



# USAID

من الشعب الأمريكي



# الخطة الاستراتيجية لوزارة الإدارة المحلية

# منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

## بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card

هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على إعداد رؤيتها ورسالتها، وترجمتهما إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، وبيان الترابط والتأثير ما بين تلك الأهداف.

يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة على التغلب على مشكلتين أساسيتين وهما:

■ التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية

■ القياس الفعال لأداء المؤسسة



محور العملاء

المحور المالي / محور  
الأهداف الوطنية

محاو الخطة الاستراتيجية  
حسب منهجية بطاقات الأداء  
المتوازن

محور التعلم والنمو والإبداع

محور العمليات الداخلية

# خطوات بناء الخطة الاستراتيجية

1

تحديد ومراجعة مدخلات الخطة الإستراتيجية

2

- إجراء مقابلات مع قيادات الصف الأول في الوزارة
- إجراء مقابلات فردية ومجموعات تركيز مع الشركاء
- عقد جلسة حوارية مع قيادات الصف الثاني في الوزارة
- عقد جلسة مع مدراء المديریات لمناقشة الرؤية والرسالة والتوجهات والأهداف الإستراتيجية
- عقد ثلاث جلسات تعريفية حوارية مع موظفي وموظفات الوزارة

# خطوات بناء الخطة الاستراتيجية

- 3 - التحليل الرباعي SWOT Analysis
- 4 - تحديد الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية
- 5 - تحديد المتعاملين مع الوزارة وتوقعاتهم

- 6 - تحديد التوجهات الإستراتيجية للوزارة
- 7 - تحديد الأهداف العامة والأهداف الإستراتيجية للوزارة
- 8 - إعداد المخطط الإستراتيجي
- 9 - تطوير بطاقات الأداء المتوازن
- 10 - إعداد الخطط التنفيذية

# مدخلات الخطة الاستراتيجية

أقوال وتوجيهات جلالة الملك عبدالله الثاني بن الحسين في مجال الإدارة المحلية ودور البلديات

ثانياً: مسودة قانون الإدارة المحلية المنشور في جريدة الرأي يوم 18/6/2019	أولاً: نظام التنظيم الإداري لوزارة الإدارة المحلية رقم 81 لسنة 2019
ثالثاً: ملخص دراسة مقارنة لقانوني اللامركزية رقم 49 لسنة 2015 والبلديات رقم 41 لسنة 2015 مع مقترح قانون الحكم المحلي لسنة 2014	
خامساً: الخطة الإستراتيجية لوزارة البلديات	رابعاً: على خطى النهضة أولويات عمل الحكومة للعامين 2010-2019

# الهدف من اللامركزية

■ هو إعطاء دور أكبر للمواطن في صنع القرار التنموي وتحسين الخدمات وتوزيع مكتسبات التنمية بعدالة

لقاء جلالة الملك عبدالله الثاني في قصر الحسينية رؤساء مجالس  
المحافظات

17 تشرين الأول 2018



# الهدف من اللامركزية- تابع

إن ما يهمني بالدرجة الأولى

أن يلمس المواطن الأثر من تطبيق اللامركزية من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق التوزيع العادل لمكتسبات التنمية

من لقاء جلالة الملك

مع عدد من شخصيات ووجهاء المحافظات في الديوان الملكي  
الهاشمي

20 آب 2017

# أسئلة المقابلات

## Interview questions/ MOLA Leadership

- Where do you see MOLA 4 years from now?
- What is MOLA mandate in your opinion?
- What should, in your opinion, MOLA do to improve its operation?
- Who are your stakeholders?
- What, in your opinion, the stakeholders' expectations from MOLA?
- How, in your opinion, the concepts of gender equity, social inclusion, and equal opportunities can be adopted by MOLA.

# أسئلة المقابلات

## Interview questions/ MOLA Stakeholders

- Where do you see MOLA 4 years from now?
- What is MOLA mandate in your opinion? What are your expectations of a ministry according to its new role as a ministry of local administration
- What should, in your opinion, MOLA do to improve its operation?
- How do you see the nature of the relationship between your institute and the ministry in the future
- How, in your opinion, the concepts of gender equity, social inclusion, and equal opportunities can be adopted by MOLA.

