض (Connected)
- تدعم رسالة ورؤية المؤسسة (Supportive)
- مقبولة من ناحية التكلفة، الوقت ... الخ (Acceptable)
- مقاسه بالنسب لوقت ما (Timely)
- تطور قدرات العاملين عليها (Extending Capabilities)
- واقعية (Realistic)
- تكافئ من يعمل على تحقيقها (Rewarding)



# علاقة السبب والنتيجة كمنهجية لتحديد الاهداف الاستراتيجية ( الخريطة الاستراتيجية )

شرح علاقة السبب والنتيجة وامثلة واقعية



# أمثلة على صياغة الاهداف

## مثال هدف استراتيجي

هدف استراتيجي الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير البناء المؤسسي رئيسي للبلدية ادارياً وبشرياً وتكنولوجياً وبما يسهم بتسهيل إجراءات الاستثمار.

الهدف الاستراتيجي - 1.1 تحسين الهيكل التنظيمي والكفاءات المؤسسية الفرعي

هدف استراتيجي رئيسي: التخطيط بصورة فاعلة لاستخدامات الأراضي وتطوير أسس ونظم صنع القرار المتعلقة باستخدام الأراضي

# أمثلة على صياغة الاهداف- تابع

## مثال هدف تنموي قطاعي

تنفيذ مشاريع استثمارية مع القطاع الخاص تبني على سلسلة القيمة المضافة (Value Chain) والترابطات القطاعية وبما يدعم الميزة النسبية الصناعية الخدمية لمدينة الزرقاء وتجهيز دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية لتنفيذها

إنشاء مجلس شراكة إقليمية للمنفعة المتبادلة مع البلديات الإقليمية ووحدات التنمية المحلية في البلدية ووحدات التنمية المحلية في المحافظة.

# تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

تكليف مجموعات العمل بصياغة اهداف استراتيجية واهداف  
تنموية وقطاعية بالاعتماد على الرؤية والرسالة والخارطة  
الاستراتيجية للبلدية التي سيتم الاتفاق عليها مع المشاركين

وبيان كيفية مراعاة النوع الاجتماعي بعين الاعتبار خلال استخدام  
التحليل المراعي لأبعاد النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص ومراعاة  
أبعاد النوع الاجتماعي عند وضع الأهداف الإستراتيجية والتنموية  
والرؤية والرسالة



**عقد الجلسة التشاركية الثالثة:**  
**"ورشة تحديد المشاريع والبرامج ومصفوفة**  
**الاحتياجات بناء على نتائج دليل الاحتياجات**  
**والخطة التنموية للبلدية "**

# الوجستيات

## المتطلبات الوجستية

- إعداد قوائم المشاركين
- تحديد مكان وزمان انعقاد الجلسة التشاركية الأولى
- إرسال الدعوة للمشاركين قبل بأسبوع
- إرسال برنامج الورشة للمشاركين
- تسمية ميسر / مدير الجلسة
- تسمية كاتب الجلسة (مدون محضر الجلسة ومجرياتها)
- ضمان جاهزية القاعة بالتفاصيل التالية:
  - Flip Chart مع الورق الابيض
  - Data Show
  - شاشة العرض
  - دفاتر ملاحظات
  - أقلام عريضة
  - أقلام رصاص
  - كشف تسجيل الحضور
  - طاولات مستديرة لغايات تقسيم المشاركين لمجموعات عمل

# صيغة الدعوة

التاريخ: / / 2018

سعادة السيد.....المحترم

مدير.....

الموضوع: دعوة للمشاركة في ورشة العمل التشاورية التخطيطية لاعداد خطة التنمية المحلية لبلدية .....للاعوام 2019-2023

تقوم بلدية ..... وبدعم من مشروع اللامركزية والحكم المحلي (Cities) والممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في الأردن بالعمل على اعداد الخطة الإستراتيجية وخطة التنمية المحلية لبلدية ..... للعوام 2019-2023، والذي يأتي ضمن منهجية تشاركية تستهدف انخراط جميع الجهات المعنية والاطراف ذات العلاقة بالتخطيط سويا للوصول الى الخطة الاستراتيجية و خطة التنمية المحلية التي تعكس واقع الحال في بلدية ..... وميزتها التنافسية، والوصول الى رؤية البلدية وتوجهاتها الاستراتيجية والخروج بمجموعة من الاهداف الاستراتيجية والقطاعية والتنموية وكذلك مجموعة من المشاريع والبرامج التنفيذية التي تهدف الى تحسين البلدية وخدماتها ورفع كفاءة العمل فيها وتعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص من خلال تحديد مجموعة من المشاريع الاستثمارية على مستوى البلدية والمناطق التابعة لها ، وبما يخدم التحول بمفهوم العمل البلدي الى استغلال الامكانيات المتاحة في الموارد والقدرة على تسويق الفرص الاستثمارية وبما يزيد من عوائد الاستثمار في الموارد المالية والمادية والبشرية.

