



إستراتيجية التطوير والتنمية الاقتصادية المحلية، وتخطيط الاستثمار والتطوير المؤسسي

"التقرير التمهيدي للمشروع"

النسخة الأولى

حزيران، ٢٠١٠



إستراتيجية التطوير والتنمية الاقتصادية المحلية، وتخطيط الاستثمار والتطوير المؤسسي

" التقرير التمهيدي للمشروع "

النسخة الأولى

حزيران، ٢٠١٠

إعداد:

شركة مؤشر القيادة للاستشارات الإدارية

د. فؤاد ملكاوي

تمام مانجو

جدول المحتويات

٦	١ المقدمة
٦	1-1 الغاية من التقرير
٦	1-2 ملخص المشروع
٧	1-3 قضايا مهمة في نطاق العمل
٨	1-4 الاتصال والتقرير
٨	1-4-1 إجراءات رفع التقارير
٨	1-4-2 التعاون المشترك مع المؤسسات الأخرى
٩	1-4-3 الاجتماعات والندوات وورش العمل
٩	1-5 هيكلية التقرير
١٠	1-6 الملاحق
١١	٢ التنظيم المؤسسي للمشروع
١١	2-1 الهيكل التنظيمي
١٢	2-2 اللجنة التشاورية للمشروع
١٢	2-3 اللجنة التنسيقية للمشروع
١٣	2-4 دائرة التخطيط والتنمية
١٣	2-5 فريق عمل وزارة الشؤون البلدية
١٣	2-6 المتابعة والتقييم
١٥	٣ النطاق الجغرافي للدراسة
١٨	٤ العناصر الرئيسية للمشروع
١٨	٤-١ المسار ١: بناء القدرات المؤسسية
١٨	4-1-1 الأهداف
١٨	4-1-2 المهام الرئيسية
٢٠	4-1-3 الأسلوب
٢١	4-1-4 النتائج المتوقعة
٢٢	4-2 المسار ٢: إطار التنمية الاقتصادية الإقليمية

٢٢	4-2-1 الأهداف
٢٣	4-2-2 المهام الرئيسية
٢٦	4-2-3 أسلوب العمل
٢٧	4-2-4 النتائج المتوقعة
٢٨	4-3 مشاركة الجهات ذات العلاقة وبناء القدرات
٣٠	5 أسلوب العمل، منهجية العمل وبرنامج العمل
٣٠	5-1 أسلوب العمل
٣٠	5-2 المنهجية
٣٢	5-2-1 المرحلة ١: تجميع ومراجعة البيانات والمعلومات (المسار ١ والمسار ٢)
٣٣	5-2-2 المرحلة ٢: التحليل والتجميع
٣٥	5-2-3 المرحلة ٣: التطوير المؤسسي (المهمة الأولى)
٣٥	5-2-4 المرحلة ٣: إطار عمل التنمية الاقتصادية المحلية (المهمة الثانية)
٣٧	5-2-5 المرحلة الرابعة: التنفيذ والاعتماد
٣٨	5-2-6 المرحلة الخامسة: الورقة البيضاء: إستراتيجية وسياسة التنمية البلدية والمحلية
٣٩	6 مشاركة الجهات ذات العلاقة
٣٩	6-1 أهداف مشاركة الجهات ذات العلاقة
٣٩	6-1-1 جمع المعلومات
٣٩	6-1-2 اختبار الحلول
٣٩	6-1-3 توفير المعلومات وإدارة تطلعات الجهات ذات العلاقة
٤٠	6-2 مبادئ مشاركة الجهات ذات العلاقة
٤١	6-3 عملية تخطيط مشاركة الجهات ذات العلاقة
٤٢	6-4 الخطة المقترحة لمشاركة الجهات ذات العلاقة
٤٥	6-5 خطة مشاركة الجهات ذات العلاقة، المخاطر والمواضيع
٤٧	٧ بناء القدرات
٤٧	7-1 أهداف عنصر بناء القدرات
٤٨	7-2 المبادئ الإرشادية لبناء القدرات

٤٨	7-3 أجزاء بناء القدرات
٥٠	7-4 خطة العمل المقترحة والإطار الزمني
٥١	7-5 النتائج المتوقعة
٥٢	الملاحق
٥٢	الملحق أ: خطة العمل والخطة الزمنية
٥٣	الملحق ب: أعضاء الفريق
٥٤	الملحق ج: قائمة الوثائق التي تم جمعها
٥٥	الملحق د: قائمة بالأشخاص الذين تمت مقابلتهم
٥٦	الملحق هـ: نطاق العمل
٦٣	الملحق و: إطار البناء المؤسسي

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
١١	الشكل ١-٢: الهيكل التنظيمي للمشروع
١٥	الشكل ١-٣: التقسيم الإداري
٣٠	الشكل ١-٤: مراحل المشروع
٣٩	الشكل ١-٦: مراحل دورة المشروع
٤٠	الشكل ٢-٦: عملية تخطيط مشاركة الجهات ذات العلاقة
٤٩	الشكل ١-٧: خطة العمل المقترحة

١ المقدمة

١.١ الغاية من التقرير

هو التقرير الرسمي الأول لمشروع التطوير والتنمية الاقتصادية المحلية، وتخطيط الاستثمار والتطوير المؤسسي (كما سيشار إليه لاحقاً بكلمة المشروع). بدأ المشروع في السابع عشر من أيار من عام ٢٠١٠ ويعتبر هذا التاريخ هو اليوم الأول في خطة المشروع.

تلخص أسباب ودواعي إعداد هذا التقرير بما يلي:

١. التوضيح والتأكيد بأن فريق العمل قد أسس قواعد العمل، وعقد الاجتماعات المخطط لها في أجندة المشروع. هذه النشاطات ساعدت الفريق على بلورة أفكاره بما يتوافق مع نطاق عمل المشروع، بالإضافة إلى عمل التعديلات الضرورية على أولويات المشروع فيما يتعلق بالنقاط المزودة من قبل الفريق والخطة الزمنية للمشروع.

٢. تحديد الجهات ذات العلاقة والوزارات والمؤسسات المتعلقة بنطاق عمل المشروع.

يوضح هذا التقرير بشكل عام طريقة ومنهجية العمل التي سيتم إتباعها، بالإضافة إلى أهداف المشروع والترتيبات الإدارية والمؤسسية الضرورية لإتمام المشروع. سيتم توضيح وإظهار النقاط الرئيسية في المشروع بوضوح، بالإضافة إلى طريقة ومنهجية العمل، والمعلومات الضرورية لإتمام المشروع. العملية الاستشارية أيضاً قد تم إتمامها وإرفاقها في التقرير.

قد بدأ معظم أعضاء الفريق بالعمل في المشروع، وقد قام المستشارون بإعداد طاقم العمل وكل المتطلبات الضرورية للمشروع.

١.٢ ملخص المشروع

قد طرأ تحول كبير في العالم حيث أصبح أكثر من نصف العالم يعيشون في مجتمعات حضرية. وقد تحول الناس من الحياة الريفية إلى الحياة الحضرية بسبب وجود المغريات الاقتصادية والمؤسسية وفرص التعليم، والأردن لم يستثنى من ذلك. وأصبح التخطيط لهذا التوجه أكثر أهمية بحيث أصبحت المدن تنمو وتتأقلم مع الزيادة السكانية. ومع نضوج الأجيال الصغيرة فسيترافق مع ذلك زيادة في الطلب على العمل والسكن والخدمات الاجتماعية العامة التي ستوفر في المناطق الحضرية، ومواجهة هذا التحدي يتطلب تخطيط العملية التطويرية بحذر وحكمة، كما يتطلب الاستثمار المناسب للتأكد من توفر وجود متطلبات الأجيال المستقبلية.

ويتطلب مواجهة هذه التحديات وجود خطة تنموية ثابتة ليس فقط على مستوى المدينة الواحدة أو البلدية الواحدة وإنما على نطاق الأقاليم البلدية المختلفة. هذا المفهوم والذي تم توضيحه في مسودة البنود المرجعية له صفات ايجابية وتحديات مختلفة للمخططين وصانعي القرار في المدن على جميع المستويات، وهذا يتطلب آليات مختلفة للتعامل مع القضايا الضرورية

كالنمو الحضري والتطوير الاقتصادي والقضايا البيئية المختلفة. من ناحية أخرى هذه القضايا قد تمثل صعوبات في حال عدم توافقها مع الهيكل المؤسسي والحكومة المحلية المركزية والعلاقات المشتركة بين البلديات.

ولمواجهة هذه التحديات والوصول إلى الايجابيات المرجوة، يجب تصميم إطار عمل استراتيجي مناسب لعملية التطوير. وبالتالي فإن المشروع سيقدم المساعدة الفنية الضرورية لوزارة الشؤون البلدية لدعم ومعاونة البلديات المختلفة في تحسين أدائها على مستوى المسؤوليات المحلية. وهذه المساعدة ستتم على شكل جزأين رئيسيين في المشروع وهما؛ تقوية المؤسسية في الوزارة على مستوى التطوير الاستراتيجي، وإعداد إطار عمل استراتيجي للتنمية الإقليمية أساسها البلديات. ويحتوي الجزء ٤ من هذا التقرير على وصف تفصيلي لهذين الجزأين، كما يحتوي الملحق هـ على وصف تفصيلي لنطاق العمل.

وقد كان الأسبوعان الأولان من هذا المشروع مليئان بالنشاط المترکز على مجموعة من القضايا، ومن العوامل الرئيسية للمشروع الحاجة إلى تحديد مناطق العمل المستقبلية الرئيسية بأسرع وقت ممكن. وكما سيتم توضيحه لاحقاً فإن التسلسل المنطقي للمشروع هو إنهاء نشاطات المشروع المختلفة، وتقييم السيناريوهات المختلفة الموجودة، ومن ثم تحديد أولويات المشروع المرتبطة بها، ومن ناحية أخرى يوجد قضايا أخرى مطلوبة وضرورية لعملية التطوير سيتم تحديدها في مراحل مبكرة.

١ ٣ قضايا مهمة في نطاق العمل

هناك قضايا مختلفة تم عرضها في مسودة البنود المرجعية، ومتعلقة بنطاق العمل والتي يجب أن يتم توضيحها:

١. أشارت مسودة البنود المرجعية إلى العناصر الرئيسية للمشروع بأكثر من طريقة، ففي أكثر من مكان تم الإشارة إليها بالتنمية الاقتصادية الإقليمية أو إطار العمل التنموي الإقليمي، بينما في أماكن أخرى تم الإشارة إليها بإستراتيجية التنمية المحلية. في هذا التقرير سيتم تحديد المهام بإطار العمل الاستراتيجي للتنمية المحلية، ويقصد بالمحلية المناطق البلدية كما تم ذكره مسبقاً.
٢. المهام الفرعية المعرفة في مسودة البنود المرجعية وعلاقتها بالمشروع تحتاج إلى توضيح ويتم ذلك من خلال السير بالمشروع.
٣. مصطلح (دعم وزارة الشؤون البلدية) غير واضح، ويترجم فريق المشروع هذا الدعم ببناء القدرات كما سيتم توضيحه في الجزء ٧، إضافة إلى العمل جنباً إلى جنب مع فريق الوزارة لإعداد المخرجات المحددة في مسودة البنود المرجعية، والأخذ بعين الاعتبار المعلومات المزودة من قبل فريق الوزارة.
٤. لم يتم في مسودة البنود المرجعية تحديد طبيعة العمل التي ستتم في المدن الأربعة المحددة في مشروع إستراتيجية تطوير المدن المبرمجة إقليمياً (RPCDS). ويرى فريق العمل بان المنهجية الصحيحة هي التعامل مع هذه المدن على أنها حالات دراسة، واعتبار إطار العمل الاستراتيجي هو إطار عمل وطني.

٥. تعتبر مسودة البنود المرجعية عملية الدعم والتنسيق مع الشركات الاستشارية الأخرى والمستشارين المستقلين الذين يعملون مع الوزارة جزء من إطار العمل الاستراتيجي ، بالإضافة إلى تقديم النصح إلى الوزارة فيما يتعلق بجودة عملهم. وهذه المحاور الاستشارية هي:

أ - الاستشارة في مجال نظام معلومات الإدارة المالية للبلديات.

ب - تكاملية قاعدة البيانات والبنية التحتية والخدمات المتعلقة بالبلديات.

ت - الخبراء والاستشاريين في مجال الاقتصاد والنقد والإيرادات وضرائب الملكيات.

ث - التخطيط الحضري فيما يتعلق بالمعايير والإطار التنظيمي.

نحن نرى بأن ذلك يحتاج إلى وجود تنسيق بين المستشارين المختلفين من خلال عقد اجتماعات منتظمة ومرتبطة من قبل الوزارة.

١ ٤ الاتصال والتقارير

١ ٤ ١ إجراءات رفع التقارير

يوجد ثلاثة محاور رئيسية في المشروع: خطة التطوير المؤسسي لوزارة الشؤون البلدية، إطار العمل الاستراتيجي للتنمية الاقتصادية المحلية، والورقة البيضاء، كل من هذه المحاور تحتاج إلى تقرير منفصل، يتم تسليمه في إطار زمني كما هو محدد في العقد، وبالإضافة إلى المحاور الرئيسية المذكورة سيقوم فريق عمل المشروع بتزويد أوراق عمل فنية تغطي قضايا معيَّنة في الأوقات المناسبة من خلال المشروع. كما سيقوم الفريق بإعداد وتسليم تقرير أداء شهري كما هو موضح في برنامج العمل.

١ ٤ ٢ التعاون المشترك مع المؤسسات الأخرى

خلال الفترة الابتدائية من المشروع، اجتمع فريق العمل مع عدد من المؤسسات ممن سيكون لهم إسهام في إعداد وإتمام هذا المشروع، وقد لقي فريق العمل التعاون الجيد من قبل الوزارة والمؤسسات الأخرى وحصل على عدد من الوثائق المتعلقة بالدراسات والعمليات التنموية السابقة. ويتضمن الملحق ج قائمة المعلومات الضرورية وتشمل جميع البيانات والنماذج والتقارير والمشاريع والدراسات السابقة الضرورية. هذه القائمة وما يطرأ عليها من مستجدات سيتم توثيقها خلال سير المشروع وإرسالها إلى جميع أطراف المشروع المختلفة، وستكون هذه القائمة بمثابة الأساس لإعداد مخزون الدراسات كما هو موضح في مسودة البنود المرجعية.

ويحتوي الملحق د من التقرير على قائمة بجميع المؤسسات والأفراد الذين تمت مقابلتهم. ويوجد العديد من الوثائق التي يجب الحصول عليها، كما يوجد العديد من المقابلات التي لا بد وأن يتم إجراؤها، ويعتبر دور الوزارة في المساعدة على تجميع وتوفير هذه الوثائق دور أساسي وضروري لإتمام هذا المشروع والوصول إلى نتائجه المرجوة.

١ ٤ ٣ الاجتماعات والندوات وورش العمل

يضطلع المشروع على دور هام في نشر المعرفة وإقرار إطار العمل الفعلي والعملي، لذلك هنالك نشاطات واجتماعات عديدة مُجدولة ومبرمجة لتتوافق مع ذلك، بعض هذه النشاطات والاجتماعات تأخذ الطابع الرسمي والبعض الآخر يأخذ الطابع غير الرسمي، بعض هذه الاجتماعات تم إعدادها في الفترة التحضيرية للمشروع. الاجتماع الرئيسي الأول الذي تم هو الاجتماع الافتتاحي في التاسع عشر من أيار، والاجتماع الثاني الذي تم هو اجتماع مختصر لمناقشة برنامج العمل وقد عقد في السابع والعشرين من أيار، وسيُعقد الاجتماع الثالث لمناقشة التقرير التمهيدي للمشروع. وسيبتمضمّن المشروع العديد من ورش العمل المُخطّط لها في المراحل القادمة من المشروع، ويتضمن الملحق ب الجدول المقترح لهذه النشاطات.

كما سيشارك المستشارون في اجتماعات مناقشة الأداء المنظّمة من قبل فريق عمل مشروع التنمية الإقليمية والمحلية (RLDP).

١ • هيكلية التقرير

يتكون التقرير من ٧ أجزاء:

- جزء ١ هو المقدمة.
- جزء ٢ يناقش التنظيم والترتيب المؤسسي لتحضير المشروع.
- جزء ٣ يناقش النطاق الجغرافي للمشروع.
- جزء ٤ يوضح المحورين الرئيسيين للمشروع: التطوير المؤسسي لوزارة الشؤون البلدية، وإطار العمل للتنمية الاقتصادية المحلية والارتباط مع الجهات ذات العلاقة وبناء القدرات.
- جزء ٥ يناقش طريقه ومنهجية عمل الفريق، وبرنامج عمل المشروع.
- جزء ٦ يناقش الارتباط مع الجهات ذات العلاقة.
- جزء ٧ يركز على منهجية العمل في بناء القدرات.

١ ٦ الملاحق

يوجد عدد من الملاحق المرفقة للتقرير التمهيدي للمشروع:

- ملحق أ يتضمن برنامج العمل والخطة الزمنية للمشروع.
- ملحق ب يوضح أعضاء فريق العمل ومهامهم المحددة.
- ملحق ج يوضح جميع البيانات والنماذج والتقارير والمشاريع والدراسات السابقة الضرورية.
- ملحق د يوضح جميع الأفراد والمؤسسات التي تم الاتصال والتعامل معها.
- ملحق هـ يوضح نطاق عمل المشروع.
- ملحق و يوضح عينة من إطار عمل البناء المؤسسي.

٢ التنظيم المؤسسي للمشروع

٢ + الهيكل التنظيمي

لقد صمم الهيكل التنظيمي بحيث يغطي جوانب المشروع فيما يتعلق بالمسارين والرئيسيين "إطار إستراتيجية التنمية المحلية" و"بناء القدرات المؤسسية".