## البيئة الداخلية

نقاط الضعف  
Weaknesses

نقاط القوة  
Strengths

## البيئة الخارجية

التحديات  
Threats

الفرص  
Opportunities

# المقابلات مع قيادات الوزارة والشركاء



# البيئة الداخلية

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"><li>■ وجود إدارة عليا داعمة.</li><li>■ وجود الخبرات والإرث المعرفي التراكمي في الوزارة.</li><li>■ الامتداد إلى جميع أنحاء المملكة.</li><li>■ وجود طاقات شبابية مؤهلة بين كوادر الوزارة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ عدم وجود إجراءات وأدوات لنقل المعارف مما أدى لضياع الخبرات والمعارف الضمنية.</li><li>■ ضعف الدعم المقدم للموارد البشرية مثل التدريب ونقل الخبرات والترقية والإحلال الوظيفي.</li><li>■ نقص معرفة ومهارات كوادر الوزارة بمستوياتهم الإدارية المختلفة بمفاهيم الإدارة المحلية.</li><li>■ عدم كفاية الكوادر في الوزارة بسبب حالات التقاعد العديدة لمعظم قيادات الصف الأول، مما أدى إلى تفريغ الوزارة من الخبرات في العديد من المجالات.</li><li>■ غياب الربط الإلكتروني الداخلي.</li></ul>

# البيئة الداخلية- تابع

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"><li>■ الصلاحيات الرقابية والوقائية في القانون.</li><li>■ وجود الربط الإلكتروني مع البلديات.</li><li>■ وجود بنية الكترونية قوية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ عدم العمل بالأوصاف الوظيفية الموجودة والموثقة.</li><li>■ ضعف التواصل مابين البلديات والوزارة.</li><li>■ بطئ تنفيذ بعض الإجراءات.</li><li>■ مركزية القرارات في العديد من المجالات.</li><li>■ ضعف الاتصال والتواصل الداخلي في الوزارة</li><li>■ نقص الخطط والبرامج الهادفة إلى تأهيل وبناء قدرات للحفاظ على الإرث المتراكم للوزارة.</li><li>■ عدم وجود خطة عمل تنفيذية واضحة للوزارة.</li><li>■ عدم تفعيل أدلة الإجراءات الموجودة، وحاجة بعضها للمراجعة.</li></ul>

# البيئة الخارجية

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"><li>■ عدم استقرار التشريعات (مثال: قانوني البلديات واللامركزية التي سيتم تعديلها، مع عدم ظهور مخرجات القانون الجديد للإدارة المحلية حتى الآن).</li><li>■ ضعف تحصيل العوائد والرسوم المستحقة للبلديات من المواطنين.</li><li>■ الموازنات المرصودة لا تكفي للدور الجديد للوزارة.</li><li>■ تراكم ديون البلديات.</li><li>■ ضعف كوادر البلديات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ تكليف الوزارة بملف الإدارة المحلية ودعم الدور الجديد للوزارة من قبل الحكومة، وإعتمادها كمظلة موحدة لكافة مجالس الإدارة المحلية.</li><li>■ وجود العديد من الجهات المانحة الداعمة للإدارة المحلية.</li></ul>



# البيئة الخارجية- تابع

التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"><li>■ ضعف التنسيق بين وزارة الإدارة المحلية والوزارات الأخرى.</li><li>■ ضعف السند القانوني لوحدات التنمية المحلية في البلديات</li><li>■ عدم شفافية والتزام الحكومة بالموازنات المرصودة لمجالس المحافظات.</li><li>■ عدم وجود الآليات للتعامل مع مجالس المحافظة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ منح القانون الحق بالاستثمار للبلديات.</li><li>■ وجود التوجه لدى الحكومة والبرلمان لإصدار قانون عصري للإدارة المحلية</li><li>■ وجود المعهد التدريبي الخاص بالبلديات.</li><li>■ وجود المرصد البلدي، وتوفيره لكافة البيانات اللازمة لتحقيق التخطيط التنموي.</li></ul>

# التوجهات الاستراتيجية لوزارة الإدارة المحلية

## أولاً- المحور المالي / الاهداف الوطنية

- وجود قانون عصري وملائم لتحقيق الإدارة المحلية FN1
- للوزارة دور رقابي وتنظيمي واطرافي وواضع للسياسات FN2
- تطوير التشريعات المتعلقة بالتنظيم FN3
- تعزيز سيادة تطبيق القانون بشفافية وعدالة FN4
- إيجاد مشاريع مشتركة بين البلديات FN5
- إيجاد مشاريع استثمارية وتنموية ورأسمالية FN6
- تعزيز عمل الوزارة مع القطاع الخاص (PPP) FN7

# التوجهات الاستراتيجية لوزارة الإدارة المحلية- تابع

أولاً- المحور المالي / الاهداف الوطنية- تابع

■ تحديد الصلاحيات والتداخل بين مجالس الإدارة المحلية المنتخبة  
(المجالس البلدية ومجالس المحافظة) FN8