وبناء على ما سبق، ونظرا لما عرف عنكم من خبرة ومساهمة مجتمعية وحيادية وتقديم الاسهامات البناءة والحلول العملية، فانه من دواعي سروري التشرف بدعوتكم لحضور ورشة العمل التشاورية الاولى والتي تهدف الى تحليل الواقع الاقتصادي والاجتماعي وتحديد التحليلات المرتبطة به وتحديد الاولويات والتي ستعقد يوم .....، الموافق /.../.../..... في قاعة ..... في تمام الساعة ..... صباحا وحتى الساعة ..... مساء.

متطلعا الى مشاركتكم التي بالضرورة ستغني ورشات العمل وستسهم عبر مداخلتكم وآرائكم البناءة في تحقيق أهداف هذا اللقاء خدمة للتنمية المنشودة، مرفقين لكم برنامج الورشة.

ملاحظة: لتأكيد الحضور او الاعتذار يرجى الاتصال مع السيد..... هاتف رقم..... او خلوي رقم.....

واقبلوا الاحترام،،،

رئيس بلدية .....

المهندس .....

# برنامج الورشة

برنامج ورشة عمل

" الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية لبلدية ..... للاعوام 2019-2023 "

قاعة .....

يوم .....، الموافق ...../ / 2018

الوقت	النشاط	الجهة
9:00 - 9:30	تسجيل الأسماء	
9:30 - 9:40	فعاليات الافتتاح	
9:30 - 9:40	كلمة رئيس البلدية	رئيس البلدية
9:40 - 10:15	عرض حول الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية	الميسر
10:15 - 10:30	استراحة	
10:30 - 12:00	تقسيم المشاركين الى اربع مجموعات وبدء عمل المجموعات على مناقشة واقع الحال:- - مجموعة تحديد نقاط القوة - مجموعة تحديد نقاط الضعف - مجموعة تحديد الفرص - مجموعة تحديد التحديات	رئيس واعضاء اللجنة الفنية
12:00 - 13:00	جلسة عامة لعرض نتائج مجموعات العمل والاتفاق على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات	ممثل عن كل مجموعة
13:00 - 13:15	استراحة	
13:15 - 15:00	جلسة عامة لتعبئة استمارة تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وتحديد الاولويات وعرض النتائج	المشاركين
15:00	غداء	



# أهم مدخلات ومجريات الورشة الثالثة

- وجود نتائج دليل الاحتياجات والخطة التنموية للبلدية والذي تم اعداده بالتشارك مع المجتمع المحلي.
- تقسيم المشاركين إلى مجموعات متخصصة بحسب مضمون الرؤية ويطلب منهم ما يلي:-
- تحديد قائمة المشاريع والبرامج التنموية تحت كل هدف استراتيجي وتنموي وقطاعي
- تحديد مصفوفة التدخلات واحتياجات البلدية اللازمة لتنفيذ المشاريع

# أهم مدخلات ومجريات الورشة الثالثة- تابع

- يقوم الميسر مع فريق وحدة التنمية بوضع لوحة على جدران القاعة تتضمن ما يلي:-
  - الأهداف الإستراتيجية والتنمية والقطاعية
  - قائمة المشاريع والبرامج التنموية تحت كل هدف
  - قائمة الاحتياجات والتدخلات المطلوبة تحت كل هدف
- يطلب من المشاركين التصويت على أولوية المشاريع والبرامج وخطة الاحتياجات والتدخلات
- وجود نتائج دليل الاحتياجات والخطة التنموية للبلدية والذي تم اعداده بالتشارك مع المجتمع المحلي.

# أهم مدخلات ومجريات الورشة الثالثة- تابع

- تقسيم المشاركين إلى مجموعات متخصصة بحسب مضمون الرؤية ويطلب منهم ما يلي:-
  - تحديد قائمة المشاريع والبرامج التنموية تحت كل هدف استراتيجي وتنموي وقطاعي
  - تحديد مصفوفة التدخلات واحتياجات البلدية اللازمة لتنفيذ المشاريع
- يقوم الميسر مع فريق وحدة التنمية بوضع لوحة على جدران القاعة تتضمن ما يلي:-
  - الأهداف الإستراتيجية والتنموية والقطاعية
  - قائمة المشاريع والبرامج التنموية تحت كل هدف
  - قائمة الاحتياجات والتدخلات المطلوبة تحت كل هدف
- يطلب من المشاركين التصويت على أولوية المشاريع والبرامج وخطة الاحتياجات والتدخلات

# أمثلة على صياغة مشاريع وبرامج وتدخلات لاهداف استراتيجية وتنموية وقطاعية

## مثال هدف استراتيجي

هدف استراتيجي      الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير البناء المؤسسي للبلدية  
رئيسي                      ادارياً وبشرياً وتكنولوجياً وبما يسهم بتسهيل إجراءات  
الاستثمار.