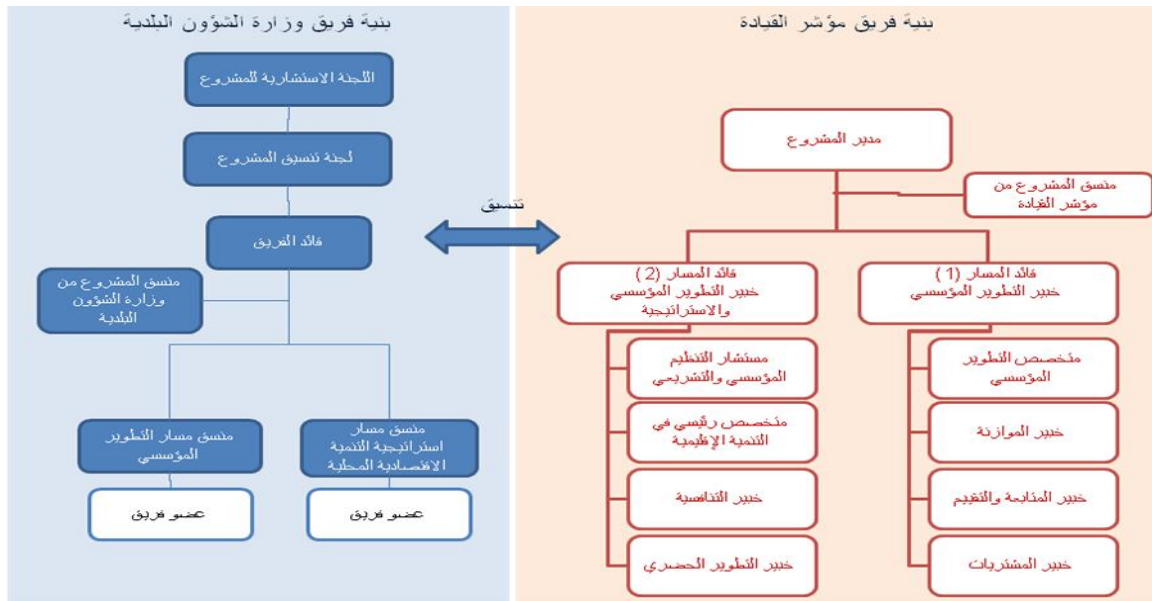
وبناءً عليه نرى ضرورة وجود لجنة تشاورية للمشروع تكون مسؤوله عن التوجه الكلي للمشروع التي تساندها لجنة تنسيقية للمشروع ورئيس فريق من وزارة الشؤون البلدية.

يهدف الهيكل التنظيمي للمشروع إلى تحقيق ما يلي:

- إشراك جميع الجهات ذات العلاقة والتي لها قدرة على إثراء مخرجات المشروع والمشاركة الفاعلة في الدعم والتطبيق المستقبلي لإطار التنمية المحلية.
- إدارة المشروع بطريقة فاعلة وذلك من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات اللازمة لإنجاح المشروع لكلا الطرفين.
- تقديم الدعم للأنشطة التي يقدمها المشروع وذلك بتوفير الكوادر اللازمة لإنجاز مخرجات المشروع.
- تسهيل نقل المعرفة من الفريق الاستشاري إلى فريق وزارة الشؤون البلدية.
- تقديم الدعم اللازم لتطبيق المشروع في المراحل اللاحقة بعد انتهاء مهمة الفريق الاستشاري.

وبناءً عليه، نقترح أن يأخذ الهيكل التنظيمي للمشروع النحو التالي:

الشكل ٢-١: الهيكل التنظيمي للمشروع



٢ ٤ اللجنة التشاورية للمشروع

تشكل اللجنة من قبل ممثلي الجهات الرئيسية ذات العلاقة بالمشروع والذين من الممكن أن يكون لهم تأثير إيجابي على المشروع والتطبيق المستقبلي لإطار إستراتيجية التنمية المحلية. وبناءً عليه يمكن أن تكون هذه الجهات أطراف داخلية أو خارجية كوزارة الشؤون البلدية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وزارة الداخلية، وممثلين عن المؤسسات غير الحكومية والخبراء الاقتصاديين.

إن الدور الأساسي لهذه اللجنة هو مساندة المشروع وتوفير الرؤيا لأعضاء الفريق وذلك بهدف إثراء المشروع وضمان شمولية مخرجاته. وفيما يلي ملخص عن الدور المناط بهذه اللجنة:

- تقديم التوجيه والدعم والمساندة اللازمة للمشروع.
- تسهيل عمل الفريق الفني وذلك من خلال إخطار الجهات المعنية بتوفير الدعم اللازم والمشاركة بالاجتماعات والورشات، وتوفير المعلومات اللازمة.
- تحديد الأنشطة الممكن إنجازها من قبل الجهات ذات العلاقة خلال فترة المشروع ومراحل التطبيق اللاحقة لإستراتيجية التنمية المحلية.
- ترشيح ممثلين عن هذه الجهات ذات العلاقة وذلك للمشاركة في ورشات العمل وورشات العصف الذهني.
- اقتراح الممارسات الفضلى أو الدراسات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار خلال المشروع.
- الاجتماع بشكل دوري أو حسب الحاجة وذلك لمناقشة نسب الإنجاز وأي مستجدات ذات العلاقة.

ملاحظة: سيتم مناقشة وتحديد أعضاء اللجنة التشاورية مع وزارة الشؤون البلدية بعد الموافقة على التقرير التمهيدي للمشروع.

٢ ٣ اللجنة التنسيقية للمشروع

تشكيل اللجنة التنسيقية للمشروع من قبل وزارة الشؤون البلدية بمشاركة وزارات ومؤسسات حكومية وأخرى من القطاع الخاص. وسيكون ممثلي هذه الوزارات بمثابة ضباط ارتباط للجهات التي يمثلونها. وفيما يلي ملخص مهام هذه اللجنة:

- تسهيل عمل فريق المشروع مع الجهات المختلفة التي يمثلونها.
- إبداء الرأي فيما يخص إنجاز المشروع والاستراتيجيات المتعلقة به.
- المشاركة في الورشات المختلفة ومجموعات التركيز وجلسات العصف الذهني.
- متابعة سير وأداء المشروع.

ملاحظة: إن صلاحية الموافقة على مخرجات المشروع ستكون من مسؤوليات مدير مشروع التنمية الإقليمية والمحلية.

٢ ٤ دائرة التخطيط والتنمية

لقد جاء تأسيس دائرة التخطيط والتنمية نتيجةً لعملية إعادة هيكلة وزارة شؤون البلديات، وتعتبر هذه الدائرة مسؤولة عن عدة مهام تتعلق بالتنمية المحلية، تخطيط الاستثمار، والتعاون الدولي مع الجهات المانحة للنهوض بالتنمية المحلية في قطاع البلديات.

يناط بدائرة التخطيط والتنمية الدور الأكبر في تطبيق مشروع التنمية الإقليمية والمحلية ومن المتوقع أن تتخبط بشكل فاعل في مراحل التطبيق اللاحقة لمخرجات المشروع بما فيها إطار التنمية الاقتصادية المحلية. ويتطلب هذا الدور التحليل الشامل لهذه الدائرة والدور الذي تلعبه إضافةً إلى التفاعلات مع الجهات الأخرى بما فيها الوزارات الحكومية (والتي من الأمثلة عليها وزارة التخطيط التي تحتوي على دائرة للتنمية المحلية) والبلديات وغيرها من الجهات الأخرى.

٢ ٥ فريق عمل وزارة الشؤون البلدية

سيشكل هذا الفريق داخلياً من موظفي الوزارة بعد الموافقة على هذا التقرير. فيما يلي ملخص للمهام الرئيسية لهذا الفريق:

- مشاركة الفريق الاستشاري في مرحلة جمع المعلومات وتحديد مصادر هذه المعلومات.
- تسهيل سير العمل وتعاون الدوائر الداخلية للوزارة.
- مساندة الفريق الاستشاري في المهمة والأعمال المختلفة من اجتماعات، ورشات العمل، وتحضير مخرجات العمل كجزء من عملية نقل المعرفة.
- متابعة سير وأداء المشروع.

٢ ٦ المتابعة والتقييم

إن المتابعة والتقييم ستكون متعلقة بمراحل المشروع والمخرجات الخاصة به، وسيكون دور الفريق الاستشاري مقتصرًا على هذا النطاق وليس على تطبيق المخرجات بما فيها نظام المتابعة والتقييم ومؤشرات الأداء.

إن هدف المتابعة والتقييم هو ضمان تحقيق أهداف المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد. وسيتعاون الفريق الاستشاري مع فريق الوزارة لضمان سير المشروع ضمن الخطة المعدة لذلك، وفي حال حصول أي انحرافات عن هذه الخطة سيتم إخطار الوزارة مباشرة من خلال الاجتماعات وتقارير سير المشروع، وسيتم بناءً عليه تحديد الأسباب الرئيسة المؤدية للانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وسيتم تبني إجراء ضمان الجودة وذلك للتأكد من أن أنشطة ومخرجات المشروع

موثوقة ودقيقة. وسيشمل هذا الإجراء المعلومات المجمعّة خلال المشروع وذلك للتأكد من أن المدخلات صحيحة ومناسبة للتحليل والدراسة. كما أن مخرجات المشروع ستخضع للمراجعة والتدقيق قبل أن يتم تسليمها للوزارة.

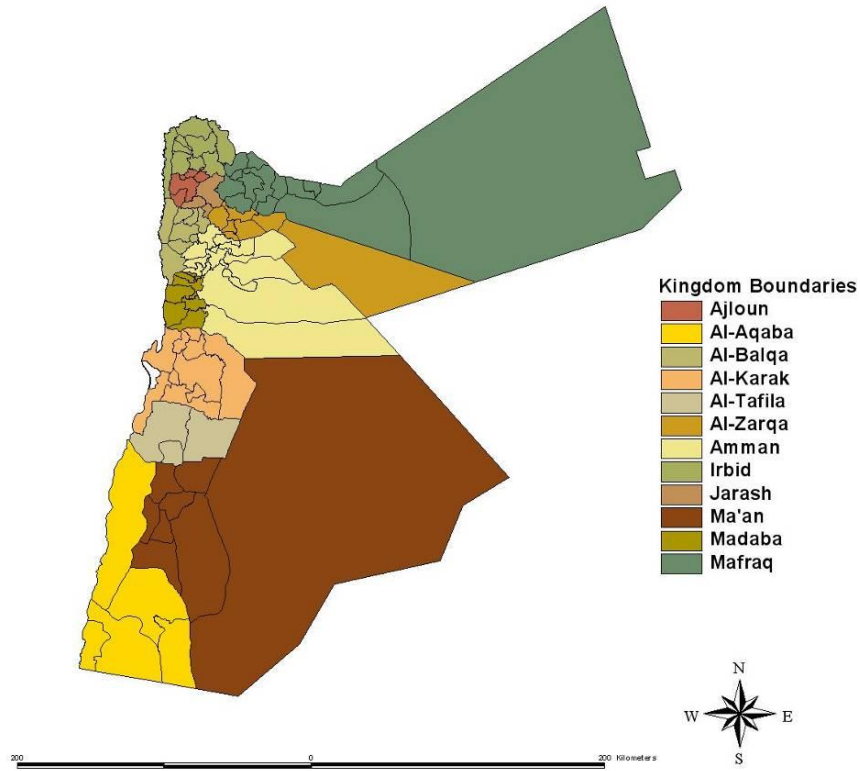
٣ النطاق الجغرافي للدراسة

يجب أن يقدم المشروع التوصيات والاستراتيجيات اللازمة لتعزيز وتطوير التنمية المحلية، والتي من الممكن تطبيقها على المستوى الوطني، يجب أن يتم بناء هذه التوصيات والاستراتيجيات مع الأخذ بعين الاعتبار للمبادرات الحالية من قبل الحكومة والتي تهدف إلى تعزيز اللامركزية وبناء قدرات السلطات المحلية. تؤسس الأجندة الوطنية وتضع بعض الإرشادات الواضحة للبلديات في الأردن والتي تشمل زيادة التعاون الإقليمي، تقوية البلديات ذات الشريحة الصغرى، المحافظة على البيئة، وزيادة المصادر المالية للبلديات. في نفس الوقت، فإن الجدل حول اللامركزية يسلط الضوء على وجود دور أكبر للمحافظات. أما بالنسبة لنوع إطار العمل المؤسسي الذي ينظم العلاقة ما بين المستويات المحلية المختلفة فإنه لا يزال بحاجة إلى التصميم. بالإضافة إلى ذلك، سوف نقوم بإجراء دراسة مفصلة على المستوى المحلي لكل من محافظات المفرق، الزرقاء، الكرك، والطفيلة. تمثل هذه المدن الأربعة المحافظات الخاصة بها، وبالرغم من أن هذه المدن هي الأكثر حضرية بين الأقاليم التابعة لها، إلا أن هناك تبايناً واضحاً في حجمها ومستوى حضرية بينها.

تقسم الأردن إدارياً إلى ١٢ محافظة. خلال الحكم العثماني، تم استخدام المصطلح "أراضي" للتعبير عن الأقسام الإدارية للدولة. تتكون "الأراضي" إدارياً من مجموعة من الأراضي والأحواض وتسمى وفقاً لإسم المدينة التي توجد بها، على سبيل المثال، تسمى "أراضي السلط" جميع الأراضي التي تقع ضمن مدينة السلط. واليوم، لا يزال هذا المصطلح يستخدم ولكن بدون أي أثر على الأقسام الإدارية الحالية. المحافظة هي وحدة إدارية والتي تسمى محافظة وفقاً لمجموعة من المعايير منها عدد السكان، المساحة، والأراضي الموجودة بها. يقوم دور المحافظة الرئيسي على الإشراف على الدوائر الحكومية، والتنسيق بينهم. ترتبط مهمتها الرئيسية بجميع الأعمال والأنشطة التي تتعلق بالاقتصاد، التنمية، وأمن المحافظة.

تقسم المحافظات إلى ألوية ومراكز دعم إداري، اللواء هو وحدة إدارية أصغر من المحافظة وأكبر من القضاء وتحكم وتدار من قبل "المتصرف".

الشكل ٣-١: التقسيم الإداري للمملكة



القضاء هو وحدة إدارية أصغر من اللواء ويحكم ويدار من قبل "المدير". تستخدم هذه الحدود الإدارية كوحدات ديموغرافية (سكانية) لأغراض التخطيط والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

يتركز أغلب السكان في الأردن في ثلاث محافظات (عمان، الزرقاء، وإربد) وبخاصة في المناطق الحضرية، يبلغ عدد سكان محافظة الزرقاء ٨٩١,٠٠٠ نسمة (يشكلون ما نسبته ١٥% من مجموع السكان الكلي في الأردن)، تبلغ المساحة الإجمالية للمحافظة ما يقارب ٤,٠٨٠ كيلومتر مربع، تعتبر محافظة الزرقاء المحافظة الأكثر حضريةً من المحافظات الأربعة موضوع الدراسة، حيث أن ٩٥% من السكان تقريباً يعيشون في مناطق حضرية (٥٢% منهم يعيشون في مدينة الزرقاء وحدها). بسبب موقع الزرقاء القريب من عمان، ينتقل مئات الآلاف من الناس يومياً من الزرقاء إلى عمان للعمل. كما تجدر الإشارة إلى أنه تم وضع محافظة الزرقاء من أولويات أجندة الحكومة التنموية. تحتوي مدينة الزرقاء على مناطق صناعية بالإضافة إلى المنطقة الحرة، كما أنه يوجد بها مشاريع عقارية ضخمة. يوجد في المحافظة أيضاً معالم تاريخية بالإضافة إلى نهر الزرقاء.

تقع محافظة المفرق في الجزء الشرقي من المملكة، ويحدها من الشرق العراق، من الشمال سوريا، من الجنوب المملكة العربية السعودية، يبلغ مجموع سكان محافظة المفرق ٢٨١،١٠٠ نسمة، ويشكلون ما يقارب من ٤,٧% من مجموع السكان في الأردن. تبلغ مساحة المحافظة حوالي ٢٦،٥٤١ كيلومتر مربع، مما يعني أن محافظة المفرق هي ثاني أكبر محافظة في الأردن وفقاً للمساحة (بعد محافظة معان). كما يوجد في المفرق قطاعات صناعية وزراعية نشطة.

تقع محافظة الكرك إلى الجنوب من عمان، وتضم ما يفوق ٢٣٣،٢٠٠ نسمة، مشكلة بذلك ٣,٩% من مجموع السكان في الأردن، تبلغ إجمالي مساحة المحافظة ٣،٤٩٥ كيلومتر مربع، يتوزع السكان على عدد كبير من البلدات والقرى، ولكن يعيش ٦٠% من السكان في المحافظة في مساحة قدرها ٣٦% فقط من إجمالي المساحة في المحافظة (منطقة قصبه الكرك ومنطقة المزار الجنوبي). تعتبر الكرك منطقة جذب سياحي، حيث ازداد عدد زوار المدينة في عام ٢٠٠٨ حوالي ٢٧% مقارنة بعام ٢٠٠٧، الأمر الذي يؤدي إلى أخذ قطاع السياحة بعين الاعتبار في أي مبادرات للتنمية المحلية الاقتصادية. بالرغم من أن القطاع الصناعي في المحافظة يعتبر بدائياً، إلا أن صناعات استخراج البوتاس وتصنيع الملابس في المحافظة تعد صناعات كبيرة ومهمة وتدعم كلاً من الاقتصاد المحلي والإقليمي.

تقع محافظة الطفيلة إلى الجنوب من محافظة الكرك، وإلى الجنوب الغربي من محافظة عمان على بعد ١٨٠ كيلومتر منها، يبلغ عدد سكان المحافظة حوالي ٨٣،٧٠٠ نسمة (يشكلون ما نسبته ١,٤% من السكان في الأردن)، تحتل المحافظة مساحة قدرها ٢،٢٠٩ كيلومتر مربع، يعيش أغلبية السكان (٩٠% منهم) في قصبه الطفيلة وبصيرا، يشكل قطاع الزراعة في المحافظة القطاع الأكبر من حيث عدد العاملين، تقتصر الأنشطة الصناعية في المحافظة على مناجم شركة الفوسفات الأردنية، والتي تقع في منطقة الحسا حيث المخزون الكبير من الفوسفات، تتركز السياحة في الطفيلة بشكل رئيسي على محمية ضانا (والتي تعد أكبر محمية طبيعة في الأردن، والتي تغطي ما يزيد على ٣٢٠ كيلومتر مربع بمحاذاة وادي الأردن).

وتركز دراسة "إستراتيجية تطوير المدن المبرمجة إقليمياً" على كل من مدينة الزرقاء، المفرق، الكرك، والطفيلة، نظراً للفرص الرئيسية والمهمة في كل مدينة ودورها الرئيسي في كل من الأقاليم الثلاثة، بالإضافة إلى موقعها الاستراتيجي. سوف يتم تنفيذ العديد من الدراسات ضمن "إستراتيجية تطوير المدن المبرمجة إقليمياً" لهذه المدن والأقاليم الخاصة بها لتحديد نقاط الضعف والقوة، تقييم الفرص لتحقيق التنمية المحلية المستدامة، والوقاية من التهديدات ومواجهتها. سوف يتم تنفيذ ذلك من خلال سلسلة من الدراسات المتخصصة في التنمية الاقتصادية المحلية وورش العمل الاستشارية والتي تهدف إلى إنجاز مجموعة من المبادرات الإستراتيجية والمحددة زمنياً لدعم تنمية محلية قابلة للتطبيق في الإقليم. وسوف يتم بناء هذا المشروع بالاعتماد على هذه الدراسات والعمل على إكمالها.