■ النظر في معايير موازنات المحافظات وإمكانية حساب الأمانات  
FN9

■ الحق بتحصيل العوائد للبلديات باستقلالية FN10

■ اعتماد الموازنات المراعية للنوع الاجتماعي في الوزارة ومجالس  
الإدارة المحلية (البلديات ومجالس المحافظة) FN11

# التوجهات الاستراتيجية لوزارة الإدارة المحلية- تابع

## ثانيا محور العملاء

- بلديات متكاملة، قوية، مستقلة، قادرة على توفير كافة البيانات اللازمة CI
- تعزيز الدور التنموي والإشرافي والتشاورى للوزارة، وتقديم الاستشارات لمجالس الإدارة المحلية المنتخبة C2
- دور تنسيقي أكبر مع العملاء C3
- وجود فرق عمل على مستوى البلديات لمساندة العمل المشترك بين مجالس الإدارة المحلية المنتخبة C4
- تحسين الخدمات والاستثمارات C5
- تركيز الوزارة على الأطراف لتحقيق التوازن التنموي C6

# التوجهات الاستراتيجية لوزارة الإدارة المحلية- تابع

## ثانيا- محور العملاء- تابع

- التشاركية في العمل بين الوزارة ومجالس الإدارة المحلية المنتخبة  
C7
- إعادة النظر في أعداد أعضاء المجالس المحلية ومجالس المحافظات  
C8
- دعم البلديات لتصبح إلكترونية ذكية، تضمن دقة وسرعة الاستجابة والتواصل  
C9
- مراعاة فئات البلديات وميزتها النسبية  
C10
- مساهمة الوزارة الفاعلة في إعداد استراتيجيات البلديات  
C11
- المساواة والعدالة بين مجالس الإدارة المحلية المنتخبة عند تقديم الدعم وتوفير أدوات العمل اللوجستية والفنية  
C12

# التوجهات الاستراتيجية لوزارة الإدارة المحلية- تابع

## ثالثاً- محور العمليات

- مأسسة العمل داخل الوزارة P1
- التحول من التركيز على العمل البلدي الى التركيز على مفاهيم الإدارة المحلية P2
- إعطاء صلاحيات أوسع وبالتدرج لمجالس الإدارة المحلية مع الإبقاء على الدور الرقابي للوزارة P3
- تمكين البلديات وتوسع صلاحياتها P4
- دعم البلديات لخلق الاستثمارات وفرص العمل P5
- إعادة الهيكلة لمواكبة التغييرات الحاصلة P6
- تطوير تعليمات جديدة خاصة بمجالس الإدارة المحلية المنتخبة P7

# التوجهات الاستراتيجية لوزارة الإدارة المحلية- تابع

## ثالثاً- محور العمليات- تابع

- اتخاذ إجراءات لإنهاء معاملات المواطنين داخل البلديات P8
- إعادة هندسة العمليات وادلة إجراءات موحدة للإدارة المحلية P9
- إجراءات لتحقيق تنمية محلية مستدامة P10
- تطوير نظام الاقتراحات والشكاوى P11
- إعادة النظر بإجراءات العطاءات والرقابة المالية والإدارية P12
- تقوية قنوات الاتصال الداخلية بين مديريات الوزارة والخارجية مع مجالس الإدارة المحلية المنتخبة P13
- إعادة النظر في معايير وأسس تصنيف البلديات P1

# التوجهات الاستراتيجية لوزارة الإدارة المحلية- تابع

## رابعاً- محور التعلم والنمو والابداع

- بناء الثقافة المؤسسية وقدرات وكفاءات الوزارة لتتمكن من قيادة الإدارة المحلية LG1
- بناء بنك معلومات شامل LG2
- تعزيز الإعلام التثقيفي للإدارة المحلية داخلياً وخارجياً LG3
- العمل على الأتمتة والربط الإلكتروني داخل الوزارة ومع البلديات LG4
- تمكين مديريات الوزارة في الميدان LG5
- تأهيل كوادر الوزارة في الدور الرقابي LG6



# التوجهات الاستراتيجية لوزارة الإدارة المحلية- تابع

## رابعاً- محور التعلم والنمو والابداع- تابع

- تمكين الوزارة تنظيمياً وإجرائياً من دمج مفاهيم النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص في الإدارة المحلية LG7
- خلق بيئة ملائمة لتلبية احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة LG8
- تمكين البلديات لتكون أداة للتنمية المحلية LG9
- دعم وتمكين البلديات للتواصل مع كافة فئات المجتمع LG10
- تبادل الخبرات بين كوادر الوزارة والبلديات LG11
- توعية وتدريب مجالس الإدارة المحلية المنتخبة من خلال إنشاء معهد تدريب افتراضي LG12