الهدف الاستراتيجي - 1.1 تحسين الهيكل التنظيمي والكفاءات المؤسسية  
الفرعي

## مثال مشاريع وبرامج

برنامج تأهيل وتدريب الموظفين  
تطوير الهيكل الإداري للبلدية

# أمثلة على صياغة مشاريع وبرامج وتدخلات لاهداف استراتيجية وتنموية وقطاعية- تابع

## مثال هدف تنموي قطاعي

تنفيذ مشاريع استثمارية مع القطاع الخاص تبني على سلسلة القيمة المضافة ( Value Chain) والترابطات القطاعية وبما يدعم الميزة النسبية الصناعية الخدمية لمدينة الزرقاء وتجهيز دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية لتنفيذها

## مثال مشاريع وبرامج

استملاك أراضي بداعي الاستثمار

مشروع توليد الطاقة الكهربائية باستخدام الرياح

مشروع مطحنة حبوب

# أمثلة على صياغة مشاريع وبرامج وتدخلات لاهداف استراتيجية وتنموية وقطاعية- تابع

## مثال هدف تنموي قطاعي

إنشاء مجلس شراكة إقليمية للمنفعة المتبادلة مع البلديات الإقليمية و وحدات التنمية المحلية في البلدية و وحدات التنمية المحلية في المحافظة.

## مثال مشاريع وبرامج

إعداد خطة عمل وميزانية لإنشاء مجلس الشراكة الإقليمية

إعداد خارطة استثمار بالشراكة مع الهيئة الاستثمارية الأردنية و حملات ترويجية إقليمية

إعداد وتنفيذ مسح للمستثمرين

# معايير تحديد الأولويات

المعيار المقترحة
موقعه من اولوية التحليل الرباعي
نتائجه المباشرة على مستوى الخدمات المباشرة (الصحة، التعليم، الصرف الصحي)
مستوى تنفيذ المشروع (مستمر، متوقف، جديد) ونسب الانجاز
الاثر المباشر على مشكلتي الفقر والبطالة
امكانية توفر الموارد المالية
المشاريع التي تحدث تغيير ملموس خلال مدة لا تتجاوز العام

# تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

تكليف مجموعات العمل بصياغة مشاريع وبرامج وتدخلات لاهداف استراتيجية وتنموية وقطاعية وتحديد اولوياتها بالاعتماد على الرؤية والرسالة والخارطة الاستراتيجية للبلدية التي سيتم الاتفاق عليها مع المشاركين وبيان كيفية مراعاة النوع الاجتماعي بعين الإعتبار خلال استخدام التحليل المراعي لأبعاد النوع الإجتماعي وتكافؤ الفرص ومراعاة أبعاد النوع الاجتماعي عند وضع الأهداف الإستراتيجية والتنموية والرؤية والرسالة





الخطوة السادسة: استكمال الخطط التنفيذية/  
التشغيلية على مستوى الأهداف الاستراتيجية  
والتنموية مع فريق العمل الفني وبعض اصحاب  
الاختصاص

# الوجستيات

## المتطلبات الوجستية

- إعداد قوائم المشاركين
- تحديد مكان وزمان انعقاد الجلسة التشاركية الأولى
- إرسال الدعوة للمشاركين قبل بأسبوع
- إرسال برنامج الورشة للمشاركين
- تسمية ميسر / مدير الجلسة
- تسمية كاتب الجلسة (مدون محضر الجلسة ومجرياتها)
- ضمان جاهزية القاعة بالتفاصيل التالية:
  - Flip Chart مع الورق الابيض
  - Data Show
  - شاشة العرض
  - دفاتر ملاحظات
  - أقلام عريضة
  - أقلام رصاص
  - كشف تسجيل الحضور
  - طاولات مستديرة لغايات تقسيم المشاركين لمجموعات عمل

# أهم مجريات ومخرجات الاجتماعات

- يقدم الميسر بعرض نتائج الورشة السابقة والمتضمنه
  - قائمة المشاريع والبرامج التنموية تحت كل هدف استراتيجي وتنموي وقطاعي
  - مصفوفة التدخلات واحتياجات البلدية لازمة لتنفيذ المشاريع
  - نتائج التصويت على أولوية المشاريع والبرامج وخطة الاحتياجات والتدخلات
- يقوم الميسر بالتعاون مع فريق العمل الفني واصحاب الاختصاص بمناقشة تفاصيل ما يلي:
  - بناء الخطط التشغيلية للأهداف الإستراتيجية والتنموية والمشاريع والبرامج
  - بناء مؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية والتنموية والمشاريع والبرامج