٤ العناصر الرئيسية للمشروع

٤ + المسار ١: بناء القدرات المؤسسية

هناك توافق عالمي على أن أية مؤسسة حكومية مثل وزارة الشؤون البلدية تكون بحاجة ماسة إلى وحدات مؤسسية فرعية ذات كفاءة عالية، إلا أن كيفية إيجاد وتعزيز مثل هذه الوحدات المؤسسية تبقى قائمة بدون آلية واضحة ومباشرة. ومن أجل بناء أي إطار مؤسسي شامل، فإن أية مبادرة لبناء القدرات المؤسسية لا بد وأن تأخذ في الاعتبار المجالات الرئيسية الثلاثة التالية:

١. الإصلاح الهيكلي

٢. بناء القدرات

٣. تعزيز المؤسسات والوحدات القائمة

يتمثل البناء المؤسسي في تطوير القدرات في الحاكمية المؤسسية. ويتضمن ذلك تفكيك وإعادة تشكيل المنظمات والمؤسسات القديمة، سواء كانت قضائية أو إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية، إضافة إلى تحسين فعالية وتأثير المؤسسات القائمة وتعزيز مهنية السلطات القائمة عليها. علاوة على ذلك، فإن عملية البناء المؤسسي تشمل إجراء تقييم للقدرة التنظيمية في أداء الأنشطة الضرورية اللازمة من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

٤ + الأهداف

إن الغاية الرئيسية لهذه المهمة هي تعزيز قدرة وزارة الشؤون البلدية للقيام بالمهمة الموكولة إليها بصفتها الجهة التنظيمية الرئيسية لقطاع البلديات والجهة المطورة لهذا القطاع، بما يترتب عليه في نهاية الأمر تحسين الأداء الشامل وإدارة الخدمات والبنى التحتية البلدية على المستوى المحلي، وخاصة في ميدان تطوير الإستراتيجية، والإطار القانوني والتنظيمي. وبصفة عامة، فإن الهدف الرئيسي من بناء القدرات المؤسسية هو ضمان قدرة وزارة الشؤون البلدية على دعم التطوير المحلي للبلديات، وتقديم الخدمات إلى الفئة المستهدفة بشكل فعال ونشط.

٤ + المهام الرئيسية

يبين الجدول أدناه المهام الرئيسية لهذا المسار الرئيسي الأنشطة المختلفة الواردة تحت كل مهمة:-

النشاطات المحددة	مجال/نطاق العمل
١- استعراض ومراجعة الخطة الوطنية الإستراتيجية لدى	١- إعداد الخبرة في مجال التطوير المؤسسي للعمل مع

<p>وزارة الشؤون البلدية والتي تم إعدادها داخلياً، متضمنة الأهداف الإستراتيجية. وأسلوب التطوير، وكذلك البرامج و الأهداف الإستراتيجية، وتتضمن عملية الاستعراض والمراجعة المعايير والاستراتيجيات الخاصة بتقديم الخدمة الحالية.</p> <p>٢- فهم عملية البناء المؤسسي الحالية والمستقبلية، وتطوير المشاريع التي تنفذها وزارة الشؤون البلدية بما في ذلك أية خطة لإعادة الهيكلة، وذلك من خلال جلسات تعريفية والمراجع التي تقدمها وزارة الشؤون البلدية.</p> <p>٣- إجراء مقابلات مع الموظفين الأساسيين ومدراء الإدارات في وزارة الشؤون البلدية بواسطة خبراء تطوير مؤسسي، وذلك بهدف فهم الوضع الراهن للإدارات، والخطط المستقبلية للإدارات ومدخلاتها المتعلقة بمتطلبات إعادة الهيكلة لدى وزارة الشؤون البلدية.</p> <p>٤- إعداد وتوزيع استبانات تحليل وظيفي، على مدراء الإدارات والموظفين الرئيسيين في وزارة الشؤون البلدية، وخاصة الإدارات المتخصصة في المراقبة وتقديم الخدمات، وذلك بهدف فهم الأدوار والمسؤوليات المناطة بكل إدارة، وتحديد نقاط القوة و التحسينات، بالإضافة إلى التدريب ومتطلبات بناء القدرات والتي يتوجب أخذها في الاعتبار في خطة إعادة الهيكلة.</p> <p>٥- تقييم الهيكل التنظيمي لدى وزارة الشؤون البلدية وذلك من أجل غايات تطوير خطة إعادة الهيكلة.</p> <p>٦- وضع خطة الهيكلة المؤسسية لوزارة الشؤون البلدية على أساس ممارسة إعادة الهيكلة. ويتضمن ما يتم تقديمه ما يلي:</p> <p>أ) الهيكل التنظيمي الوظيفي الجديد لوزارة الشؤون البلدية موضحاً فيه الإدارات بما في ذلك الإدارات المستحدثة مثل إدارة تقديم الخدمات والسياسات المتعلقة بها وإدارة</p>	<p>وزارة الشؤون البلدية لوضع خطة لإعادة الهيكلة خاصة بالوزارة، بما في ذلك إعداد التوصيفات الوظيفية لمدراء الإدارات الخاصة بالوحدات المكلفة بمهام الرقابة وتقديم الخدمة، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية، أثناء العمل، للموظفين في هذه الميادين الوظيفية</p>
---	--

<p>إستراتيجية التنمية الإقتصادية المحلية.</p> <p>ب) الهيكل التنظيمي التفصيلي لوزارة الشؤون البلدية مبيناً فيه الهيكل التنظيمي بشكل مفصل بما في ذلك المسميات الوظيفية.</p> <p>ج) مصفوفة المهام التفصيلية للإدارات الرئيسية يوضح فيها الأدوار والمسؤوليات المناطة بكل إدارة.</p> <p>د) الوصف الوظيفي التفصيلي لمدراء الإدارات (إدارة المراقبة وتقديم الخدمات – و إدارة إستراتيجية التنمية المحلية)</p> <p>و) جداول التوظيف في إدارة المراقبة وتقديم الخدمات، وإدارة إستراتيجية التنمية المحلية.</p> <p>ز) وضع خطة تدريبية للموظفين في إدارة المراقبة وتقديم الخدمات، وإدارة إستراتيجية التنمية المحلية، والتي تتضمن التدريب الموصى به وقناة التدريب (أثناء العمل من خلال مؤسسات تدريبية متخصصة... الخ)</p> <p>ح) خطة إعادة هيكلة تبين خارطة الطريق الخاصة بتنفيذ عملية إعادة الهيكلة و استحداث الإدارات المقترحة</p>	
--	--

٤ + ٣ الأسلوب

إن وضع أي برنامج لبناء القدرات المؤسسية يهدف تطبيقه تحقيق غايات محددة، من هنا لا بد من وضع أسس فرضية لتبيين النتائج المرجوة من البناء المؤسسي. وفي حالتنا هذه، يمكننا من حيث المبدأ، الزعم بأن الفرضية التي سنقوم بوضعها تعتمد على محركات رئيسية مثل الموائمة مع مبادرة اللامركزية التي تقوم بها الحكومة الأردنية، وتشجيع التنمية الاقتصادية المحلية في قطاع البلديات، وبناء قدرات وزارة الشؤون البلدية. وسيتم الرجوع إلى هذه الفرضية خلال فترات التحليل والتجميع للمشروع، وذلك بهدف الخروج بالشكل النهائي لها، والذي يعكس بشكل أدق، التوجه المستقبلي والنتائج المرجوة من مسار بناء القدرات المؤسسية.

إن مفهوم إطار بناء القدرات المؤسسية ضمن هذه المهمة، سيتبلور نتيجة للمراحل الأولية لتقييم وزارة الشؤون البلدية، والتي ستقودنا إلى تصميم برنامج بناء مؤسسي شمولي يغطي العناصر الرئيسية في داخل وزارة الشؤون البلدية.

(الملحق "و" يبين عينة من إطار البناء المؤسسي). وقد تبين في الاجتماعات الأولية مع ممثلي وزارة الشؤون البلدية بأن وزارة الشؤون البلدية قد قامت بإعادة هيكلة تنظيمها قبل بضعة شهور، وأنها تقوم فعلياً بتطبيق هيكل تنظيمي جديد. إن جزءاً من تحليلنا سيكون فهم المبررات وراء إعادة الهيكلة هذه، وتقييم الحاجة لتقديم مداخلات تنظيمية إضافية وفقاً لما يكون ضرورياً، وذلك من أجل تحقيق الهدف الكلي لإطار البناء المؤسسي. بناء على ذلك، فإن تعريفنا لوضع خطة إعادة هيكلة تمت الإشارة إليها في "الوثيقة المرجعية لعطاء هذا المشروع" يكمن إعادة تعريفه على أنه وضع خطة بناء قدرات مؤسسية يحدد فيها المداخلات التنظيمية المطلوبة واللازمة لرفع قدرة وزارة الشؤون البلدية من أجل الوفاء بالتزاماتها في بناء قطاع بلدي لا مركزي، وتنفيذ إطار تنمية اقتصادية محلية. ويمكن أن تشكل المداخلات الهيكلية جزءاً من هذه الخطة لإعادة هيكلة بعض الوحدات التنظيمية أو إدخال وظائف تنظيمية جديدة.

تعتبر المراحل الأولى من المشروع حاسمة جداً لبناء القدرات المؤسسية. وسيتم مراجعة الهيكل التنظيمي ومهام الوحدات التنظيمية، حيث أن مثل هذه المراجعة ستضمن الإستراتيجية وكيفية مساهمة مثل هذه الوحدات في الإستراتيجية الشاملة لوزارة الشؤون البلدية. وسيتم تحليل المواقع الوظيفية والأنظمة ودورات العمل وذلك لتكوين صورة واضحة عن الظروف الشاملة في وزارة الشؤون البلدية. وسيكون كل ما ورد أعلاه مدخلاً لوضع خطة البناء المؤسسي و خارطة الطريق التنفيذية.

٤ + النتائج المتوقعة

تعتمد النتائج المتوقعة لهذا العنصر الرئيسي للمشروع والى درجة كبيرة على مرحلة التقييم والتي سنحدد بشكل واضح الوضع الحالي، والوضع المستقبلي والفجوة القائمة بينهما. بناءً على ذلك، من الممكن تخيص النتائج الأولية المتوقعة بما يلي:

- تحليل الوضع التنظيمي الحالي في وزارة الشؤون البلدية وهيكلها التنظيمي الحالي وقدراتها.
- وضع فرضية أساسية (فرضية) خاصة بالبناء المؤسسي، مع الأخذ في الاعتبار إستراتيجية وزارة الشؤون البلدية ، وإعادة الهيكلة السابقة، وخطة اللامركزية ، والوضع الحالي ومتطلبات التنمية الاقتصادية المحلية، الخ.
- وضع هيكل تنظيمي يدعم تنفيذ التنمية المحلية، ويشجع ويعزز التعاون فيما بين البلديات وفيما بين الأقاليم.
- خطة واضحة تجاه تنفيذ بناء القدرات المؤسسية، والتي تسهل الانتقال نحو الوضع المستقبلي.
- آلية واضحة لتقديم الخدمات إضافة للمراقبة والتقييم.

٤ ٢: إطار التنمية الاقتصادية الإقليمية

توضح البنود المرجعية بأن الهدف الرئيسي من هذه المهمة هو تقديم الدعم والمساندة إلى وزارة الشؤون البلدية لمساعدة البلديات والأقاليم على تنفيذ مسؤولياتها على المستوى المحلي، وكذلك أخذ التنمية على المستوى الإقليمي بعين الاعتبار من خلال إيجاد إطار استراتيجي. ويتمثل فهماً لهذه الغاية في إدخال تغيير على طريقة الحكومة في عملية التنمية الاقتصادية المحلية إلى طريقة أكثر إستراتيجية. وسنقوم أثناء هذه العملية ببناء درجة أعلى من الوعي حول أهمية ودور المراكز المحلية والأقاليم، والتي أصبحت تلعب دوراً متزايد الأهمية على المستوى العالمي، حيث تمثل نقاط استثمارية يتم تفعيلها وتسهيلها من خلال سياسات محلية داعمة. وضمن هذا الفهم يتم تحليل هذا العنصر الرئيسي للمشروع وتحديد النشاطات المختلفة في المهام المدرجة هنا أدناه. سوف نقوم ببناء عملنا على دراسات سابقة والعمل على إكمالها من خلال العديد من الوسائل والطرق. وبشكل خاص، فإن العمل الموجود حالياً حول إستراتيجية تطوير المدن المبرمجة إقليمياً (RPCDS) في كل من محافظات الزرقاء والمفرق والكرك والطفيلة ستكون مرجعاً يعود على عملنا بالفائدة. كما سنقوم بتقييم العمل من ناحية شموليته وملء الفجوات الموجودة. سوف نبدأ بتقييم خطط التنمية الإستراتيجية لدى وزارة الشؤون البلدية من حيث مساندتها لزيادة دور السلطات المحلية في التنمية الاقتصادية المحلية والتوصية بالتعديلات اللازمة وفقاً لتوجه الوزارة المستقبلي.

٤ ٢: الأهداف

تحدد البنود المرجعية الأهداف التالية لهذه المهمة:

١. تقديم الدعم والمساندة لوزارة الشؤون البلدية لمساعدة البلديات والأقاليم في تنفيذها لمسؤولياتها على المستوى المحلي، مع أخذ التنمية على المستوى الإقليمي بعين الاعتبار.
٢. مساعدة وزارة الشؤون البلدية في صياغة إطار استراتيجي، يمكن أن يكون المرجع التصوري والمؤسسي لتطوير وتنفيذ استراتيجيات التنمية الإقليمية التي تركز على البلديات والبرامج ذات الصلة بها.
٣. دعم وتوسعة العمل المتواصل لدوائر التنمية المحلية والإقليمية في وزارة الشؤون البلدية.
٤. دراسة الوضع الحالي للمؤسسات الحالية لتطوير الخيارات المناسبة لتحسين التنسيق بين المؤسسات الحكومية الإقليمية والمحلية.
٥. مساعدة البلديات والقطاع الخاص وبعض الجماعات في أقاليم معينة من أجل تحديد الفرص المحلية وتطوير القدرات والإمكانيات للتجاوب مع مثل هذه الفرص واستغلالها.
٦. تحقيق توازنات من أجل تنمية اقتصادية مستدامة طويلة الأمد.

٤ * * المهام الرئيسية

يربط الجدول أدناه المهام الرئيسية لهذا العنصر الرئيسي مقابل النشاطات المختلفة التي تندرج تحت كل مهمة.

نطاق العمل	النشاطات المحددة
١- إجراء مسح سريع لاستراتيجيات التنمية المحلية والتقرير التمهيدي للمشروع	١- جمع الاستراتيجيات والخطط ذات الصلة ٢- وضع الاستراتيجيات والخطط والبيانات المختلفة التي تم جمعها في العملية في مخزون (مكتبة) ٣- مقارنة وتقييم الاستراتيجيات المختلفة ٤- تحديد مواطن القوة والضعف ٥- وضع التوصيات اللازمة ٦- تحليل المدن وأقاليمها من حيث الخصائص الحضرية لكل من: الزرقاء، والمفرق، والكرك، والطفيلة (SWOT) ٧- تحديد المشاكل والقضايا الهامة في كل إستراتيجية وارتباطها بمقترحات الخطة، وكفاية الأساليب المتبعة ٨- تقييم القدرة على تنفيذ المقترحات ٩- تقييم مدى توافق الخطط ١٠- تحليل أفضل الممارسات في أنحاء أخرى من العالم.
٢- تطوير إطار إستراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية للبلديات لدى وزارة الشؤون البلدية. العمل مع كوادر وزارة الشؤون البلدية لتحديد الأهداف الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية المحلية للبلديات وتخطيط الاستثمار والتعاون فيما بين البلديات، بما في ذلك تحديد ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> التحديات الرئيسية الترتيبات المؤسسية الملائمة فرص التعاون فيما بين البلديات، و أسس إيجاد شراكات فيما بين القطاعين العام والخاص 	١- استعراض ومراجعة إستراتيجية تنمية مدينة عمان (CDS) و إستراتيجية تطوير المدن المبرمجة إقليمياً (RPCDS) ٢- استعراض و مراجعة الدراسات المختلفة والمشاريع الأخرى ذات الصلة والتمويل من قبل (المفوضية الأوروبية، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، الخ) ٣- التنسيق مع الفرق الأخرى والتي تعمل على المشاريع الأخرى ذات الصلة، وذلك بهدف فهم عملهم وتحديد تأثيره على التنمية المحلية ٤- إجراء تحليل للجهات ذات العلاقة وتحديد مشاركتهم في الأحداث الرئيسية ٥- تحديد المسائل والقضايا الرئيسية التي تواجه التنمية المحلية بدءاً من مرحلة المسح، والتركيز على هذه المسائل

