

C ONNECTIVE IT IES



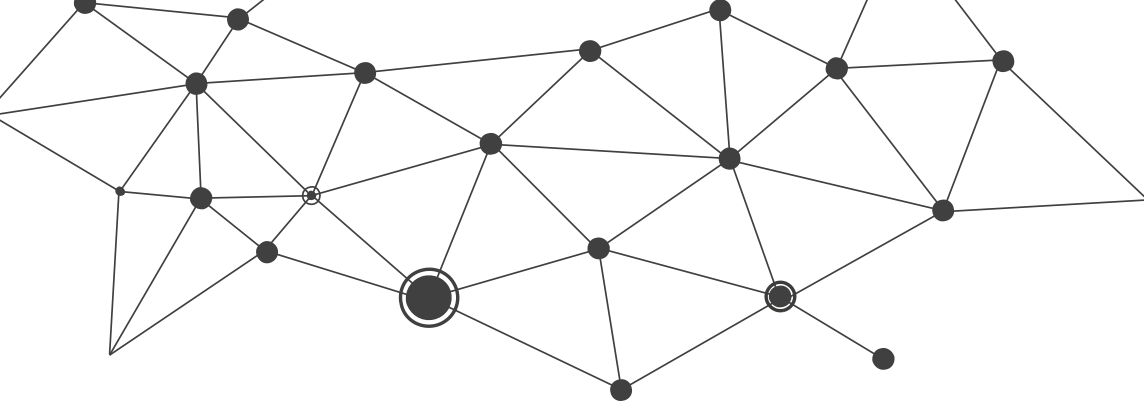
مجتمع الممارسة الدولي للتنمية الحضرية المستدامة

Partners of Connective Cities



Commissioned by





Working Group on

Developing a strategic plan for municipalities in the Middle East and North Africa (MENA) region

Data collection process in the initial stages of developing the local strategic plan

Haneen Hassouneh

3 October 2023

الهدف الرئيس والأهداف الفرعية لبرنامج التدريب

□ تعزيز دور البلدية كمؤسسة تنموية

- رفع قدرة البلدية على إعداد خطة تنمية محلية وخطة استراتيجية
- رفع قدرة البلدية على متابعة تنفيذ الأنشطة المدرجة في الخطة
- رفع قدرة البلدية على مراجعة وتعديل وتطوير الخطة
- مساعدة البلدية للتعرف على المشاريع المشتركة بين البلديات والتي تبني على الميزة النسبية



اسم البلدية
بلدية الموقر
بلدية الهاشمية
بلدية برقش
بلدية ايل
بلدية سهل حوران

لماذا تحتاج البلديات الى التخطيط الإستراتيجي



فوائد التخطيط الإستراتيجي

❖ يعتبر التخطيط كمرشد يزود البلديات بالمعلومات الضرورية حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

❖ طرح القضايا الاستراتيجية والتنموية أمام الإدارة العليا لمراجعتها.

❖ يرفع وعي وحساسية الادارة العليا للتغيير والتهديدات والفرص المحيطة من خلال تحديدها وتحليلها.

❖ تحديد القيم الأساسية والغرض من انشاء المؤسسة ووضع أهداف وغايات واقعية لها.