# أهم مجريات ومخرجات الاجتماعات- تابع

- يقدم الميسر بعرض نتائج الورشة السابقة والمتضمنه
  - قائمة المشاريع والبرامج التنموية تحت كل هدف استراتيجي وتنموي وقطاعي
  - مصفوفة التدخلات واحتياجات البلدية لازمة لتنفيذ المشاريع
  - نتائج التصويت على أولوية المشاريع والبرامج وخطة الاحتياجات والتدخلات
- يقوم الميسر بالتعاون مع فريق العمل الفني واصحاب الاختصاص بمناقشة تفاصيل ما يلي :
  - بناء الخطط التشغيلية للأهداف الإستراتيجية والتنموية والمشاريع والبرامج
  - بناء مؤشرات الأداء للأهداف الإستراتيجية والتنموية والمشاريع والبرامج

# أمثلة على خطة تشغيلية ومؤشرات الاداء لأهداف

## مثال خطة تشغيلية لهدف استراتيجي

الهدف الاستراتيجي الرئيسي						الهدف الاستراتيجي الفرعي					
الهدف الاستراتيجي الأول: تطوير البناء المؤسسي للبلدية ادارياً وبشرياً وتكنولوجياً وبما يسهم بتسهيل إجراءات الاستثمار.											
1.1 تحسين الهيكل التنظيمي والكفاءات المؤسسية											
النشاط		الاطار الزمني		التكلفة (ألف دينار)		جهة التنفيذ الرئيسية		الجهات المشاركة بالتنفيذ		معايير الأداء العمليات	
النشاط		الاطار الزمني		التكلفة (ألف دينار)		جهة التنفيذ الرئيسية		الجهات المشاركة بالتنفيذ		معايير الأداء العمليات	
النشاط		الاطار الزمني		التكلفة (ألف دينار)		جهة التنفيذ الرئيسية		الجهات المشاركة بالتنفيذ		معايير الأداء العمليات	
1. برنامج تأهيل وتدريب الموظفين		2016-2017		100		البلدية (من خلال جهة استشارية)		وزارة الشؤون البلدية		برنامج - تدريبي مبني على مسح الاحتياجات تنفيذ التدريب	
1. تطوير الهيكل الإداري للبلدية		2016		20		البلدية		وزارة الشؤون البلدية		أدارة - وحدات فعالة في تقديم الخدمات للمواطنين والمستثمر ين	

# أمثلة على خطة تشغيلية ومؤشرات الاداء لأهداف- تابع

## مثال خطة تشغيلية لهدف تنموي قطاعي

الهدف الاستراتيجي الرئيسي						
الهدف الاستراتيجي الفرعي						
الهدف الاستراتيجي الثاني: تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص وتحسين البيئة الجاذبة للاستثمار.						
2.2 تحديد جملة من المشاريع المقترحة للشراكة مع القطاع الخاص على المدى القصير (Quick Wins)						
النشاط	الاطار الزمني	التكلفة (الف دينار)	جهة التنفيذ الرئيسية	الجهات المشاركة	معايير الأداء	مصادر التمويل
			التنفيذ	العمليات	النتائج	
استملاك أراضي بداعي الاستثمار	2016 - 2017	500,000 ألف دينار	البلدية	وزارة الشؤون البلدية + بنك تنمية المدن والقرى	استملاك مساحات - كافية لاقامة مشاريع استثمارية	البلدية + قروض من بنك تنمية المدن والقرى
مشروع توليد الطاقة الكهربائية باستخدام الرياح	2017 - 2018	6,000,000 مليون دينار	البلدية + وزارة الطاقة والثروة المعدنية	وزارة الشؤون البلدية + بنك تنمية المدن والقرى	انشاء مشروع توليد الكهرباء بواسطة التوربينات "طاقة الرياح"	الجهات الداعمة + بنك تنمية المدن والقرى
مشروع فرز وتدوير النفايات	2019 - 2020	1,000,000 مليون دينار	البلدية	وزارة الشؤون البلدية + القطاع الخاص + بنك تنمية المدن والقرى	انشاء مصنع فرز وتدوير نفايات متعدد الأغراض بهدف انتاج اسمدة وتدوير الكرتون	القطاع الخاص + بنك تنمية المدن والقرى
					- توفير فرص عمل - زيادة إيرادات البلدية - تحسين نظام جمع النفايات - تخفيض فاتورة التعامل مع النفايات	

# تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

تكليف مجموعات العمل بصياغة خطة تشغيلية ومؤشرات الاداء لاهداف استراتيجية وتنموية وقطاعية بالاعتماد على الرؤية والرسالة والخارطة الاستراتيجية للبلدية التي سيتم الاتفاق عليها مع المشاركين وبيان كيفية مراعاة النوع الاجتماعي بعين الاعتبار خلال استخدام التحليل المراعي لأبعاد النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص ومراعاة أبعاد النوع الاجتماعي عند وضع الأهداف الإستراتيجية والتنموية والرؤية والرسالة