<p>ومدى ارتباطها بالمدن الأربع المعنية</p> <p>٦- تحديد المسائل ذات الأهمية الخاصة والمتعلقة بالفقر وسوق العمل و الخدمات الاجتماعية ، والروابط الإدارية الإقليمية</p> <p>٧- تحديد مبادئ إرشادية والتي تعمل على إيجاد قاعدة للتنمية الاقتصادية الإقليمية للبلديات</p> <p>٨- تحديد العناصر الرئيسية للتنمية الاقتصادية المحلية، وبشكل خاص ما يلي:</p> <p>(أ) تحديد العناصر العامة</p> <p>(ب) تحديد العناصر المرتبطة بالمدينة - المنطقة</p> <p>(ج)وضع رؤية للمدينة - المنطقة</p> <p>٩- تحديد الأهداف الرئيسية للتنمية الاقتصادية المحلية، وكذلك تحديد نتائجها المتوقعة (مسودة التنمية الاقتصادية الإقليمية)</p> <p>١٠- تحديد الاستراتيجيات والأعمال التي تعمل على ترجمة أهداف التنمية الاقتصادية المحلية وإظهار نتائجها</p> <p>١١- تحديد مدى التعاون (على سبيل المثال الأولوية والمناطق المختلفة (المدينة- المنطقة) ستكون الميدان للتنسيق الحكومي الداخلي وتحريك الشريك الاجتماعي)</p>	
<p>١- استعراض ومراجعة خطة اللامركزية حيث أنها تتعلق بالتنمية المحلية وإطار التنمية الاقتصادية الإقليمية الوارد أعلاه</p> <p>٢- اقتراح إطار مؤسسي إداري يعمل على تعزيز مفهوم اللامركزية على مستوى المحافظات والبلديات من ناحية إستراتيجية التنمية الاقتصادية الإقليمية</p> <p>٣- تحديد دور البلديات في إدارة التنمية الاقتصادية المحلية</p> <p>٤- مساعدة وزارة الشؤون البلدية في إيجاد صندوق تنمية إقليمي وهيكل تمويلية.</p> <p>٥- استعراض و مراجعة خبرات وتجارب سابقة لدول أخرى من العالم في مجال إدارة التنمية الاقتصادية المحلية.</p>	<p>٣- الإطار المؤسسي والتنفيذ:</p> <p>مساعدة وزارة الشؤون البلدية لتطوير وتأسيس صندوق تنمية إقليمي وهيكل تمويلي.</p> <p>التعاون مع الممثلين الرئيسيين في وزارة الشؤون البلدية لتحديد أدوات وخيارات مؤسسية أخرى قابلة للتطبيق، من أجل دعم استراتيجيات التنمية الاقتصادية الإقليمية الأخرى، والتخطيط الاستثماري، وأشكال التخطيط الاستثماري، والتعاون ما بين المؤسسات البلدية.</p> <p>استعراض ومراجعة تجربة مجالس الخدمات المشتركة حتى تاريخه، ودراسة إمكانية تجميع الموارد والاستفادة من مبدأ اقتصاديات الحجم، والفعالية في التخطيط الاستثماري،</p>

<p>٦- تحديد خيارات مؤسسية أخرى تعمل على دعم إستراتيجية التنمية الاقتصادية الإقليمية، والتخطيط الاستثماري والمؤسسات فيما بين البلديات</p> <p>٧- استعراض ومراجعة تجربة مجالس الخدمات المشتركة وكذلك تجارب دول أخرى من العالم في مجال التنسيق المؤسسي بين البلديات، وتجميع الموارد.</p> <p>٨- تنظيم وقيادة ورشتي عمل لكبار موظفي وزارة الشؤون البلدية حول تطوير الإستراتيجية الشاملة للوزارة وأهداف سياسات الوزارة.</p> <p>٩- تقديم النصح والمشورة لكبار موظفي وزارة الشؤون البلدية في مجال تطوير الإستراتيجية الشاملة للوزارة وأهداف سياسات قطاع البلديات</p> <p>١٠- تحديد دراسات الجدوى ودراسات السوق الرئيسية لتقديم المزيد من الدعم والتطوير للإطار الاستراتيجي للتنمية المحلية الإقليمية في الأقاليم المستهدفة.</p> <p>١١- إعداد مسودة بنود مرجعية لأهم دراستين</p>	<p>وتوفير خدمات مختارة من خلال شراكات بين القطاعين العام و الخاص ومبادرات تمويلية خاصة أو ذات امتيازات.</p>
<p>١- المساعدة الفنية للمجالس البلدية والأقاليم</p> <p>٢- تقديم الاستشارات والمشاركة مع المجتمع المحلي</p> <p>٣- الملاحظات والتقارير</p>	<p>٤- بناء قدرات السلطات المحلية و الجهات الرئيسية ذات العلاقة.</p>

٤ ٣ أسلوب العمل

سوف يتم تطوير "إطار التنمية المحلية" وفقاً لاحتياجات مختلف الجهات المحلية مع مراعاة أن يكون متوافقاً مع التشريعات الوطنية والبيئية والتخطيطية المعمول بها. إلا أن الأمر الأكثر أهمية هو وجود تركيز خاص على البعد المكاني للإطار، مع التركيز على مسألة إيجاد مدن/ أقاليم مستدامة. وأخذاً بعين الاعتبار محدودية الموارد المالية في الأردن، فإن تحديد أولويات المشاريع ضمن الإطار المكاني - الاقتصادي أمر في غاية الضرورة. إن الاعتماد على بحث مبني على حقائق اجتماعية وبيئية يمكن أن يضمن التعاون والتأثير الأمثل لسياساتها المختلفة.

إن المدن الأربع التي تركز عليها الدراسة مصنفة على أنها بلديات من الفئة (أ). وعلى الرغم من وجودها ضمن نفس التصنيف، إلا أن كل واحدة منها تتمتع بخصائص تميزها وتختلف عن غيرها، الأمر الذي يمثل فرصة فريدة لمناقشة مسائل مختلفة في الإطار الذي يمكن أن يأخذ بعين الاعتبار أكثر من هذه المدن الأربع. ففي الوقت الذي تمثل فيه الزرقاء منطقة مدنية واسعة المساحة، فإن الكرك تعتبر مدينة متوسط الحجم، أما المفرق والطفيلة اللاتي يتصفن بوجود مستويات منخفضة نسبياً من الحضرية فيهما، إلا أنهما تتمتعان بمجال رحب لتغيير المناطق الحضرية والنماذج الإنتاجية. ويلقي هذا الأمر بشكل خاص مزيداً من التركيز على البعد المكاني للإطار.

تعتمد طريقتنا على العديد من المبادئ الإرشادية:

- تحديد الخطوط الإرشادية من واقع الحقائق القائمة، وإطار التنمية الوطنية، وأفكار التنمية المخططة.
- إن إطار التنمية الاقتصادية المحلية/الإقليمية سيبدل الجهد في دمج الأولويات والبرامج الوطنية في مناطق محلية.
- تعزيز ورعاية التنمية الاقتصادية عن طريق إدارة وحوكمة محلية جيدة.
- يعتمد نجاح أي إطار على التنسيق بين جميع القطاعات الحكومية، والتوافق والانسجام بين الاستراتيجيات على المستوى المحلي مع تلك التي يتم تطبيقها على المستوى الوطني. وتعتمد التنمية الاقتصادية المحلية على أسلوب البعد المكاني للتنمية، الأمر الذي يضمن التنمية القطاعات المتعددة.
- إن المشاركة المجتمعية هي عنصر رئيسي في نجاح أية خطة تنمية اقتصادية إقليمية.
- يجب أن تعتمد وتبنى التنمية الاقتصادية المحلية على شراكة بين القطاعين العام والخاص، وذلك من أجل تنفيذ عناصرها المختلفة بنجاح.
- يجب أن يقوم إطار التنمية الاقتصادية المحلية/ الإقليمية بدعم وتعزيز أواصر العلاقة والترابط ما بين المناطق الريفية والمدنية إضافة إلى تحسين الروابط فيما بين الأقاليم وما بين المدن.
- تعمل التنمية الاقتصادية المحلية على تشجيع التنمية المستدامة وإقامة التجمعات السكانية المستدامة، وكذلك مناقشة اختلال التوازن في التنمية فيما بين التجمعات السكانية المختلفة ضمن المنطقة ذاتها.

- إن بناء القدرات لقطاع البلديات على الصعيدين المحلي والوطني يمثل عنصراً هاماً وحاسماً يضمن نجاح التنمية الاقتصادية المحلية. كما أن تقوية وتعزيز عملية التخطيط والإدارة والموارد المالية للحكومات المحلية/ الإقليمية يمثل عنصراً هاماً وحاسماً لتسهيل وتعزيز التنمية والتطوير.
- أن الإطار لا بد وأن يتعامل مع النظم الحضرية الحالية، ويقدم طرقاً لدمج التجمعات السكانية المختلفة في النظام. الأمر الذي يضمن إعادة تصنيف للبلديات، والتي تشكل جزءاً من هذه المهمة.
- يعمل الإطار على الترويج وتشجيع نمو المدن صغيرة الحجم مثل الطفيلة إلى مساحات أكبر حجماً قادرة على دعم وظائف تنظيمية أعلى، مع المحافظة في ذات الوقت على التنظيم الهرمي للمناطق المحيطة.
- يجب أن يبنى الإطار على المزايا الاقتصادية لكل مدينة/ منطقة، ودراسة العوامل المختلفة التي تحد من النمو الاقتصادي.
- البعد المكاني يمكن من بناء إطار التنمية آخذاً بعين الاعتبار كتلات وأقطاب التنمية المحلية الحالية.
- أن أهمية النقل/ المواصلات وكذلك البنية التحتية بالنسبة للتطور الاقتصادي هو أمر معترف به ويشكل عنصراً هاماً وحاسماً في التفكير الحالي بخصوص النمو الاقتصادي المحلي.
- إن التنمية الاقتصادية المحلية هي عملية مستمرة، تقوم من خلالها الجهات ذات العلاقة الرئيسية والمؤسسات والقطاعين العام والخاص بالعمل سوياً لإيجاد ميزة فريدة للمنطقة ومؤسساتها وتعزيز تنافسية المناطق.

٤ ٢ ٤ النتائج المتوقعة

- سوف يتم توضيح النتائج المتوقعة لهذا العنصر الرئيسي من المشروع بطريقة أفضل بعد القيام بالزيارات الميدانية، ومراجعة الوثائق المعنية واستعراضها ومقابلة الجهات ذات العلاقة، إلا أن إطار التنمية الاقتصادية المحلية يتضمن ما يلي:
- القيام بتحليل اقتصاديات المدن - الأقاليم الأربعة، وإيجاد فهم مشترك في الحكومة للتحديات والإمكانيات المتاحة لهذه المناطق.
 - تحديد نقاط القوة والضعف لجميع البلديات، للتغلب على نقاط الضعف ودمجها في إستراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية والحد من التأثير على إستراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية.
 - وجود هيكل مؤسسي يقدم الدعم اللازم لتنفيذ التنمية الاقتصادية المحلية وتشجيع وتعزيز التعاون فيما بين البلديات والأقاليم.
 - رؤية واضحة للعلاقات فيما بين الحكومة المركزية والمحلية، الأمر الذي يسهل التنفيذ ويدعم أهداف التنمية الاقتصادية المحلية.

- جاهزية البلديات لتطوير السياسات البلدية الواقعة ضمن اختصاصها وتكليفها (مثال: سياسات استخدام الأراضي، سياسات البنية التحتية وتقديم الخدمات) والتي تدعم أهداف التنمية المحلية الاقتصادية.
- وجود خارطة طريق واضحة لدى وزارة الشؤون البلدية تجاه تعزيز قدرة التنفيذ لدى السلطات المحلية من أجل تسهيل وتسريع تنفيذ التنمية الاقتصادية المحلية بشكل فعال.
- سياسات واضحة تعمل على تسهيل شراكة فيما بين القطاعين العام والخاص حول مكونات مختلفة من إطار التنمية الاقتصادية المحلية.
- آلية واضحة للمتابعة والتقييم.

٤ ٣ مشاركة الجهات ذات العلاقة وبناء القدرات

تمثل مشاركة الجهات ذات العلاقة وبناء القدرات عنصرين رئيسيين هامين في المشروع، حيث أنهما متضمنان في العديد من المهمات في كل من المسارين الاثنين للمشروع الذين تمت مناقشتها أعلاه وهما في ذات الوقت هامين وحاسمين في نجاح تنفيذ توصياتهما المختلفة الناتجة عن هذا المشروع.

يلتزم هذا المشروع بالمشاركة الفاعلة مع الجهات ذات العلاقة، بهدف ضمان الاستخدام الفعال للموارد وصياغة قرارات مستدامة. إن دراسة آراء ووجهات نظر الجهات ذات العلاقة في تطوير وتنفيذ التشريعات والاستراتيجيات والسياسات والبرامج سوف يترتب عليها اتخاذ قرارات أكثر تعاوناً وفائدة، بالإضافة إلى ظهور نتائج أفضل. إن المشاركة الخلاقة الأصيلة تؤدي إلى الإبداع وزيادة الشفافية والمساءلة، كما أنها تساهم في وجود نتائج مهنية ومستدامة تلقى الإجماع كونه عملية.

يعمل فريق المشروع على تضمين مشاركة الجهات ذات العلاقة في جميع مراحل المشروع، إضافةً إلى ضمان التمثيل والمشاركة الفعالة لجميع مجموعات الجهات ذات العلاقة. كما أن فريق المشروع سيكون متعاوناً ومتجاوباً مع احتياجات الجهات ذات العلاقة وتحديد فرص لتنسيق وتنظيم إيصال النتائج المرجوة لها.

وبطريقة مماثلة، فإن المساران اللذان تمت مناقشتها أعلاه يتمتعان بوجود بناء القدرات وان كان بطريقة مختلفة، كعنصر أساسي آخر للمشروع. إن الهدف الرئيسي لجزء بناء القدرات هو مساعدة وزارة الشؤون البلدية في تطوير قدرات مواردها البشرية إلى مستوى يمكنها من أداء مهامها وممارسة صلاحياتها بطريقة اقتصادية وفعالة ومؤثرة وخاضعة للمساءلة. إن أية إطار للتنمية الاقتصادية المحلية سيكون بحاجة إلى دعم كامل، حيث أن البلديات المحلية والمجتمعات سوف تكون غير قادرة على تنفيذ وتطبيق استراتيجيات التنمية الاقتصادية المحلية بدون وضع أساس لعملية التنمية الاقتصادية المحلية، وهذا لن يتحقق بدون وجود دعم ومساندة من داعم مثل وزارة الشؤون البلدية أو هيئة تنموية تكون لديها القدرة على توحيد الجهود وتقديم إرشاد استراتيجي لهذه الجهات المحلية.

سوف يكون الداعم أيضاً مسؤولاً عن تحديد المبادرات الاقتصادية، والفرص الاستثمارية، والشراكة ما بين القطاعين العام والخاص، يتم ترويجها وتشجيعها في مناطق محلية وذلك بهدف زيادة حجم الاستثمار والنشاطات الاقتصادية في تلك المناطق.

إن لبناء القدرات أهمية خاصة في مشروعنا، حيث ترتبط بحاجة البلديات لتقديم خدمات جديدة إلى مناطق تزيد عن نطاق المدينة - المنطقة. كما يتضمن مشروعنا أيضاً جميع الجهات ذات العلاقة المشاركين في التنمية الاقتصادية المحلية بما في ذلك المجالس البلدية. إن جزءاً مهماً من نتائج المشروع سيكون متمثلاً في خطة بناء قدرات تكون قابلة للتطبيق، وذلك لربط المؤسسة الجديدة وتحسين قدرتها على الأداء. كما إن خطتنا سوف تتضمن العديد من ورش العمل التدريبية والتي ستستمر ويتم المحافظة على وجودها من خلال الإجراءات القابلة للتطبيق ضمن خطة بناء القدرات.

يتم في الجزء (٦) مناقشة موقفنا من مشاركة الجهات ذات العلاقة فيما يقدم الجزء (٧) أفكارنا حول بناء القدرات.

٥ أسلوب العمل، منهجية العمل وبرنامج العمل

٥ + أسلوب العمل

يقوم الاستشاري بإعداد إستراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية، وتخطيط الاستثمار، والتطوير المؤسسي. ويقوم الاستشاري أثناء هذه العملية بتحديد السياسات والاستراتيجيات، وذلك بهدف استعراض ومراجعة سياسة التنمية، والإطار التشريعي، والترتيبات المؤسسية، وان يعمل في النهاية على إيجاد إطار عمل مشترك. ومن أجل مواجهة جميع التحديات المترتبة على تنفيذ المهام الوارد وصفها في مسودة البنود المرجعية، وكذلك التحديات المترتبة في البحث عن تنمية مستدامة، فإن الأسلوب الشامل للدراسة الراهنة سيكون فيه تركيز على أربع نقاط كما يلي:-

الجهد متعدد الفروع: يجب استخدام الخبرة متعددة الفروع بهدف التعامل مع عدد كبير من المشاكل/ المسائل الواردة، ومتطلبات العروض.

المشاركة العامة: أن المشاركة النشطة للعامة من الناس والحوار المنتظم مع الجهات ذات العلاقة هي أمور أساسية للوصول إلى بناء حالة من الإجماع وضمنان بان البرنامج المفضل تتم الموافقة عليه ويكون قابلاً للتطبيق و التنفيذ.

قوة المشروع: من أجل مواجهة تحديات الشكوك فإن الدراسة ستحاول وضع إطار عمل تخطيطي و تنموي أكثر مرونة ابتداءً من مرحلة تكوين المفهوم وصياغته. ويتم تجميع العناصر الرئيسية (إطار إعادة الهيكلة المؤسسية والتنمية الاقتصادية المحلية) مع المكونات التنموية المرتبطة بها وذلك من أجل صياغة مجموعات تنموية مستقلة لتسهيل التنفيذ المبكر. حيث يتم في النهاية تجميعها في منتج رئيسي واحد.

التنمية المستدامة: تعتبر عملية إيجاد حالة من التوازن بين الحاجة لأحداث تنمية اقتصادية محلية، والحاجة لحماية الموارد أمراً هاماً وحاسماً لأي إطار تنموي، وإن الحاجة الكبيرة للتنمية الاقتصادية في معظم المدن/ الأقاليم في الأردن تمثل شأناً رئيسياً. في ذات الوقت، هناك حاجة ماسة للمحافظة على الموارد والتعامل مع المشاكل البيئية في العديد من المناطق في البلاد. من هنا يصبح التحدي متمثلاً في كيفية الموازنة بين هذه المشاكل والهموم. وفي الوقت الذي يركز فيه مجال عملنا على التنمية الاقتصادية المحلية والتنمية المؤسسية في وزارة الشؤون البلدية، فإن أسلوب عملنا يكون حساساً تجاه مثل هذا التوازن. ولا يمكن ضمان التوازن بدون مشاركة مجتمعية كاملة في هذه العملية.