# رؤية ورسالة وزارة الادارة المحلية

## الرسالة

تمكين مجالس الإدارة  
المحلية، وتحقيق التكامل  
بينها، وإيجاد البيئة  
التشريعية والتنظيمية  
والرقابية الفاعلة والمحفزة  
لعملها، لتحقيق التنمية  
المحلية الشاملة والمستدامة

## الرؤية

وزارة ذكية قادرة على  
تحقيق التنمية المحلية  
الشاملة

# الأهداف الاستراتيجية

1. تحقيق التنمية الاقتصادية المحليّة - **المحور الأول**
2. تعزيز مشاركة المواطن في صنع القرار التنموي - **المحور الأول**

1. الوصول إلى بلدية ذكية - **المحور الثاني**
2. تمكين مجالس الإدارة المحليّة من أداء مهامها وممارسة صلاحياتها والتنسيق فيما بينها - **المحور الثاني**

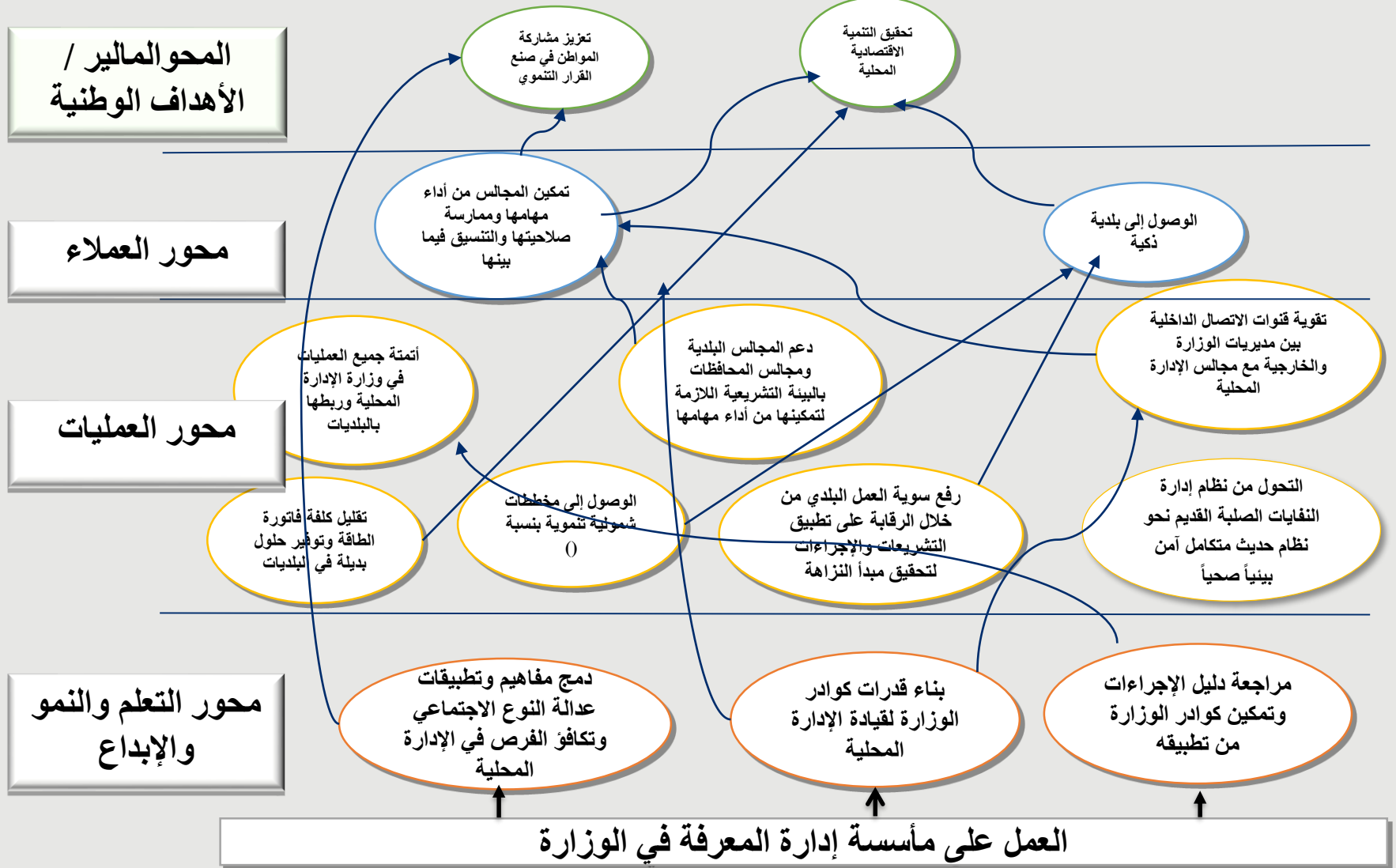
1. أتمتة جميع العمليات في وزارة الإدارة المحلية وربطها مع البلديات - **المحور الثالث**
2. دعم المجالس البلدية ومجالس المحافظات بالبيئة التشريعية اللازمة لتمكينها من أداء مهامها - **المحور الثالث**
3. تقوية قنوات الاتصال الداخلية بين مديريات الوزارة، والخارجية مع مجالس الإدارة المحليّة - **المحور الثالث**