# الخطوة السابعة: بناء بطاقات المشاريع وبطاقات مؤشرات الأداء



# التعريف بمفهوم بطاقة المشروع ومحتوياتها

البند	التفاصيل
اسم المشروع	وضع إسم المشروع بالكامل
الهدف الإستراتيجي/ التموي /القطاعي	تحديد مرجعية المشروع وتحت اي هدف إستراتيجي أو تموي أو قطاعي يتبع المشروع
مبررات المشروع	تحديد الدواعي والإحتياجات للمشروع
وصف المشروع	تحديد طبيعة المشروع والخدمات والمنتجات التي سيقدمها المشروع
اهداف المشروع العامة والخاصة	تحديد غايات المشروع والنتائج التي يرغب القائمين على المشروع تحقيقها
نطاق عمل المشروع ومراحله	تحديد مكونات المشروع ومراحل العمل فيه ومستلزمات كل مرحلة ومتطلباتها والمنطقة الجغرافية

# التعريف بمفهوم بطاقة المشروع ومحتوياتها- تابع

البند	التفاصيل
مخاطر المشروع	تحديد المخاطر المتوقعة في التأثير على المشروع لوضعها ضمن عملية إدارة المخاطر
التكلفة التقديرية	تحديد إجمالي تكلفة المشروع
تفاصيل التكاليف	تحديد تفاصيل التكاليف ليتم وضعها في ميزانية البلدية وخصوصا اذا تطلب تنفيذ المشروع فترة زمنية طويلة
مصادر التمويل	تحديد ما إذا كان هذا المشروع سيتم تمويله من قبل البلدية أو من خلال تمويل خارجي أو منح
شركاء التنفيذ	تحديد قائمة الشركاء والأدوار المطلوبة خلال مراحل المشروع

# التعريف بمفهوم بطاقة المشروع ومحتوياتها- تابع

البند	التفاصيل
اثر المشروع المتوقعة	النتائج والآثار للمشروع من خلال والتي تعكسها مؤشرات الأداء
أولوية المشروع	أولوية المشروع كما وردت من الجلسات التشاركية مع الشركاء
وقت التحضير	الوقت اللازم للتحضير في بدء تنفيذ المشروع
الجدول الزمني للتنفيذ	تفاصيل تنفيذ المشروع ومراحلته من حيث الجدول الزمني

# التعريف بمفهوم بطاقة مؤشر الأداء

البند	التفاصيل
الهدف الإستراتيجي / التنموي / القطاعي	
الهدف / البرنامج / المشروع	
مؤشر الأداء	
القيم السابقة ( السنوات السابقة اخر 3 سنوات )	
القيمة الأساس (احداث قيمة للمؤشر حتى تاريخه)	
القيمة المستهدفة	
معادلة / اسلوب احتساب المؤشر	
تكرار القياس (شهري / ربعي / نصف سنوي / سنوي)	
مسؤولية القياس	
مصدر المعلومات	
ملاحظات	

# مواصفات مؤشر الاداء الجيد

المؤشر الجيد يجب أن يراعي المواصفات التالية:



المعايير الدولية:

إذا كان المؤشر الدولي المناسب موجود فيتم استخدامه (لا نسعى لإعادة اختراع الدولاب)

# مواصفات مؤشر الاداء الجيد

المعايير العامة		
<b>S</b>	<b>Specific</b>	محدد
<b>M</b>	<b>Measurable</b>	قابل للقياس (ومعلوماته متوفرة أو بالإمكان توفرها، ويمكن قياسه بكلفة معقولة)
<b>A</b>	<b>Achievable</b>	قابل للتحقق
<b>R</b>	<b>Relevant</b>	يقيس ما يراد قياسه
<b>T</b>	<b>Time Bound</b>	محدد بفترة زمنية

# أمثلة على بطاقة مشروع تموي (1)

اسم المشروع	مشروع مطحنة حبوب
خلفية المشروع	تعتبر محافظة إربد من أكثر المحافظات إنتاجاً للحبوب في الأردن وعلى وجه التحديد القمح وهو المادة الخام الوحيدة المستخدمة في هذه الصناعة ويعتبر الطحين هو المنتج الرئيسي إضافة إلى منتجات ثانوية مثل النخالة، ومن هنا جاءت فكرة هذا المشروع لما له من أهمية كبرى لتوفير الطحين والمواد المنتجة من الحبوب وبيعها داخل وخارج محافظة إربد، ويعتبر لواء المزار الشمالي ذا ميزة تنافسية زراعية مميزة وصالحة لإنشاء مثل هذا المشروع على أرضه لما تمتاز به المنطقة من خصائص زراعية وطبيعية. يوجد في محافظة إربد مطحنة للحبوب ولكنها تعتبر قديمة جداً ومستهلكة. وتعتمد صناعة طحن الحبوب على نظام الإنتاج المستمر ولا تتعرض لأي تغيرات موسمية في معدلات الإنتاج