٥ ٤ المنهجية

ينضمن المشروع مسارين: مسار التنمية المؤسسية، ومسار التنمية الاقتصادية المحلية والتخطيط الاستثماري. ويكون لكل واحد من الاتجاهين مخرجاته الخاصة ويقوم بتقديمه وإيصاله. إن المخرج النهائي للمشروع كاملاً هو الورقة البيضاء حول التنمية المحلية والتي تلتزم الحكومة فيها بتعزيز القطاع البلدي. وخلال إعدادة للمشروع، يقوم الفريق بتجهيز جميع الموارد اللازمة واتخاذ العديد من الخطوات استعداداً لاستهلال المشروع، ويتضمن ذلك:

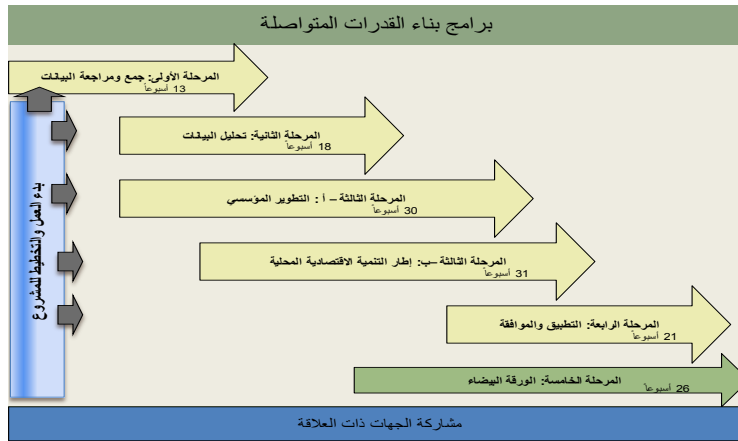
- تحديد الجهات ذات العلاقة.
- صياغة مسودة خطة عمل استشارية.
- إعداد مرجع لمعلومات المدن - الأقاليم الأربعة.
- إعداد برنامج العمل.

وقد تم تقديم جميع هذه النشاطات في التقرير التمهيدي للمشروع. وعقب الفترة القصيرة للتخطيط لهذا المشروع واستهلاله، سيتم تنفيذ المشروع على خمس مراحل منفصلة واضحة، اعتماداً على المهام المختلفة الواردة نطاق العمل، وهي تجميع البيانات واستعراضها، والتحليل والتجميع، والتنمية المؤسسية وإطار التنمية الاقتصادية المحلية، والتنفيذ والموافقة في حين أن المرحلة النهائية تتضمن إعداد الورقة البيضاء.

ويتم العمل في المسارين بشكل متوازي في المرحلتين الأولى والثانية. وفي المرحلة الثالثة سيتم التعامل معها بشكل منفصل لإنتاج المخرجات، و يتم جمعها مرة ثانية في المرحلة الرابعة والتي تتعامل مع مسائل التنفيذ والموافقة. وترتكز المرحلة النهائية على إنتاج الورقة البيضاء. وعبر مراحل المشروع، يتم عقد سلسلة من ورش العمل والاجتماعات المشتركة ونشاطات بناء القدرات.

وسيعمل الاستشاريون في جميع المراحل، عن قرب مع فريق محلي من وزارة الشؤون البلدية بهدف بناء قدراتهم ليتسلموا مستقبلاً مهام مراجعة وتحديث نتيجة الدراسة. ويقوم الاستشاريون بفحص جميع الدراسات المسحية، والدراسات والوثائق، بما في ذلك تلك التي يتم انجازها حالياً، وكذلك القيام بجميع الدراسات والتحليلات الإضافية الضرورية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات بالتعاون مع وزارة الشؤون البلدية والهيئات المعنية.

الشكل ٤-١ : مراحل المشروع



فيما يلي أدناه وصفاً كاملاً لكل مرحلة والمخرجات لكل مرحلة:

٥ ٤ + المرحلة ١: تجميع ومراجعة البيانات والمعلومات (المسار ١ والمسار ٢)

تتضمن هذه المرحلة عملية تجميع الوثائق المتاحة والمتوفرة المتعلقة بكل من تخطيط التنمية الاقتصادية المحلية والتطوير المؤسسي في وزارة الشؤون البلدية وقد تم إدراج قائمة كاملة من الوثائق ذات الصلة في الملحق "د" ، والتي سيتم تحديثها مع تقدم العمل في المراحل المختلفة.

وتتضمن عملية التجميع هذه استعراض ومراجعة الوضع الحالي للخطط الإستراتيجية، والإطار التنظيمي والتشريعي، والتحويلات المالية، حيث أنها ترتبط بأهداف المشروع وغاياته. وسيتم تجميع كل الدراسات والمعلومات المتاحة والمتوفرة في قاعدة بيانات بحيث تكون متوفرة لوزارة الشؤون البلدية. وسيتم في نهاية هذه المرحلة عقد ورشة عمل متبصرة لوضع رؤية التنمية وأهدافها. وبموازاة ذلك سيتم عقد أربع ورش عمل في كل من الزرقاء والمفرق والكرك والطيفة. إضافة لذلك سيتم إعداد ورقة حول إطار عمل السياسة التنموية على المستوى الوطني قبل نهاية هذه المرحلة.

فيما يلي أدناه قائمة بالمهام التي سيتم انجازها خلال هذه المرحلة:

- تجميع المعلومات ذات الصلة (وثائق، عمل ميداني...الخ).
- استعراض ومراجعة خطة الإستراتيجية الوطنية لدى وزارة الشؤون البلدية.
- استعراض ومراجعة الإطار القانوني والتنظيمي.
- استعراض ومراجعة أعمال استشاريين آخرين.
- استعراض ومراجعة الهيكل المؤسسي لوزارة الشؤون البلدية.
- استعراض ومراجعة قانون البلديات والتشريعات ذات الصلة.
- استعراض ومراجعة الموازنة وإجراءات التحويلات المالية.
- استعراض ومراجعة التصنيف الحالي للبلديات.
- استعراض ومراجعة نشاطات التنمية الحالية والتي يتم انجازها في البلديات الأربعة حالياً.
- استعراض ومراجعة تحليل "نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات SWOT" الذي تم عمله لكل من البلديات الأربعة.
- استعراض ومراجعة مزايا المقارنة والتنافسية للبلديات الأربعة.
- إيجاد قاعدة بيانات للاستراتيجيات المتاحة، والدراسات، والبيانات.
- استعراض ومراجعة خطة اللامركزية المقترحة.
- المسائل ذات الصلة بالتنمية الاقتصادية المحلية.
- إطار العمل الإداري والمؤسسي.

- استعراض ومراجعة الإطار القانوني والتنظيمي الحالي حيث أنها مرتبطة بالتنمية الاقتصادية المحلية.
 - المواضيع ذات الصلة بالتنمية الاقتصادية المحلية.
 - إطار العمل الإداري والمؤسسي.
- استعراض ومراجعة الإطار القانوني والتنظيمي الحالي حيث أنها مرتبطة بالتنمية الاقتصادية المحلية.

المخرجات:

- ورقة حول إطار عمل سياسة التنمية الإقليمية على المستوى الوطني.
- ورشة عمل تصوّريّة (وزارة الشؤون البلدية).
- ورش عمل إقليمية (الزرقاء والمفرق والكرك و الطفيلة).

٥ ٤ المرحلة ٢: التحليل والتجميع

تتضمن هذه المرحلة تسليط الأضواء على الاستعراضات والمراجعات المختلفة التي تم إعدادها في المرحلة السابقة، وكذلك البيانات التي تم تجميعها في ورش العمل المتعددة.

ويتم إعداد صورة مكانية للمدن- المناطق الأربعة، بهدف وضع السياق الخاص بإطار التنمية بشكل عام. إن الصورة المكانية ستظهر بوضوح ما هي المزايا الرئيسية لكل مدينة/ منطقة من ناحية جغرافيته ، اقتصاده وبيئته ، المزايا الاجتماعية والثقافية، والمزايا المقارنة والتنافسية. وسيعمل الفريق عن قرب مع نظير وزارة الشؤون البلدية لتحليل البيانات التي يتم تجميعها. وحيث إن الفريق قد قام بتحديد المسائل الرئيسية ومحركات التغيير التي تواجه كل مدينة/ منطقة من خلال الصورة المكانية ، سيقوم عندئذ بالفحص الدقيق والمفصل للمسائل التي تتطلب عناية خاصة. وسوف ينسحب هذا الأمر على الاستراتيجيات القائمة (إن وجدت) المتعلقة بنوعية وجود المسائل الحياتية، والمبادرات المحلية الأخرى، وكذلك أية أهداف إستراتيجية على المستوى الوطني. ويمكن لهذا أن يغطي مجموعة من المسائل البيئية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، إضافة إلى مسائل مادية. علاوة على ذلك، يقوم الفريق بتنسيق ومراجعة العمل الذي يتم القيام به بواسطة استشاريين آخرين. ويكون الناتج الرئيسي المقدم من هذه المرحلة هو تقرير تقييم المؤسسات، والتشريعات ، والقوانين. كما يقدم الفريق أيضاً تقريراً حول عملية الاستشارات الإقليمية، بالإضافة إلى العمل الميداني.

فيما يلي أدناه قائمة بالمهام التي سيتم انجازها خلال هذه المرحلة :

- تحديد نقاط القوة والضعف في الخطة الإستراتيجية الوطنية.
- تحديد نقاط القوة والضعف في القوانين ذات الصلة.
- تحديد المسائل الهامة والحساسة في عمل الاستشاريين الآخرين.

- تقييم وظيفة المتابعة والتقييم الموجودة في وزارة الشؤون البلدية.
- تحديد نقاط القوة والضعف في الهيكل المؤسسي لوزارة الشؤون البلدية.
- تحديد المسائل الهامة والحساسة في إعداد الموازنة والتحويلات المالية.
- تحليل تصنيف البلديات.
- تقييم المؤسسات والتشريعات والقوانين.
- تحديد المسائل العامة في التنمية الاقتصادية المحلية.
- تحديد الجهات ذات العلاقة.
- تحديد نقاط القوة والضعف في كل مدينة.
- وضع صورة مكانية لكل مدينة/ منطقة.
- إطار سياسة تنمية إقليمية على المستوى الوطني.
- أفضل الممارسات وقصص النجاح.
- تقييم المؤسسات والتشريعات والقوانين، حيث أن هذا يتعلق ب:
 - التنمية الاقتصادية المحلية.
 - المتابعة والتفتيش.
 - إعداد الموازنة.
 - المشتريات.
 - التنمية المؤسسية لدى وزارة الشؤون البلدية.
- الاستشارات الإقليمية والعمل الميداني.

المخرجات:

- تقرير تقييم المؤسسات والتشريعات والقوانين.
- تقرير مختصر حول الاستشارات الإقليمية والعمل الميداني.

٥ ٤ ٣ : المرحلة ٣: التطوير المؤسسي (المهمة الأولى)

استنادا إلى المسائل التي يتم تحديدها، والمبادئ الإرشادية، والمسائل الرئيسية في الهيكل المؤسسي، فإن هذا الاتجاه سيقدم توصيات لتعزيز قدرات وزارة الشؤون البلدية، ودعم التنمية الاقتصادية المحلية التي تقودها البلديات. وسيتم صياغة التنمية المؤسسية من خلال عملية استشارات مع الجهات ذات العلاقة. وسوف ينتهي هذا الاتجاه بتطوير ما يلي:

- التوصية بإجراء مراجعة للخطة الإستراتيجية الوطنية من أجل دعم أهداف التنمية الاقتصادية المحلية.
- التوصية بالتطوير التنظيمي اللازم لوظيفة المتابعة والتقييم.
- خطة إعادة هيكلة وزارة الشؤون البلدية.
- استحداث مديرية السياسات و تقديم الخدمات.
- صياغة غايات الإستراتيجية الشاملة والسياسة.
- ورشة عمل بلدية مؤقتة.
- وضع آليات ومعايير تقديم الخدمة خاصة بالتنمية الاقتصادية المحلية وتخطيط الاستثمار .
- استعراض ومراجعة تصنيف البلديات.

المخرجات:

- خطة إستراتيجية وطنية منقحة تعمل على دعم غايات المشروع.
- خطة إعادة الهيكلة المؤسسية لدى وزارة الشؤون البلدية.
- إعداد تقرير حول استحداث مديرية السياسات وتقديم الخدمات.
- الإستراتيجية الشاملة لوزارة الشؤون البلدية و غايات السياسة.
- إعداد تقرير حول الورشة البلدية المؤقتة.
- آليات ومعايير تقديم الخدمة المتعلقة بالتنمية الاقتصادية المحلية وتخطيط الاستثمار .

٥ ٤ ٣ : المرحلة ٣: إطار عمل التنمية الاقتصادية المحلية (المهمة الثانية)

استنادا إلى المسائل التي تم تحديدها، والمبادئ الإرشادية، والعناصر الرئيسية للتنمية الاقتصادية المحلية، يتم تطوير الإطار. وستعمل هذه على توجيه رؤية التنمية المحلية وإطار الإستراتيجية. ويتم صياغة هذه الرؤية مع الجهات ذات العلاقة. تحاول هذه الرؤية بيان حس من الهوية من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما أنها ستقود إلى بدائل مختلفة في إطار الإستراتيجية. ومع ذلك، فإن البدائل لن تكون مقيدة بأمر يمكن تنفيذها من خلال النظام القانوني. ونكون بحاجة لإعطاء تعبير لاستراتيجيات وبرامج أخرى والتي قد تتطلب وجود تغيير في الإطار القانوني. وسيتم تحديد معيار لتقييم البدائل

المتعددة على أساس أولويات تنموية معينة. ويعتمد المعيار على أولويات تنموية تتضمن مبادئ الاستدامة، ومستلزمات التنمية، والهموم المحلية. ويتم تحديد وتطوير أي بديل مفضل من أجل صياغة الأهداف والنتائج المتوقعة.

ويتم استنباط الغايات من المسائل المحددة ومن الرؤية. وستعمل على إيضاح كيفية مساهمة إطار الإستراتيجية في النتائج المبينة بالرؤية، بطريقة ذات معنى. وفي الوقت الذي تكون فيه الأهداف واضحة ومركزة ومختصرة فإنها لن تكون مفرطة في الضيق والآلية. ويكون للأهداف التنموية مرجعية مكانية ونتائج محددة ومركزة. ويكون البعض منها أكثر نقاء ومفصلة للمنطقة، وذات نتائج وأهداف ومؤشرات واضحة. في حين تبقى الأخرى أكثر عمومية، وتكون كبديل عن ذلك مفصلة كجزء من تطوير السياسات المكانية.

وحيث يتم تطوير السياق الخاص بسياسات التنمية (عن طريق الصورة المكانية، المسائل المحددة، والرؤية والأهداف) فإن الأهداف سيتم ترجمتها إلى استراتيجيات وإجراءات ذات معنى. ويعتمد تطوير هذه السياسات والإجراءات على فهم العلاقة بين الناتج الذي يتم البحث عنه وما هو مطلوب لتحقيق ذلك الناتج. ويتم تحديد الناتج من الغايات المكانية، ومن ثم يتم رسم جميع الاستراتيجيات والمبادرات واللاعبين في الأقاليم المختلفة، والتي سيكون لها تأثير من ناحية إنجاز وتحقيق الناتج .

يوجد هنا أدناه قائمة بالمهام التي سيتم إنجازها خلال هذه الفترة:-

- تحديد المبادئ الإرشادية.
- تحديد العناصر الرئيسية للتنمية الاقتصادية المحلية.
- عناصر عامة.
- عناصر محددة للمدينة.
- وضع وتطوير رؤية محددة للمدينة.
- تحديد الأهداف وتعريف النتائج.
- هيكل التمويل التنموي الإقليمي والمالي.
- تحديد الاستراتيجيات والإجراءات.
- إعداد إطار عمل استراتيجي للتنمية الاقتصادية الإقليمية والمحلية للبلديات.
- ورشة عمل حول التنمية الاقتصادية المحلية - الموظفين الرئيسيين.
- ورش عمل إقليمية (الزرقاء، والمفرق، والكرك والطفيلة).

المخرجات:

- الهيكل التمويلي التنموي الإقليمي والمالي.

- مسودة إطار عمل استراتيجي للتنمية الاقتصادية الإقليمية والمحلية للبلديات.

٥ ٢ • المرحلة الرابعة: التنفيذ والاعتماد

تعتبر موافقة وزارة الشؤون البلدية على العناصر المختلفة للتنمية الاقتصادية المحلية وخطة التنمية المؤسسية الجديدة مهمة وحاسمة بالنسبة لتنفيذ كليهما. وسيتم طلب هذه الموافقة في هذه المرحلة من خلال سلسلة من العروض لوزارة الشؤون البلدية على الاثنتين معاً. وبالنسبة للتنفيذ، سيتم تحديد مجموعة من الأدوات، بما في ذلك الإطار المؤسسي، الإطار القانوني والتنظيمي، دراسة جدوى ودراسة سوق، وكذلك تحديد الأولويات في القضايا والعمليات. وكما تم بيانه في مسودة البنود المرجعية، يتم تحديد دراستين على قمة الأولوية في هذه المرحلة على الأقل، ويتم إعداد شروطها المرجعية. ويتم إعداد خطة تنفيذ شاملة للاتجاهين في هذه المرحلة، بالإضافة إلى المؤشرات للمتابعة والتقييم.

فيما يلي أدناه قائمة بالمهام التي سيتم انجازها خلال هذه الفترة:-

- وضع و تطوير مؤشرات المتابعة والتقييم.
- إطار تنظيمي قانوني.
- موافقة وزارة الشؤون البلدية واعتمادها للتنمية الاقتصادية المحلية.
- ورشة عمل وطنية حول التنمية الاقتصادية المحلية.
- إعداد خطة تنفيذ.
- تحديد أدوات أخرى وترتيبات مؤسسية.
- تحديد دراسات الجدوى ودراسات السوق الرئيسية.
- إعداد مسودة البنود المرجعية لدراستين ذواتي الأولوية.
- توصيات خاصة ببناء القدرات.
- ورشة عمل.
- ملاحظات حول ورشتي عمل.

المخرجات:

- إطار عمل استراتيجي للتنمية الاقتصادية الإقليمية والمحلية للبلديات بصورته النهائية.

٥ ٤ ٦ المرحلة الخامسة: الورقة البيضاء: إستراتيجية وسياسة التنمية البلدية والمحلية

المرحلة الخامسة والأخيرة هي إعداد الورقة البيضاء حول التنمية البلدية والمحلية. وربما كانت هذه الأكثر أهمية في المشروع. وستقدم الورقة البيضاء أيضاً توصيات حول أفضل الطرق التي تستطيع وزارة الشؤون البلدية من خلالها تقديم المساعدة الأفضل للأقاليم والبلديات، في ميادين مثل إصلاح السياسات، البرامج الاستثمارية، وبناء القدرات، التحويلات المالية وتحويلات الموارد. وبعد إعداد الورقة البيضاء، يتم عقد ورشة عمل وطنية حول توصياتها كخطوة باتجاه الموافقة الرسمية على الوثيقة. ومع اعتماد الورقة البيضاء من قبل وزارة الشؤون البلدية يكون المشروع قد اكتمل.

المخرجات:

- الورقة البيضاء: إستراتيجية وسياسة التنمية البلدية والمحلية.
- جدول كامل بإطار زمني تم تزويده في الملحق "أ".