# الأهداف الاستراتيجية- تابع

4. رفع سوية العمل البلدي من خلال الرقابة على تطبيق التشريعات والإجراءات لتحقيق مبدأ النزاهة - **المحور الثالث**
5. الوصول إلى مخططات شمولية تنموية بنسبة ( ) - **المحور الثالث**
6. تقليل كلفة فاتورة الطاقة وتوفير حلول بديلة في البلديات - **المحور الثالث**
7. التحول من نظام إدارة النفايات الصلبة القديم نحو نظام حديث متكامل آمن بيئياً صحياً - **المحور الثالث**

1. هندسة الإجراءات، وتمكين كوادر الوزارة من تطبيقها - **المحور الرابع**
2. بناء قدرات مجالس الإدارة المحليّة وكوادر الوزارة لقيادة الإدارة المحلية - **المحور الرابع**
3. دمج مفاهيم وتطبيقات عدالة النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص في الإدارة المحلية - **المحور الرابع**
4. العمل على تنظيم إدارة المعرفة في الوزارة - **المحور الرابع**

# المخطط الإستراتيجي



# القيم الجوهرية

# القيم الجوهرية الحالية

## القيم الجوهرية الحالية لوزارة الادارة المحلية

- العدالة والمساواة
- الولاء والانتماء
- الشفافية والمساءلة
- الابداع والابتكار
- العمل بروح الفريق

# القيم الجوهرية المقترحة

## القيم الجوهرية المقترحة

- ( ) العدالة وتكافؤ الفرص
- ( ) الولاء والانتماء المؤسسي
- ( ) النزاهة والشفافية والمساءلة
- ( ) الريادة والابداع والابتكار
- ( ) التعاون والتفاعل والمشاركة
- ( ) التميز والكفاءة المهنية
- ( ) الجودة والإتقان والاحترافية
- ( ) التعلم والتطور المستمرين
- ( ) التمكين
- ( ) الاستدامة

## القيم الجوهرية المقترحة

للخطة الاستراتيجية لوزارة  
الإدارة المحلية 2020-2023

الرجاء ترقيم القيم الجوهرية المذكورة  
تنازلياً من 10 - 1 حسب أهميتها  
لوزارة الإدارة المحلية من وجهة  
نظركم، علماً بأنه سيتم اختيار أكثر  
خمس قيم تم الاتفاق من قبل الجميع  
على أهميتها، إلى الخطة الإستراتيجية  
للوزارة.

مع الشكر والتقدير لمشارككم



# بطاقة الاداء المتوازن

الهدف الاستراتيجي					
المحور:					
<u>التدخلات المطلوبة لتحقيق الهدف</u>				وصف الهدف	
				الشركاء في تحقيق الهدف	
				المديرية/ الإدارة / الوحدة المسؤولة	
المستهدف				قيمة سنة	مؤشرات القياس للهدف
2023	2022	2021	2020	الاساس ( )	
					▪
					▪
					▪

# الخطة التنفيذية للاعوام 2020-2023

الهدف الفرعي																الهدف العام				المديرية
السنة																المشاركون في التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الأنشطة	التدخلات	
2023				2022				2021				2020								
الربع				الربع				الربع				الربع								
4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1					
																		النشاط الأول	التدخل الأول	
																		النشاط الثاني		
																		النشاط الثالث		
																		النشاط الرابع		
																		النشاط الأول	التدخل الثاني	
																		النشاط الثاني		
																		النشاط الثالث		
																		النشاط الرابع		