# أمثلة على بطاقة مشروع تموي (1)- تابع

وصف المشروع تتميز صناعة طحن الحبوب بوحدة عمليات تقوم بتغيير الخصائص الفيزيائية للحبوب تشمل تنظيفها وتصغيرها ويمكن تقسيم العمليات الانتاجية في هذه الصناعة الى ثلاثة خطوط انتاج تتمثل: الطحن الجاف باستخدام المطاحن الاسطوانية والقرصية والطحن المبلل باستخدام المطاحن الاسطوانية والقرصية ايضاً والطحن المبلل باستخدام المطاحن الحجرية. وتختلف التقنيات المستخدمة لتنظيف وطحن الحبوب في الخطوط الثلاث إلا أنها تنتج نفس المنتجات. ويتم تصنيع الطحين على اربعة مراحل تتمثل بـ: استلام الحبوب وفرزها وتخزينها، تنظيف الحبوب، طحن الحبوب وتصفيتها ومن ثم تعبئة المنتجات. وينتج كل كيلوجرام من القمح ما نسبته 72-82% طحين و10-13.5% نخالة و9-14% نخالة خشنة.



# أمثلة على بطاقة مشروع تنموي (1) - تابع

- مبررات المشروع
- قلة المطاحن في محافظة اربد
- الحاجة لوجود مطحنة حبوب حديثة
- وفرة المادة الخام
- وجود مستثمر لهذا المشروع
- تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص
- توفير بعض فرص العمل لأبناء المنطقة
- زيادة دخل البلدية لتحسين تقديم الخدمات المقدمة للمواطنين وعمل مشاريع استثمارية أخرى.

الاطار الزمني 2016 – 2017

مصادر التمويل لقطاع الخاص + البلدية + بنك تنمية المدن والقرى المتوقعة

# أمثلة على بطاقة مشروع تنموي (1) - تابع

الهدف العام استغلال المادة الخام ( القمح ) المتوفرة في محافظة اربد لإنشاء مطحنة حبوب

- الأهداف المحددة - توفير الدقيق بجودة عالية وسعر منافس
- استيعاب كميات القمح المنتجة
- تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص
- توفير فرص عمل لابناء المنطقة
- تمكين البلدية من توفير مصدر دخل جديد لها من ايرادات المشروع

## أمثلة على بطاقة مشروع تنموي (2)

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| خطة عمل<br>المشروع          | - وجود دراسة جدوى مع المستثمر (قطاع خاص)     |
|                             | - تحديد مراحل العمل بمكونات المشروع المختلفة |
|                             | - توفير التمويل (المستثمر)                   |
|                             | - توفير قطعة أرض (البلدية)                   |
|                             | - تجهيز العطاءات المختلفة                    |
|                             | - بدء العمل بالمشروع                         |
| النتائج والآثار<br>المتوقعة | - مطحنة حبوب بمواصفات حديثة                  |
|                             | - التخفيف من نسب الفقر والبطالة              |
|                             | - تعزيز الميزة التنافسية الزراعية في المنطقة |
|                             | - فتح مجال الاستثمار الزراعي في المنطقة      |
|                             | - زيادة إيرادات البلدية                      |

## أمثلة على بطاقة مشروع تنموي (2)

- مخاطر المشروع
- عدم الحصول على ترخيص للمشروع من وزارة الصناعة والتجارة
  - التأثيرات البيئية الناتجة عن المخلفات الصلبة مثل الأتربة والبذور الغريبة (والتي تم أخذها بعين الاعتبار بحيث يتم التخلص منها بشكل آمن بيئياً)
  - عدم وجود كادر كفؤ من البلدية لإدارة المشروع
- التكلفة التقديرية 2.5 مليون دينار
-