٦ مشاركة الجهات ذات العلاقة

يلتزم المشروع بالمشاركة النشطة والفعالة مع الجهات ذات العلاقة، وذلك من أجل ضمان الاستخدام الفعال للموارد وصياغة قرارات مستدامة. إن دراسة ودمج آراء ووجهات نظر الجهات ذات العلاقة في تطوير وتنفيذ التشريعات والاستراتيجيات والسياسات والبرامج سوف يترتب عليه اتخاذ قرارات أكثر إطلاعا وتعاوناً، بالإضافة إلى نتائج أفضل. كما أن المشاركة الصادقة والفعالة تخلق الإبداع وتزيد الشفافية والمساءلة، كما أنها تساهم في ظهور نتائج مهنية ومستدامة تلقى الإجماع حول كونها عملية وقابلة للتطبيق.

ويعمل فريق المشروع على إشراك الجهات ذات العلاقة في الدورة الكاملة للمشروع، كما أنه يضمن التمثيل والمشاركة الفعالة لكل مجموعات المعنيين/المهتمين.

ويكون فريق المشروع متجاوباً ومتعاوناً مع احتياجات الجهات ذات العلاقة، وكذلك تحديد فرص تنسيق وتنظيم إيصال النتائج المرجوة إلى الجهات ذات العلاقة.

٦ + أهداف مشاركة الجهات ذات العلاقة

هناك العديد من الفوائد المترتبة على مشاركة الجهات ذات العلاقة والتي تعود على وزارة الشؤون البلدية وعلى الجهات نفسها والتي من أهمها ما يلي:

٦ + + جمع المعلومات

إن التشاور مع المعنيين ذوي الصلة، قبل وضع السياسة، يضمن بأن كامل الآراء ووجهات النظر، والأنشطة والتنظيمات قد تم أخذها في الاعتبار. ويساعد هذا الأمر في تأطير تطوير إستراتيجية و/أو سياسة مستهدفة.

٦ + ٢ اختبار الحلول

بناء على ما ورد ذكره آنفاً، فإن المعلومات المقدمة من قبل المعنيين سوف تساعد في فهم تأثيرات الاقتراحات المقترضة وعلى مختلف المستويات. كما أن مشاركة الجهات ذات العلاقة سوف تساعد في تحديد النتائج المترتبة غير المتوقعة للاستراتيجية و/أو السياسة المقترحة.

٦ + ٣ توفير المعلومات وإدارة تطلعات الجهات ذات العلاقة

إن المشاركة الفعالة والمستمرة للجهات ذات العلاقة ستعمل على تقليل الشكوك حول اتجاه الاستراتيجيات والسياسات، حيث أن هذه المشاركة تنشأ تحت عملية التشاور.

المراحل الواردة في المشروع لإشراك مجموعات المعنيين المختلفة

يعمل فريق المشروع على إشراك مجموعات الجهات ذات العلاقة في المراحل المختلفة لدورة المشروع:

الشكل (٦-١) : مراحل دورة المشروع



٦ ٤ مبادئ مشاركة الجهات ذات العلاقة

يتم استخدام المبادئ التالية خلال فترة المشروع، وذلك بهدف توجيه وإدارة مشاركة الجهات ذات العلاقة بشكل كامل. وتعتمد هذه المبادئ على أفضل الممارسات الدولية:

- **المشاركة**
تشجيع المشاركة الواسعة عن طريق استقبال الأطراف المعنية واحترام أدوارهم.
بناء علاقات عن طريق إيجاد مساهمين جدد بهدف إثراء الحوار.
- **الصراحة / عدم التحيز**
الشمولية من خلال دراسة كل موضوع
بناء الثقة من خلال إيجاد بيئة حيث يتم الترحيب بالآراء المختلفة
الصراحة وعدم التحيز من خلال إعلان جدول الأعمال، والمقترحات والأهداف، والحدود
- **وثافة الصلة**
جعل الأمر وثيق الصلة من خلال التركيز على المواضيع ذات الأهمية القصوى
المشاركة في المعرفة عن طريق توفير حرية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة
الدقة في المواعيد من خلال المشاركة، حيث يمكن للتعلم التأثير في القرارات والإجراءات
- **التعلم**
كشف آراء جديدة بالبحث عن تفاهم مشترك، وتحديد حلول ذات فائدة مشتركة.

- التركيز على المستقبل عن طريق التركيز على حلول ممكنة للمشاكل المختلفة

- التنفيذ**
- اتخاذ إجراءات على النتائج من خلال دروس تطبيقية لتحسين تخطيط العمل واتخاذ القرارات
 - توفير دليل للجهات ذات العلاقة يبين كيفية استخدام النتائج

٦ ٣ عملية تخطيط مشاركة الجهات ذات العلاقة

يتم استخدام العملية التالية للتخطيط لمشاركة كل واحد من أصحاب العلاقة خلال فترة عمر المشروع:

الشكل (٦-٢): عملية تخطيط مشاركة الجهات ذات العلاقة



نورد فيما يلي أدناه وصفاً مختصراً حول كيفية تصميم جلسة مشاركة كل واحد من الجهات ذات العلاقة:

- الإعداد**
- ما هي الأمور الأكثر أهمية لدينا وحيث تكون مشاركة الجهات ذات العلاقة مفيدة ونافعة.
 - ما هي أنواع الجهات ذات العلاقة التي تتم دراستهم للمشاركة.

	<ul style="list-style-type: none"> كيفية وضع هدف مناسب للمشاركة؟ كيف نحافظ على المشاركة ضمن الحدود؟ من هو المسؤول الذي تتم محاسبته بخصوص المشاركة؟ كيف نحدد بالضبط من هم الجهات ذات العلاقة التي يجب أن تشارك؟ ما هي أفضل صيغة للمناقشة؟ كيف نقيس النجاح؟ 	الخطة
	<ul style="list-style-type: none"> كيف ومتى نقدم دعوة لمعرفة إمكانية المشاركة؟ ما هي الأهداف التي يمكن الاتفاق عليها؟ ما هي أفضل طريقة لعقد وإدارة الجلسات؟ هل نحن بحاجة إلى طرف ثالث مستقل يعمل كمسهل؟ ما هي الأمور اللوجستية والقواعد الواجب إعدادها بشكل صحيح؟ هل نحن بحاجة للتحقق من المشاركة وتدقيقها؟ 	التصميم
	<ul style="list-style-type: none"> هل توجد لدينا الخلفية الصحيحة من المعلومات والمواد التدريبية للبدء في عملة المشاركة؟ ما هي الخطوات التالية عقب الانتهاء من عملية المشاركة؟ 	المشاركة
	<ul style="list-style-type: none"> هل نحن بحاجة إلى جلسات مشاركة إضافية؟ هل كانت المشاركة ذاتها ناجحة بناءً على المعايير المحددة مسبقاً؟ ما هي النتائج؟ هل كانت العملية مفيدة ونافعة؟ 	التقييم
	<ul style="list-style-type: none"> كيف يمكننا ضمان بأن نتائج المشاركة قد وصلت إلى صانعي القرار الداخليين المعنيين؟ كيف يمكننا إبلاغ الجهات ذات العلاقة عن متابعة جلسات المشاركة؟ 	التطبيق

٦ ٤ الخطة المقترحة لمشاركة الجهات ذات العلاقة

يتوجب أخذ آراء الجهات ذات العلاقة ووجهات نظرهم في عين الاعتبار، وكذلك إجماعهم على النتائج. يبين الجدول أدناه خطة مشاركة الجهات ذات العلاقة المقترحة بالنسبة للمشروع:

الإطار الزمني	الهدف	الإجراء
خلال فترة المشروع	اختبار خطة المشاركة المبينة في هذه الوثيقة	اجتماعات مع لجنة الارتباط الخاصة بالمشروع وذلك لمناقشة تقدم المشروع و مشاركة الجهات ذات العلاقة
حزيران ٢٠١٠ وحتى أيار ٢٠١١	ضمان أن النتائج ستكون وفقاً للتوقعات	مساعدة وزارة الشؤون البلدية في تأسيس المشروع عن طريق تحديد وطلب أفراد خبراء وممثلين عن

الجهات ذات العلاقة أو المؤسسات (Think Tank)

حزيران ٢٠١٠ و حتى اوانل آب ٢٠١٠	الاتصال وجمع المعلومات والآراء	إجراء مقابلات مع كبار موظفي وزارة الشؤون البلدية الرئيسيين، ومدراء الإدارات من قبل خبراء التنمية المؤسسية، وذلك بهدف فهم الوضع الحالي للدوائر، وخطط للدوائر المستقبلية و مدخلاتها المتعلقة بمتطلبات إعادة الهيكلة في وزارة الشؤون البلدية
------------------------------------	-----------------------------------	---

٢٠١٠	الاتصال وجمع المعلومات والآراء	اجراء مقابلات مع كبار موظفي البلديات الرئيسيين ، وذلك بهدف فهم وضع النشاطات الاقتصادية المحلية التي يستخدمونها، المزايا المقارنة للبلديات، وكذلك القدرات بما فيها القدرات المالية
------	-----------------------------------	---

تموز ٢٠١٠	جمع المعلومات واختبار الحلول	عقد ورشة عمل استراتيجية لوضع التوجه الاستراتيجي لوزارة الشؤون البلدية بما في ذلك الرؤية، والرسالة وتوجه السياسة المستقبلية للوزارة والتي تتفق مع خطة اللامركزية وإطار التنمية الإقليمية
-----------	------------------------------	---

تموز و آب ٢٠١٠	جمع المعلومات واختبار الحلول	تقديم المساعدة والعون لوزارة الشؤون البلدية في عملية إعداد حلقتين من ورش عمل مشاركة الجهات ذات العلاقة حول الاستراتيجيات البلدية الإقليمية الخاصة بالبلديات الأربع الرئيسية (المفرق، والزرقاء، والكرك، والطيفة)
----------------	------------------------------	--

تموز و آب ٢٠١٠	الاتصال وجمع المعلومات واختبار الحلول	التشاور مع المجتمع المحلي والمشاركة في البلديات الأربع، وذلك بهدف التمكين من مشاركة المجتمعات المحلية لإيجاد ملكية للاستراتيجيات المحلية ودمج المشاكل الاجتماعية و البيئية والاقتصادية للمجتمعات المحلية
----------------	--	--

أيار ٢٠١١	الاتصال	يتم تنظيم ورشة عمل وطنية واحدة لنشر المعرفة التي تم الحصول عليها من هذه المهمة ، بوجود ما لا يقل عن ضيفين دوليين تتم دعوتها للتحديث، يكونان مسؤولين عن استراتيجية التنمية الاقتصادية الإقليمية
-----------	---------	--

و تخطيط الاستثمار

أيار ٢٠١١

اختبار الحلول

تنظيم عقد ورشة عمل وطنية واحدة لنشر المعرفة التي تم الحصول عليها من هذه المهمة. وتغطي الورشة المواضيع التالية كحد أدنى :

- (أ) ملخص لاستراتيجية التنمية الاقتصادية الإقليمية ، وتخطيط الاستثمار، ونشاطات بناء القدرات في مدن أخرى، يتم إلقاء هذه المحاضرات بواسطة محاضرين دوليين.
- (ب) ممارسات استراتيجيات النمو الاقتصادي الإقليمي، وسياسة وطنية تجاه تنمية إقليمية.
- (ت) عرض استراتيجية وزارة الشؤون البلدية وأهداف السياسة
- (ث) عرض استراتيجية وسياسة التنمية البلدية والمحلية الوطنية "الورقة البيضاء".
- (ج) عرض إطار استراتيجية التنمية الإقليمية المحلية للبلديات.

مستمر

الاتصال

تقديم العون والمساعدة الفنية للبلديات المستهدفة، وذلك بهدف إجراء مشاورات رسمية مع الجهات ذات العلاقة في صياغة استراتيجية التنمية الاقتصادية وعملية تخطيط الاستثمار. وسوف تتضمن ما يلي:

(أ) إطار حول كيفية عقد استشارات رسمية مع المعنيين/ المهتمين

(ب) مناقشة البلديات وتوفير مدخلات لها من أجل قيامها بإعداد خطط مشاركة الجهات ذات العلاقة لتشجيع وترويج تنمية إقليمية. ويجب أن تتضمن هذه المناقشات الحاجة لمشاركة وتحديد وتحليل الجهات ذات العلاقة، ووسائل إشراكهم ، وأساليب وأدوات المشاركة والخبرات من أماكن أخرى، وكيفية استخدام نتائج الاستشارات بهدف تعزيز التخطيط و تنفيذ الخطط.

٦ • خطة مشاركة الجهات ذات العلاقة، المخاطر والمواضيع

يلخص الجدول التالي قائمة من المخاطر التي يتم من المحتمل مواجهتها خلال عملية مشاركة الجهات ذات العلاقة والتي يجب أخذها بعين الاعتبار، وكذلك إجراءات تجنب المخاطر (Risk Mitigation) والتي يمكن استخدامها في حالة وقوع أي من الإخطار المحددة:

المخاطر/المسائل	الاحتمالية	الإجراء التخفيض
النطاق الزمني للتطبيق لم يتم تحديده بعد، وهذا يعني أن هناك إمكانية أن تكتمل مخرجات المشروع بالشكل الأمثل خلال وقت مبكر للغاية، أو أن تحتاج إلى وقت أطول.	غير محتمل	ضمان توزيع جدول الانتشار المتفق عليه، على جميع الأطراف المتأثرة به
عدم إجراء جميع الاتصالات من خلال قنوات الفريق الصحيح، وهذا يعني وجود عدة نقاط اتصال كثيرة	محتمل	يتم بيان القنوات الصحيحة للموافقة والتنسيق بشكل واضح وإيصالها للمعنيين.
اللغة فنية جداً	محتمل	توفير أدلة جيدة ووضع عبارات تكون مفهومة بوضوح
إن إعلان إشارة انتهاء عملية المشاركة بيروقراطية وبطيئة	محتمل	ضمان أن طلب بيان إجراء أية مشاركة يتم إرساله للأطراف المعنية وقبل وقت كافي من التنفيذ، وذلك بهدف التأكد من اعتماد النشاط في الوقت المحدد
الموارد غير متوفرة بشكل معقول للمشاركة في الجلسات	ممكن	توفير مجموعة من المشاركين البديلاء يمكن الاتصال بهم، في حالة عدم رغبة المستهدفين بالمشاركة
هناك غموض حول إدارة، والاتصال، وادوار، ومسؤوليات الجهات ذات العلاقة المحتملين	ممكن	ضمان تحديد ادوار مشاركة الجهات ذات العلاقة في كل نشاط من اجل مراقبتها بسهولة
عدم المشاركة الصحيحة للمجتمعات المحلية والجهات ذات العلاقة المحتملين في العملية	ممكن	وضع آلية لضمان مشاركة الجهات ذات العلاقة من المجتمعات المحلية في

المراحل المختلفة للعملية، وذلك عن طريق إعداد القوائم مبكراً خلال عملية المشروع .

٧ بناء القدرات

يتطلب الاتجاهان المبينان في هذا المشروع وجود بناء قدرات، وان كانت بأشكال مختلفة:

١. المهمة (١) : بناء القدرات المؤسسية لوزارة الشؤون البلدية وتطوير الإستراتيجية، والسياسة والإطار التنظيمي. يتمثل الهدف من هذه المهمة في تعزيز قدرات وزارة الشؤون البلدية للقيام بمهمتها المفوضة بها بصفتها الهيئة التنظيمية الرئيسية في القطاع البلدي والمحرك للتنمية البلدية. وسوف يؤدي هذا في النهاية إلى تحسن في تقديم وإدارة الخدمات البلدية الشاملة والبنى التحتية على جميع الصعد المحلية، وبشكل خاص في ميدان تطوير الإستراتيجيات، والإطار القانوني والتنظيمي. ويتضمن المكون الرئيسي لهذه المهمة إجراء تقييم لمدى الحاجة إلى إعادة هيكلة وزارة الشؤون البلدية، وذلك بهدف بناء القدرة الداخلية اللازمة لتنظيم قطاع البلديات اللامركزية، وتأسيس وإيجاد الوحدات التنظيمية اللازمة للإشراف على تقديم الخدمات من خلال البلديات. وتكون خطة بناء القدرات القابلة للتطبيق جزءاً مهماً من النتيجة، وذلك لمضاهاة التنظيم الجديد وتحسين قدرته على الأداء.

٢. المهمة (٢): إطار إستراتيجية التنمية الإقليمية. إن الهدف من هذه المهمة هو توفير الدعم والمساندة لوزارة الشؤون البلدية في جهودها لمساعدة البلديات والأقاليم في أداء مسؤولياتها على المستوى المحلي، مع إعطاء اعتبار خاص للتنمية الإقليمية من خلال صياغة إطار استراتيجي. ويوفر هذا الأمر المرجعية المفاهيمية والمؤسسية لوضع وتطوير وتنفيذ استراتيجيات تنمية إقليمية تركز على البلديات والبرامج المتعلقة بها. وسوف يتضمن موضوع بناء القدرات العديد من ورش العمل المستدامة من خلال إجراءات قابلة للتنفيذ ضمن خطة بناء القدرات.

٧ + أهداف عنصر بناء القدرات

إن الهدف الكلي من عنصر بناء القدرات هو مساعدة ومساندة وزارة الشؤون البلدية في تطوير قدرات مواردها البشرية والوصول بها إلى مرحلة تمكنها من أداء وظائفها ومهامها وممارسة صلاحياتها بطريقة اقتصادية وفعالة ومناسبة وقابلة للمسائلة والمحاسبة.

ويتطلب أي إطار للتنمية الاقتصادية المحلية وجود رعاية خاصة، حيث أن البلديات والمجتمعات المحلية لن تكون قادرة على تنفيذ استراتيجيات تنمية اقتصادية محلية بدون مأسسة لمثل هذه التنمية، وهذا يعني، بدون وجود دعم ومساندة من راعي مثل وزارة الشؤون البلدية أو وكالة تنمية يكون لديها القدرة على توحيد الجهود وتوفير التوجيه الاستراتيجي لمثل هذه الكيانات المحلية. ويكون الراعي أيضاً مسؤولاً عن تحديد المبادرات الاقتصادية، والفرص الاستثمارية، والشراكات فيما بين

القطاعين العام والخاص والتي يتوجب تشجيعها وترويجها في المناطق المحلية، بهدف زيادة حجم الاستثمارات والنشاطات الاقتصادية في تلك المناطق.