# تمرين عملي وجلسة عصف ذهني

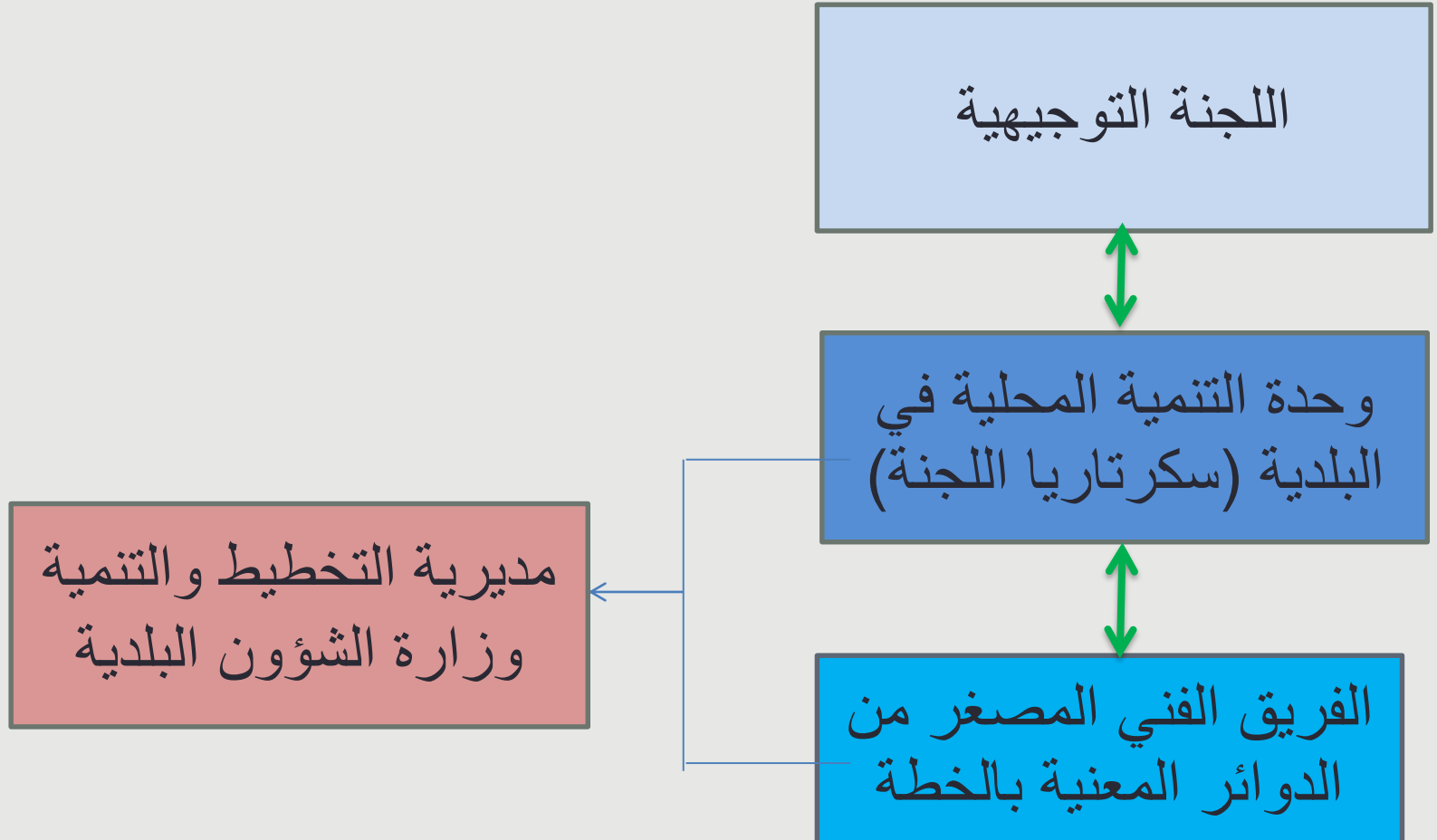
تكليف مجموعات العمل باعداد بطاقة وصف مشروع وبطاقة مؤشر اداء من واقع الخطط التشغيلية للاهداف الاستراتيجية والتنمية والقطاعية

بالاعتماد على الرؤية والرسالة والخارطة الاستراتيجية للبلدية التي سيتم الاتفاق عليها مع المشاركين



# هيكلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية للبلدية ونظام المتابعة والتقارير

# الهيكل المقترح



# مهام ومسؤوليات الجهات المشاركة

ستكون كل جهة من الجهات المشاركة مسؤولة عن جزئية معينة في تنفيذ الخطة ومتابعة تقييم سير العمل فيها وفقا للمهام والمسؤوليات التالية:-

## اللجنة التوجيهية

أما عن مهام هذه اللجنة فتشمل:

- متابعة تنفيذ المشاريع الواردة في الخطة و اقرار أولوياتها ومقترحات تنفيذها سواء تعلق ذلك بمشاريع البناء المؤسسي أو مشاريع تحسين بيئة الاستثمار وعمل مشاريع بالشراكة مع القطاع الخاص.
- مساعدة البلدية في البحث عن مصادر التمويل لهذه المشاريع وتقديم افكار حول صيغ ونماذج للشراكة مع القطاع الخاص.



# مهام ومسؤوليات الجهات المشاركة- تابع

## مهام اللجنة التوجيهية- تابع

- متابعة تنفيذ المشاريع الواردة في الخطة و اقرار أولوياتها ومقترحات تنفيذها سواء تعلق ذلك بمشاريع البناء المؤسسي أو مشاريع تحسين بيئة الاستثمار وعمل مشاريع بالشراكة مع القطاع الخاص.
- مساعدة البلدية في البحث عن مصادر التمويل لهذه المشاريع وتقديم افكار حول صيغ ونماذج للشراكة مع القطاع الخاص.
- الاشراف على وضع معايير الأداء الواردة في الخطة موضع التنفيذ والتأكد من انعكاسها على اداء البلدية وعوائدها وإيراداتها.
- مساعدة البلدية في إعادة التخطيط للموازنة السنوية وتخصيص الجزء المتعلق بالاستثمار.
- مراجعة الخطة بشكل دوري وإجراء التعديلات المطلوبة عليها اذا اقتضت الحاجة.