يحتل موضوع بناء القدرات أهمية خاصة في مشروعنا، حيث انه يرتبط بحاجة البلديات لتقديم خدمات جديدة إلى أقاليم المدن التي شهدت توسعاً. ويتضمن مشروعنا أيضاً جميع الجهات ذات العلاقة المشاركة في التنمية الاقتصادية المحلية، بما في ذلك المجالس البلدية.

٧ ٤ المبادئ الإرشادية لبناء القدرات

يتطلب موضوع بناء القدرات وجود التزام طويل الأمد من أجل تخفيف الفجوات في عملية توليد المعرفة ونشرها، إضافة إلى العمليات التي تحفز الجهود بالتحرك نحو تنفيذ الخطط. وسوف نضع في اعتبارنا، أثناء عملنا ضمن إطار بناء القدرات ما يلي:

- أن بناء القدرات هو أكثر بكثير من مجرد تدريب، ويتطلب تعزيزاً مؤسسياً وتطويراً شاملاً للموارد البشرية.
- يجب أن يكون موضوع بناء القدرات محدد المضمون، وان يكون ضمن المدى الممكن، مركزاً على مشاكل واهتمامات محددة تعمل على تعزيز نقل المعرفة.
- أن تنمية القدرات يجب أن تكون قائمة على أسس المسائل المعنية حيث يتم تحديد النشاطات بموجب مسائل تنموية أردنية محلية (يتم التعامل معها عند مواجهتها) بدلاً من تحديدها بموجب أدوات أو برامج أو خبرات محددة.
- يعتبر موضوع وثيقة الصلة والملكية والاستدامة عناصر رئيسية في ضمان نجاح نشاطات تنمية القدرات وتطويرها على المدى المتوسط والبعيد، لذلك لا بد من إشراك موظفي وزارة الشؤون البلدية وكوادرها في العملية جنباً إلى جنب مع الفريق.
- إن بناء القدرات يتطلع إلى تحقيق تأثير مضاعف من خلال المشاركة مع موظفين من الفئات الجديدة والمتوسطة وكذلك القادة، بما في ذلك المشاركة النشطة من المرأة، إضافة إلى تشجيع الشبكات الناشطة من الأفراد والمؤسسات.
- أن عملية بناء القدرات يتوجب حدوثها ضمن قطاعات ومؤسسات متكاملة وتعمل على الاهتمام بحل المشاكل. وهذا يعني انه عند تحديدها للجهات ذات العلاقة مثل المجالس البلدية. فقد نرى ضرورة إشراكهم في خطط بناء القدرات أو الجلسات التي يتم عقدها.

٧ ٣ أجزاء بناء القدرات

يتضمن عنصر بناء القدرات العديد من الأجزاء الرئيسية :

١. مراجعة الجهود السابقة: لقد تم بذل العديد والكثير من الجهود التي عملت على تقييم بناء القدرات القائمة وحالات التدريب في قطاع التنمية المحلية (وزارة الشؤون البلدية، بنك تنمية المدن والقرى ، البلديات المحلية). وسوف نقوم باستعراض ومراجعة هذا العمل لضمان أن جهودنا تقع ضمن الاستراتيجيات القائمة وأطر التنمية.

٢. ثلاث دورات تدريبية للموظفين: يتم تحديد كبار الموظفين من قبل الوزارة. ويخضع الفريق الاستشاري لجلسة تدريبية مدتها ساعتين يحاضر فيها الخبير الرئيسي حول العديد من المسائل الرئيسية:-

▪ تطوير الإستراتيجية: يتضمن هذا جلسة مفعلة حول صياغة استراتيجيات تنمية اقتصادية محلية. كما يتضمن مشورة حول الإقرار بوجود علاقة بين مفهوم العولمة والتنمية الاقتصادية المحلية المستدامة، وأهمية المشاركة في الحوار الاجتماعي وبناء شراكة من أجل استراتيجيات تنمية اقتصادية محلية مستدامة، ومبادئ التنمية الاقتصادية المحلية، والعمليات والمبادرات.

▪ تقييم التنافسية: تتضمن التدريب على أساليب التقييم السريع من أجل تحديد القطاعات الاقتصادية الرئيسية في الاقتصاديات المحلية (مع إمكانية جعل خلق فرص العمل بطريقة مستديمة) وذلك بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة المحليين، وتحديد مصادر البيانات المحلية والعالمية، وأساليب التحليل ومبادئ التنافسية الأساسية ، ونموذج "بورتر".

▪ إعداد وتنظيم الميزانية والتحويلات المالية: تنفيذ جلسة تدريبية واحدة لموظفي وزارة الشؤون البلدية المعنيين حول تنظيم الميزانية والتحويلات المالية.

٣. العمل مع النظراء من المؤسسات الأخرى

خلال فترة المشروع ومع انخراط الخبراء الرئيسيين في عملهم، يكون من المهم أن يقترن كل خبير مع نظير ملائم له، ومع مساعد من داخل وزارة الشؤون البلدية (وكذلك بنك تنمية المدن والقرى عندما يكون هذا ممكناً). وبهذه الطريقة يمكن ضمان نقل القدرات والمعرفة، والانخراط الكامل للموظفين الموجودين داخل المؤسسة في الأساليب التحليلية والأدوات المستخدمة من قبل هؤلاء الخبراء.

٤. خطة بناء القدرات

إعداد خطة لبناء القدرات في المستقبل تكون:

- إطاراً يمكن أن يتم فيه تطوير وتنفيذ برنامج بناء قدرات بلدية. ويجب بناء هذا الإطار على أساس استراتيجيات تدريب وبناء قدرات قائمة حالياً.

- آلية لوضع مفاهيم للمشاريع، إضافة إلى تحديد مجالات التدخل لبناء مثل هذه القدرات. ويجب أن يتبع برنامج العمل مجالات التدخل المحددة مسبقاً والمتفق عليها ، وذلك بهدف ضمان التنسيق.
- جهداً لتجهيز وإعداد جميع الجهات ذات العلاقة في بناء القدرات البلدية. ويجب وجود إجماع على تعريف بناء القدرات خلال فترة المشروع. وهكذا فإن الخطة سوف تتضمن إجراءات تعاون من قبل الجهات ذات العلاقة في قطاع البلديات.
- تنفيذاً للبرنامج المقترح
- دليلاً إرشادياً للوزارة لتفادي مضاعفة الجهود المبذولة. كما أن الخطة تمثل أيضاً إطاراً تعاونياً لنشاطات بناء القدرات البلدية.

٧ ٤ خطة العمل المقترحة والإطار الزمني

الإجراءات	الهدف	الاطار الزمني
تلخيص للعمل السابق	ضمان بأن عملنا متوافق مع الجهود الراهنة التي تحدث حالياً في وزارة الشؤون البلدية وكذلك في بنك تنمية المدن والقرى	بحلول الأول من شهر تموز
ثلاث دورات تدريبية للموظفين - تطوير الإستراتيجية - تقييم التنافسية - تنظيم الميزانية والتحويلات المالية	زيادة الوعي وتسليم أدوات تحليلية عند نقاط معينة في المشروع	تواريخ مختارة من قبل وزارة الشؤون البلدية
العمل مع نظراء من المؤسسات	بهدف نقل المعرفة العملية في الخبرات اليومية	خلال المشروع
خطة بناء القدرات	لضمان الاستدامة في تنفيذ التنمية الاقتصادية المحلية وتقديم خدمات جديدة	تشرين الأول ٢٠١٠

الشكل (٧-١): خطة العمل المقترحة



٧ • النتائج المتوقعة

- تدريب ما لا يقل عن عشرة (١٠) من كبار الموظفين على ثلاث مجالات:
 - تطوير الاستراتيجية
 - تقييم التنافسية
 - تنظيم الميزانية والتحويلات المالية
- معرفة تفصيلية للموظفين لخطة عمل المشروع وما يتم تقديمه
- خطة بناء قدرات قابلة للتطبيق

الملاحق

الملحق أ: خطة العمل والخطة الزمنية

[اضغط هنا لرؤية خطة العمل المفصلة والخطة الزمنية](#)

الملحق ب: أعضاء الفريق

الاسم	الدور	الوظيفة
د. فؤاد ملكاوي	مدير المشروع، خبير في الإستراتيجية والتطوير المؤسسي – قائد الفريق (II)	<ul style="list-style-type: none"> التطوير المؤسسي تطوير الاستراتيجيات تخطيط المدن
مايكل ماكندل	مستشار في التطوير المؤسسي والتشريع	<ul style="list-style-type: none"> إطار العمل التشريعي والقانوني التطوير المؤسسي
كين كوني	اختصاصي رئيسي في التنمية الإقليمية	<ul style="list-style-type: none"> التنمية المحلية والإقليمية
أحلام شبانة	خبير في التخصصية	<ul style="list-style-type: none"> تقييم التخصصية التقييم الاقتصادي
تمام مانجو	خبير في تخطيط المدن	<ul style="list-style-type: none"> تقييم الخصائص الحضرية التقييم الاقتصادي
مروان الصمادي	خبير في التطوير المؤسسي – قائد الفريق (I)	<ul style="list-style-type: none"> التطوير التنظيمي تطوير الاستراتيجيات بناء القدرات
زيد صباغ	منسق المشروع، اختصاصي في التطوير المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> التطوير التنظيمي تطوير الاستراتيجيات بناء القدرات
هارون الرجبي	خبير في الموازنات	<ul style="list-style-type: none"> الموازنات التخطيط المالي المحاسبة والمالية تخطيط الاستثمار المالية العامة
أمجد العطار	خبير في المتابعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> تأسيس الأنظمة والبرامج في المتابعة والتقييم وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء في المتابعة والتقييم برامج التقييم
وداد قطيشات	خبير في المشتريات	<ul style="list-style-type: none"> التقييم

الملحق ج: قائمة الوثائق التي تم جمعها

الرقم	البيانات/ التقرير	ملاحظات
١.	قانون اللامركزية	تم الحصول عليه من جريدة الرأي الصادرة بتاريخ ٢ كانون أول، عام ٢٠٠٩.
٢.	السياسة والخطة الإستراتيجية الحالية لوزارة الشؤون البلدية تجاه قطاع البلديات	<ul style="list-style-type: none"> • ملف خطة الوزارة وجد بصيغة (Power Point) • الخطة الاستراتيجية للسنوات ٢٠٠٨ - ٢٠١١
٣.	الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون البلدية والدوائر التابعة لها	
٤.	الخدمات والوظائف الرئيسية لوزارة الشؤون البلدية	
٥.	قانون البلديات (٢٠٠٧)	
٦.	المهام والمسؤوليات الرئيسية للدوائر التابعة لوزارة الشؤون البلدية	
٧.	الخطة الوطنية المفصلة	الملخص متوفر + البرنامج التنفيذي ٢٠٠٧ - ٢٠٠٩
٨.	خطة عمل الحكومة الحالية (عطوفة رئيس الوزراء السيد سمير الرفاعي)	
٩.	إستراتيجية تطوير مدينة عمان (CDS)	يتوفر "العرض" فقط
١٠.	دراسات الإقليمية الاقتصادية لبرنامج "سابق" لكل من الكرك وإربد	
١١.	الهيكل التنظيمي القديم والجديد لوزارة الشؤون البلدية	
١٢.	الدراسات السابقة والتي تتعلق ب LGDP, PAMD, PALD, RLDP، الموازنات بناءً على الأداء، دراسات تقييم البلديات (من المنح السابقة).	تتوفر الملخصات فقط.
١٣.	مشاريع الممولين الحالية والسابقة وقيمتها، والمشاريع المتوقعة مستقبلاً	توجد قائمة بالمشاريع وقيمتها على موقع "نظام إدارة معلومات المعونات الأردني". تفاصيل المشاريع بحاجة إلى "دخول إلى النظام"
١٤.	تقرير تنمية الموارد البشرية الوطني الثاني - ٢٠٠٤	
١٥.	تقرير تنمية الموارد البشرية الوطني الأول	
١٦.	خطط التنمية المحلية (GTZ) لثلاث بلديات	
١٧.	الخارطة الاستثمارية	
١٨.	دراسة مجالس الخدمات المشتركة (جايبكا أو البنك الدولي)	
١٩.	الخطة السياحية الثالثة	تم الحصول على الإستراتيجية الوطنية للسياحة (٢٠٠٤ - ٢٠١٠)
٢٠.	الوصف الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية	
٢١.	خطط التنمية للبلديات (١٨ بلدية)	
٢٢.	النظام المالي للبلديات	

الملحق د: قائمة بالأشخاص الذين تمت مقابلتهم

وزارة الشؤون البلدية – دائرة التخطيط والتنمية	
المسمى الوظيفي	صالح جرادات
مدير المشروع	مراد بقاعين
منسق المشروع	
وزارة الشؤون البلدية – الدوائر الأخرى	
المسمى الوظيفي	أمجد الوديان
مدر مكتب جائزة الملك عبدالله الثاني في وزارة الشؤون البلدية	إيمان زكي
دائرة تخطيط المدن	فوزي الزواهرة
مدر الموارد البشرية	هوازن حداد
مراقب موازنات	مجدى بركات
منسق المشروع	رمزي المعاينة
مستشار	نارت باكير
مدير المجالس المحلية	
مستشارين آخرين	
المسمى الوظيفي	أنجلو ديرسو
مستشار خارجي – إستراتيجية تطوير المدينة (CDS)	باسل صليبا
مستشار خارجي – بناء القدرات	
وزارة التخطيط	
المسمى الوظيفي	محمد العموش
مدير دائرة التنمية الاقتصادية المحلية	
بلدية الطفيلة	
المسمى الوظيفي	بثينة الهواملة
مدير وحدة التنمية	إيمان المراحلة
مدر منطقة عين البيضاء	مريانا حداريس
مدر التخطيط	ميسون شباطات
المدير المالي	سانر الجرابعة
المدير الإداري	

الملحق هـ: نطاق العمل

المهمة الاستشارية الأولى: التطوير المؤسسي لوزارة الشؤون البلدية - إطار العمل التنظيمي والتطوير الاستراتيجي

إطار العمل

١. مراجعة الخطة الإستراتيجية الوطنية لوزارة شؤون البلديات المعدة داخلياً من قبل الوزارة.
٢. دعم وزارة شؤون البلديات لتطوير إطار العمل التشريعي والتنظيمي لإعادة هيكلة الوزارة.
٣. الدعم الفني بالإضافة للدعم والتنسيق بين المؤسسات الاستشارية الأخرى فيما يتعلق بأربعة محاور رئيسية، وهي:
 - أ - الاستشارة في مجال نظام معلومات الإدارة المالية للبلديات.
 - ب -تكاملية قاعدة البيانات والبنية التحتية والخدمات المتعلقة بالبلديات.
 - ت -الخبراء والاستشاريين في مجال الاقتصاد والنقد والإيرادات وضرائب الملكيات.
 - ث -التخطيط المدني فيما يتعلق بالمعايير والإطار التنظيمي.
٤. دعم ذوي المناصب الرئيسية والقيادية في الوزارة لتطوير إستراتيجية التطوير المحلي وأهداف سياسة البلديات.
٥. دعم صانعي القرار في الوزارة لتطوير وتطبيق الخطة الإستراتيجية للتطوير المحلي والبلدي وأهدافها(الورقة البيضاء).
٦. حشد الخبرات في إطار مؤسسي تطويري للعمل مع الوزارة في إعادة الهيكلة، وإعداد الوصف الوظيفي لقيادي الأقسام المتعلقة بعملية مراقبة ومتابعة تقديم الخدمات، وتسليط الضوء على المتطلبات التدريبية اللازمة.
٧. دعم إطار العمل التنظيمي والتشريعي لتوجيه قطاع البلديات فيما يتعلق بالضرائب المحلية وإدارة التراخيص، وتحديد نقاط الضعف والقوة.
٨. المساهمة في إنشاء وتطبيق قاعدة بيانات خاصة بمتابعة وتقييم قطاع البلديات من حيث، إيجاد محددات الأداء المتعلقة بأداء القطاع من جهة ، والمشاريع من جهة أخرى.
٩. تقديم الخبرات الاستشارية للأمين العام وذوي المناصب القيادية والرئيسية فيما يتعلق بإعداد وتطبيق سياسات قطاع البلديات من حيث، عملية مراجعة الموازنات والتحويلات النقدية وغيرها من أمور.
١٠. تنظيم وهيكله الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالمشتريات والمطبقة في البلديات والمعدة من قبل الوزارة.

١١. مراجعة الحاجة لإعادة تصنيف البلديات تبعاً لتغير العوامل الاقتصادية والاجتماعية، نتيجة للتمويل المزود من خلال الدورة الأولى من مشروع التطوير الإقليمي والمحلي (RLDP).

١٢. مساعدة الوزارة في تحقيق أهدافها الرئيسية في الإطار الزمني المحدد وبطريقة فعالة.

سياسة وإستراتيجية التطوير البلدي والمحلي

تعتبر واحده من أهم مخرجات بناء القدرات المؤسسية في وزارة شؤون البلديات من الناحية الإستراتيجية. وبناءً على الدراسات والاستشارات على المستوى المحلي والإقليمي والمؤسسي؛ سيقوم المستشارون بتقديم التوصيات اللازمة لصانعي القرار في الوزارة فيما يتعلق بإطار عمل سياسة التطوير المحلي والإقليمي (الورقة البيضاء)، لتعزيز التطوير المحلي اللامركزي في مناطق الشمال والجنوب والوسط (باستثناء أمانة عمان الكبرى، سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وإقليم البتراء). والورقة البيضاء أيضاً ستقدم التوصيات اللازمة إلى المناطق الثلاثة والبلديات فيما يتعلق بإعادة وضع السياسات، والبرامج الاستثمارية، وبناء القدرات، وتحويل الموارد والأموال. ويشمل هذا مساعدة صانعي القرار في الوزارة، وبرنامج التطوير الاقتصادي الإقليمي في تطوير إطار عمل سياسة التطوير المحلي (الورقة البيضاء)، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة من قبل خبراء التطوير المحلي الرئيسيين لدعم الوزارة في تحديد الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بـ:

أ - ثقة البلديات بذاتها.

ب - التنظيم المؤسسي.

ت - تحديد الفرص والآليات الفعالة الممكنة لتعاون البلديات فيما بينها.

ث - التطوير الإقليمي المحلي الاقتصادي للبلديات.

ج - التأسيس لإنشاء الشراكة والتعاون بين القطاع العام والخاص في البلديات.

المهمة الاستشارية الثانية: إطار عمل التنمية الإقليمية لوزارة الشؤون البلدية

خلفية

حتى تستطيع الأقاليم الاستفادة العظمى من هذه الدراسة من حيث النتائج الملموسة والتوصيات العملية لا بد من أن يكون إطار عمل ومنهاج هذه الدراسة مركزاً وانتقائياً وذلك باستخدام البلديات الواقعة تحت التطوير في استراتيجيات تطوير المدن المبرمجة إقليمياً (RPCDS) وخطط التنمية الإستراتيجية لوزارة الشؤون البلدية كمرجع. وبما أن البلديات تتجه نحو القطاعات الإقليمية لأجل النمو والتنمية، فانه من الضروري أن تتبنى كل منها هذا الدور لتحديد منهجية التنمية في المدن والأقاليم.

المهام الاستشارية

(١) التقييم العاجل لإستراتيجيات التنمية المحلية والتقارير المبدئي

تمثل البلديات التجريبية الأربعة في هذه الدراسة (المفرق، الزرقاء، الكرك و الطفيلة) مراكزاً للمناطق المرتبطة بها (شمال، وسط وجنوب) كما أنها تقتصر إلى خطط تنموية شاملة أو تمتلك ما هو عام جداً أو قديم جداً.

سيعمل المستشار على مراجعة الاستراتيجيات التنموية بشكل موسع وإيداء التعليقات عليها، ليس فقط للبلديات المستهدفة وإنما لاستراتيجيات ذات علاقة على المستوى الوطني والإقليمي بما فيه خطة اللامركزية المقترحة من وزارة الداخلية.

ويكمن الهدف من هذه المراجعة في توضيح الاستراتيجيات القائمة حالياً وتعريف نقاط القوة والضعف في هذه الاستراتيجيات وفقاً للدور الإقليمي للبلديات كأساس للعمل التحليلي في المراحل القادمة.

وستشمل عملية المراجعة التالي:

- جمع الوثائق المتوفرة وأية استراتيجيات وخطط ذات علاقة
- إنشاء مكتبة لتلخيص ومقارنة هذه الاستراتيجيات.
- تقييم الاستراتيجيات من أكثر من منظور مثل طرق التحليل التي تم تطبيقها، الأساليب والحرص على التطبيق.
- تحديد نقاط القوة والضعف.

إضافة إلى ذلك سيتم دراسة الخطط الإستراتيجية واستراتيجيات مدن أخرى ومناطق وبلدات بتفاصيل أقل وذلك بهدف فهم وتحليل استراتيجيات التنمية الإقليمية الضمنية لها.

سينتج تقرير استراتيجيات التنمية المحلية من تقييم الخطط والاستراتيجيات السابقة أخذاً بعين

الاعتبار:

- تحليل الخصائص الحضرية للمدينة ومنطقتها بما يشمل تعريف وتحليل العوامل الداخلية والخارجية (الفرص، التحديات، نقاط القوة والضعف).
- تعريف المشاكل.
- كفاءة الطرق المستخدمة للدراسة الأساسية وتقييم البدائل.
- الربط بين المشاكل ومقترحات الخطة.

- عملية التخطيط.
- الحرص على التطبيق: إن كانت المقترحات جاهزة للعمل، إن تم تحديد مؤشرات الأداء لتقييم المخرجات ، وإن تمت مراعاة التحليل المالي والمؤسسي.
- التناسق بين الخطط

خلال مراجعة هذه الاستراتيجيات سيعمل الفريق الاستشاري على مناقشة الحكومات المحلية والدوائر ذات العلاقة. كما سيتم إنشاء قاعدة بيانات للبلديات ومناطق المدن تحتوي على لمحة تعريفية والمؤشرات الرئيسية لكل من الاستراتيجيات المقترحة. كما وسيقدم الفريق أمثلة عن أفضل الممارسات عن مدن أخرى داخل وخارج الأردن.

سيقدم المستشار مسودة عن تقرير التقييم الأولي استناداً إلى نتائج المهمة السابقة. سيلخص هذا التقرير ويقارن الإستراتيجيات والخطط التي تم مراجعتها، يحدد الطرق المستخدمة للتقييم، يناقش نتائج التقييم ويقدم التوصيات لتحسين هذه الخطط. سيحتوي التقرير على ملحق للبيانات الذي يحتوي على البيانات التي تم جمعها عن المدن والبلديات ومؤشرات الإستراتيجية.

(٢) تطوير الإطار الاستراتيجي للتنمية المحلية للبلديات لوزارة الشؤون البلدية.

سيعمل المستشار مع طاقم الوزارة لتعريف الأهداف الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية المحلية للبلديات، وتخطيط الاستثمار والتعاون بين البلديات بما يشمل التحديات الأساسية، والترتيبات المؤسسية المناسبة والفرص الناتجة من تعاون البلديات. بالإضافة إلى أسس إقامة شراكة بين القطاع العام والخاص.

بناء على مراجعة التقييم، سيقدم المستشار مقترحاً للإطار الإستراتيجي للتنمية الاقتصادية المحلية للبلديات يشمل ما يتعلق بقضايا الفقر، سوق العمل، وتحسين المخرجات الاجتماعية. وسيتم التركيز على إطار العمل لكل منطقة وتحديد الفجوات، وتحديد دور كل مدينة / بلدية في تطبيق هذه الاستراتيجيات.

ستقدم هذه الدراسات رؤية شاملة لمناطق المدن بما يستجيب مع نقاط القوة والمزايا التي تتمتع بها على المستوى العالمي والوطني والشرق الأوسط وشمال إفريقيا بما يعكس نظرة أصحاب المصلحة والمجتمعات المحلية وستحتوي المخرجات إطاراً استراتيجياً متفق عليه لتوفير الخدمات الفاعلة على المستوى المحلي وتقليل الفقر ودعم النمو بالإضافة إلى برنامج استثمار ذا مستوى عالٍ يحتوي على المصادر المحتملة وآليات التمويل وسيم تقديم تقارير مناطق المدن الأربعة بشكل منفصل كمخرجات لهذه المهمة.

وسيقدم المستشار أمثلة عن حالات عملية وعالمية يمكن الاستفادة منها فيما يتعلق بتمويل البنية التحتية الحضرية والمتطلبات المؤسسية المرتبطة معاً.

وسيتم الأخذ بعين الاعتبار خلال هذه الجزئية المناطق الثلاث في الأردن وهي: بلديات الجنوب ممثلة بالكرك والطيفة، بلديات الوسط ممثلة بالزرقاء وبلديات الشمال ممثلة بالمفرق.

وستتضمن أنشطة العمل الرئيسية ما يلي:

- استكمال العمل على ما تم في المرحلة التحضيرية لمشروع إستراتيجية تطوير مدينة عمان (CDS) وإستراتيجية تطوير المدن المبرمجة الإقليمية (RPCDS) وتقديم التوصية العملية لتطبيقها في الأردن.
- إعداد تقييم جدوى مبدئي لمباشرة التنمية الاقتصادية الإقليمية في المناطق المستهدفة بما في ذلك تحديد أعداد المناطق والاختيار النهائي للمواقع. وفي هذه المرحلة فإنه من المتوقع أن يكون الخبراء على اتصال مع الفرق القائمة على المشاريع الممولة القائمة في الأردن والجهات المانحة الخارجية في هذا المجال. وسيتم تزويدهم بمخرجات المشاريع السابقة الممولة من قبل المفوضية الأوروبية في حال وصولهم للأردن.
- الاتصال بجميع أصحاب المصلحة سواء من القطاع الخاص أو العام لاشراكهم في التنمية المحلية.
- الأخذ بعين الاعتبار أفضل الممارسات وخبرات الدول الأخرى في المنطقة مما يعطي أمثلة عن التنمية الاقتصادية المحلية مع التركيز على اللامركزية.
- مراجعة خطة اللامركزية المقترحة واقتراح الهيكل الإداري والإطار المؤسسي الذي سيعزز اللامركزية على مستوى المحافظات والبلديات.

(٣) الإطار المؤسسي وإطار التطبيق

- أ - مساعدة وزارة الشؤون البلدية على إنشاء صندوق التنمية الإقليمية وهيكل التمويل بالإضافة إلى التعاون مع النظراء الرئيسيين في وزارة الشؤون البلدية لتعريف الأدوات والخيارات المؤسسية القابلة للتطبيق لدعم استراتيجيات التنمية المحلية، تخطيط الاستثمار والعلاقات فيما بين البلديات بالإضافة مراجعة خبرات المجالس المشتركة حتى اليوم.
- ب - تحضير وإعداد ورش العمل وإبداء النصح والإرشاد وتقديم الدعم العملي لطاقت الوزارة الأعلى لوضع إستراتيجية الوزارة وأهداف السياسات القطاعية.
- ت - تقديم العون التقني فيما يخص إطار سياسة التنمية المحلية عن طريق تحديد دراسات الجدوى الأساسية ودراسات السوق التي تدعم التنمية الاقتصادية في المناطق المستهدفة وتحضير مسودة البنود المرجعية لما لا يقل عن دراستين ذوات الأولوية القصوى، كما هو متفق عليه مع الوزارة.

(٤) بناء القدرات للسلطات المحلية وأصحاب المصلحة الأساسيين عن طريق الاستشارة والمشاركة.

(أ) المساعدة التقنية للبلديات والمناطق

تعريف الاستراتيجيات والحوافز القابلة للتطبيق للبلديات، تعريف المناطق ما يسمح باستغلال الإمكانيات الاقتصادية على مستوى البلديات لأقصى حد والتوصية بدراسات الجدوى ذات الأولوية التي تدعم المزيد من التنمية والتطبيق على المستوى المحلي.

سيقدم المستشار وثيقة البنود المرجعية للدراسات ذات الأولوية المتفق عليها مع الوزارة الأمر الذي سيمكن البلديات من تطوير إطار عمل للتخطيط الاستراتيجي مما سيعزز الاستفادة من اقتصاديات الحجم (economies of scale) عن طريق تقديم خدمات البلديات بالطريقة الأمثل والتي تمكنها من تحمل تكاليفها وإدارتها بشكل فاعل.

(ب) استشارة ومشاركة المجتمعات المحلية

ويهدف هذا تعزيز إلى مشاركة المجتمعات المحلية في خلق الاستراتيجيات المحلية، وتكاملية الاهتمامات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمجتمعات المحلية. ويهدف هذا البند إلى تقديم الدعم الفني للبلديات المستهدفة لعمل المشاريع الاستشارية فيما يتعلق بتكوين إستراتيجية التطوير الاقتصادي وعملية التخطيط الاستثماري. وأصحاب المصلحة في إستراتيجية التطوير الاقتصادي المحتملين هم:

المؤسسات العمالية من القطاع العام والخاص، المؤسسات الأجنبية، قطاع المنشآت، المؤسسات غير الحكومية- الأخرى، تجمعات شؤون المرأة وجمعيات رجال الأعمال.

وتشمل النشاطات الرئيسية ما يلي:

١. مناقشة وتقديم النصح للبلديات: فيما يتعلق بخطط مشاركة أصحاب العلاقة والمصلحة لتقرير التطوير الإقليمي. ويحتاج هذا إلى تحديد حاجات المشاركة، تحديد وتحليل أصحاب المصلحة وغيرها من الأمور الضرورية.
٢. مساعدة الوزارة في إعداد ورشتي عمل فيما يتعلق بمشاركة أصحاب المصلحة لأربعة بلديات (المفرق، الزرقاء، الكرك، والطفيلة). حيث تهدف الورشة الأولى إلى الحصول على آراء وتوصيات أصحاب العلاقة فيما يخص استراتيجيات مناطق المدن الحالية وخطط البلديات. أما الورشة الثانية فإنها تهدف إلى مناقشة مخرجات برنامج استراتيجية التنمية الاقتصادية وبرنامج استراتيجية تنمية المدن. وستعمل الوزارة والبلديات على تنظيم هذه الورش بينما سيقدم المستشار المساعدة والدعم في المجالات التقنية بما في ذلك تقديم الاقتراحات للمشاركين، مقترحات جدول الأعمال وتقديم عروض يناقش فيها مخرجات الدراسة وملخصها.

بالإضافة إلى ذلك سيتم تنظيم ورشة عمل على المستوى الوطني لنشر المعرفة من وراء هذه الدراسة بحضور ضيفين متحدثين عالميين على الأقل ذوا خبرة في مجال التنمية الاقتصادية المحلية وتخطيط الاستثمار. ومن إحدى المواضيع التي لا بد أن تتضمنها ورشة العمل هي ممارسات استراتيجيات التنمية الاقتصادية الإقليمية بالإضافة إلى سياسة وطنية نحو التنمية الإقليمية.

(ت) الملاحظات والتقارير

سوف يتم عمل ملاحظات عن كل ورشة من ورشتي العمل الإقليميتين خلال أسبوع من انتهائها، يجب أن يعد المستشار تقريراً صغيراً يوضح عملية تقديم الاستشارات لأصحاب المصالح، توضح النقاشات التي تمت، وتلخص التجربة. يجب أن يحتوي التقرير على ما يلي: الخطط الاستشارية، التوصيات الرئيسية لاستراتيجيات المدينة الإقليمية، الدروس المستفادة من العملية الاستشارية، وتوصيات تبين إعداد العمليات للتخطيط المستقبلي.

الملحق و: إطار البناء المؤسسي

تم تطوير إطار البناء المؤسسي لتلبية الأهداف السابقة والاستراتيجيات ضمن فترة زمنية مرنة يتم الاتفاق عليها مع وزارة الشؤون البلدية:

تم تصميم الإطار ليمر بأربعة مراحل تنموية على النحو التالي:

- ١ - التأسيس: ويمثل الوضع الحالي في كل من مستوى الوزارة ومستوى البلديات
- ٢ - التنمية: وتمثل مبادرات التنمية المطلوبة
- ٣ - التوسع: وهو عبارة عن مزيج ما بين الوضع الحال (التأسيس) والتنمية
- ٤ - الاستدامة: وهي المرحلة النهائية التي نريد من وزارة الشؤون البلدية والبلديات أن تتفاعل معها

فيما يلي مثالين للتوضيح كيف سيكون الإطار:

معايير لكل مرحلة				المصادر
الاستدامة	التوسع	التنمية	التأسيس	
المتابعة والتقييم				
يقوم الناخبين بالمشاركة الكاملة (في التخطيط، التطبيق، والتقييم. يقدم الناخبين المساهمة في المال، المواد، العمال، والإدارة لخلق	تقوم البلدية بمساعدة للقادة المنتخبون (الدستوريون) في التخطيط، التطبيق، والتقييم.	تقوم البلدية بتقديم النصح والإرشاد للقادة المنتخبون (الدستوريون) وتحريك الناخبين.	تساهم البلديات مع الناخبين فقط كمتلقين للخدمات البلدية.	المشاركة الانتخابية

واستدامة نتائج المشاريع.					
نظام متابعة وتقييم فعال ويتم تحليل المعلومات لكي تدخل في عملية صنع القرار.	يتم عمل التقييم من قبل الموظفين، وزيادة مساهمة الموظفين في التنفيذ، يتم اتخاذ بعض القرارات الإدارية بناء على المعلومات، بالنسبة للمتابعة والتقييم فهي لا تزال وظيفة إدارية معزولة.	يتم عمل تقييم أحياناً بناءً على طلب الوزارة ويتم تطبيقها من جهات خارجية.	لا يوجد آليات رسمية للتقييم. يتم استخدام "الكلمة المنقولة" والأحاسيس الداخلية.	الاندماج والتكامل في صنع القرار	المتابعة والتقييم
تغذية راجعة مستمرة من قبل الناخبين ويتم إشراك المرأة والمجموعات المهمشة في العملية وأخذهم بعين الاعتبار.	يوجد آليات رسمية لمعرفة التغذية الراجعة للناخبين تكون من خلال الاستبيانات والتقييم. لا يتم أخذ المرأة والمجموعات المهمشة بعين الاعتبار.	قنوات اتصال غير رسمية مع الناخبين	لا يوجد تغذية راجعة من قبل الناخبين	التغذية الراجعة من قبل الناخبين	

معايير لكل مرحلة				المصادر
الاستدامة	التوسع	التنمية	التأسيس	
الموارد البشرية "الناس"				
كافة المهارات الأساسية تمت تغطيتها، ومنح الامتياز لجميع الموظفين والخبراء الخارجيين والذين من الممكن أن يقدموا ويساعدوا بخبراتهم مؤسسات خارجية.	كافة المهارات الأساسية تمت تغطيتها من قبل الموظفين والخبراء الخارجيين.	يتم جلب اختصاصيين أو التعاقد معهم بما يخص المهارات الأساسية والضرورية مثل المحاسبة، جمع الأموال. يبقى هنالك بعض الثغرات.	قلة قليلة من الناس لديهم مهارات مهنية عالية.	المهارات
تنمية للموارد البشرية تتم على أساس مهني وتعتبر جزءاً من التنمية العامة للمؤسسة، ويتم دعمها من خلال خطط التطور الوظيفي الفردية.	تطوير الموظفين مبني على تقييم الاحتياجات وبناء على خطة عمل واضحة ومتوائمة مع مهمة المؤسسة.	توجيه عام للموظفين نحو التنمية والتطوير، ولكنه لا يزال قصير الأمد وبناءً على مشاريع.	تنمية الموارد البشرية تكون لأغراض معينة ومخصصة وبناء على فرص ناشئة.	الإستراتيجية
التدريب الفعلي يلبي أو يفوق مواصفات خطط التطور الوظيفي	يكون التدريب بشكل عام مبني ومتوافق مع الخطط، ولكنه لا يزال	التدريب مهم، ولكنه لا يزال لأغراض معينة ومخصصة.	لا يتم تقديم تدريب، أو يتم تقديم تدريب بشكل قليل	التدريب

الفردية.	غير منظم أو كافي.			
يعد الدعم المهني الداخلي عنصراً مهماً من وظيفة كل شخص.	يتلقى الموظفون التعليم، الإرشاد والنصح، والاستشارات الكافية، ولكن تنمية الموظفين بشكل مشترك لا زالت غير متلائمة مع المؤسسة.	يتم تقديم بعض الإرشاد أو التوجه أو الاستشارات.	لا يتم تقديم الإرشاد أو التوجه أو الاستشارات، أو يتم تقديمهم بشكل قليل.	الإرشاد والتوجيه
يشارك الموظفون في عملية وضع الأهداف ويعرفون ما المطلوب والمتوقع منهم.	تأسيس نظام رسمي لتقييم الموظفين.	يتم تقدر أداء الموظفين ولكن بشكل غير رسمي.	لا يوجد تقدير واعتبار لأداء الموظف، أي أن هنالك حرق لجميع الموظفين.	التحفيز