# مهام ومسؤوليات الجهات المشاركة- تابع

## الفريق الفني المصغر

فريق فني مصغر يدعم عمل المجلس وتضم:-

- دائرة الاستثمار
- الدائرة المالية
- دائرة التنظيم
- الدائرة الهندسية
- دائرة GIS

# مهام ومسؤوليات الجهات المشاركة- تابع

## مهام الفريق الفني المصغر

- التعاون مع سكرتاريا اللجنة التوجيهية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية وخطة التنمية الاقتصادية.
- المساعدة في إعداد دراسات جدوى اقتصادية للجنة التوجيهية حول المشاريع الواردة في الخطة.
- بناء قاعدة بيانات من المستثمرين المحتملين.
- بدء عملية تطوير الاعمال وعقد اجتماعات ولقاءات مع مستثمرين وتقديم افكارهم وتقديمها إلى اللجنة التوجيهية.
- تقديم تصورات للجنة التوجيهية حول تنفيذ بنود الخطة.

# مهام ومسؤوليات الجهات المشاركة- تابع

## مهام الفريق الفني المصغر- تابع

- تقديم مقترحات حول مصادر التمويل لهذه المشاريع وتقديم افكار حول صيغ ونماذج للشراكة مع القطاع الخاص.
- مراقبة تنفيذ الأهداف الواردة في الخطة ووضع معايير الأداء الواردة في الخطة موضع التنفيذ والتأكد من انعكاسها على اداء البلدية وعوائدها وإيراداتها.
- كما يمكن للفريق الفني الاستعانة بالدوائر الأخرى في البلدية لغايات المساعدة على اتخاذ التوصية المناسبة فيما يخص مهامها وتجتمع اللجنة كل أسبوعين مرة، وسيكون رئيس وحدة التنمية مقرر لهذه اللجنة وهو المسؤول عن ترتيب محاضر الاجتماعات وملفات العمل.

# مهام ومسؤوليات الجهات المشاركة- تابع

## مهام وحدة التنمية

وسيتولى فريق وحدة التنمية المهام التالية:-

- العمل كسكرتاريا للجنة التوجيهية
- العمل كمقرر للفريق الفني المصغر
- رفع تقارير دورية للجنة التوجيهية حول سير العمل بالمشاريع، ويمكن التنسيق مع الدوائر الأخرى إذا لزم ذلك وسيتولى فريق وحدة التنمية المهام التالية:-
  - العمل كسكرتاريا للجنة التوجيهية
  - العمل كمقرر للفريق الفني المصغر
  - رفع تقارير دورية للجنة التوجيهية حول سير العمل بالمشاريع، ويمكن التنسيق مع الدوائر الأخرى إذا لزم ذلك

# كيفية كتابة محتوى الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية

# محتوى الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية

قائمة المحتويات

قائمة المصطلحات والتعاريف

كلمة رئيس البلدية

الملخص التنفيذي

خلفية مشروع اعداد الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية

مفهوم وأهمية التنمية المحلية على مستوى البلديات في ظل قانون البلديات واللامركزية

التوجهات العامة للتنمية الاقتصادية وتحدياتها

مراحل ومنهجية اعداد الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية للبلدية

المرحلة الأولى : تشكيل فرق العمل على مستوى البلدية

المرحلة الثانية: مرحلة تجميع وتحليل البيانات

المرحلة الثالثة: الورشات التشاركية مع الشركاء

المرحلة الرابعة: اجتماعات اللجنة التوجيهية ومجموعة الاجتماعات

التشاورية مع المختصين

# محتوى الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية-تابع

قائمة المحتويات- تابع

ملخص وصف الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية ومقارناته على المستوى الوطني

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) وتحديد أولوياتها

- استعراض نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

✓ نقاط القوة

✓ نقاط الضعف

✓ الفرص

✓ التحديات

- تحديد الترابطات بين نقاط التحليل الرباعي



# محتوى الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية-تابع

قائمة المحتويات- تابع

اهم مكونات الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية للبلدية

✓ الرؤية

✓ الرسالة

✓ الاهداف الاستراتيجية والتنمية والقطاعية

الخطة الاستراتيجية للبلدية للاعوام (2019-2023)

خطة التنمية المحلية (التوجهات والاهداف الاستراتيجية والبرامج والمشاريع

التنموية والخطط التشغيلية)

بطاقات وصف المشاريع

قائمة الملاحق