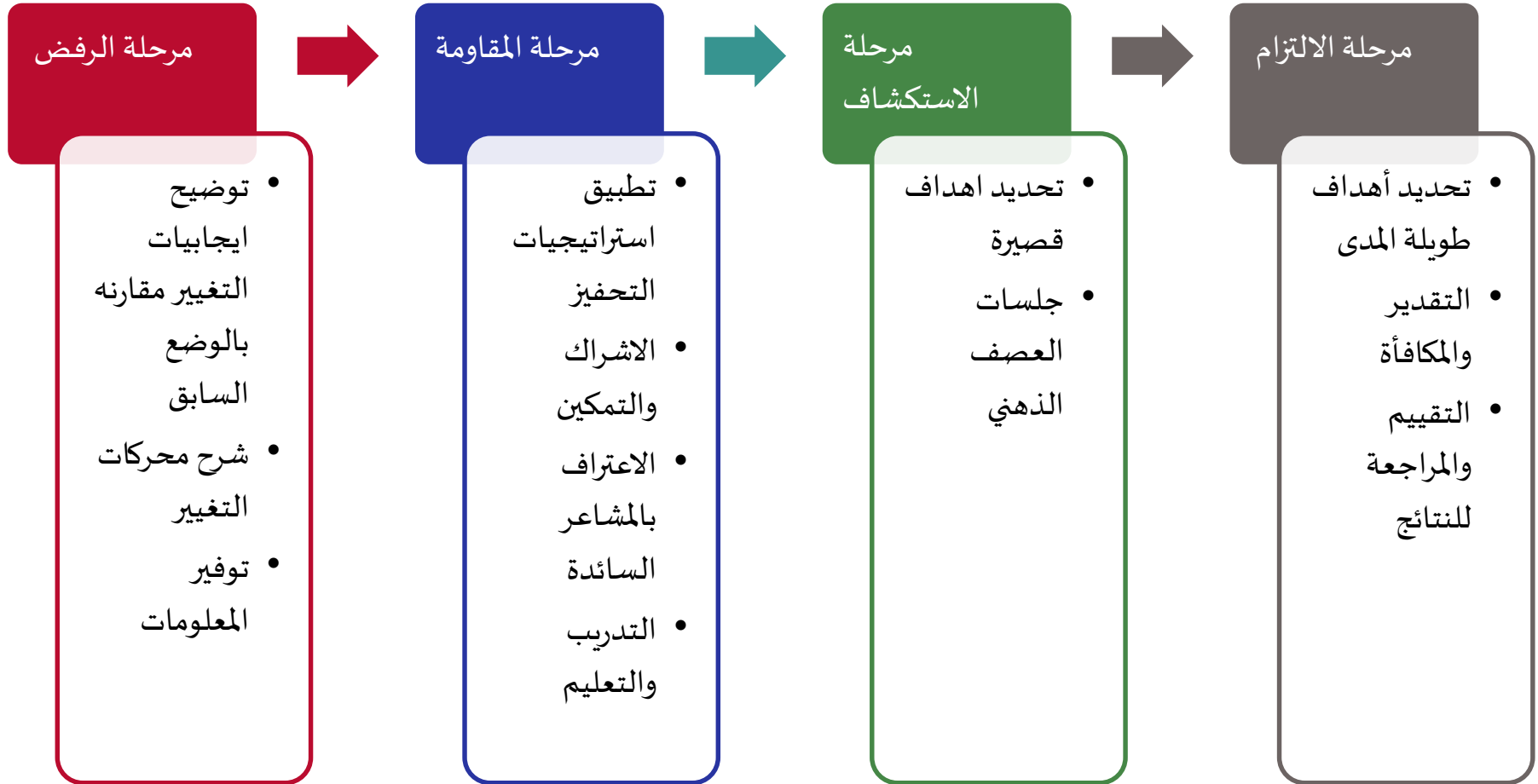
❖ اعلام أصحاب العلاقة بتلك الأهداف والمشاريع المرتبطة بها مما يضمن توحيد الجهود.

❖ ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال التركيز على الأولويات الرئيسية.

❖ توفير أساس يمكن من خلاله قياس التقدم الذي تم احرازه ووضع منهجية للتغيير عند الحاجة.

❖ ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

اعداد خطة تنمية واستراتيجية للبلديات هي عملية تغيير مؤسسي



المفاهيم والمصطلحات الأساسية في التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التنموي

الإدارة الاستراتيجية، ما هي؟

هي فن تخطيط العمل على أعلى مستوى ممكن في المؤسسة (كرئيس البلدية او مدراء الادارات ورؤساء الأقسام التابعة للبلدية).

الإدارة الاستراتيجية الفعالة تمكن المؤسسة من التحرك السريع في مواجهة التحديات الجديدة.

تمكن ادارة المؤسسة من الرد على:

- ما هي اهداف المؤسسة؟
- ما هي أفضل السبل لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك؟

ماذا نعني

التخطيط الاستراتيجي



ما هو التخطيط..؟

عملية اتخاذ قرارات
لتحديد اتجاه المستقبل

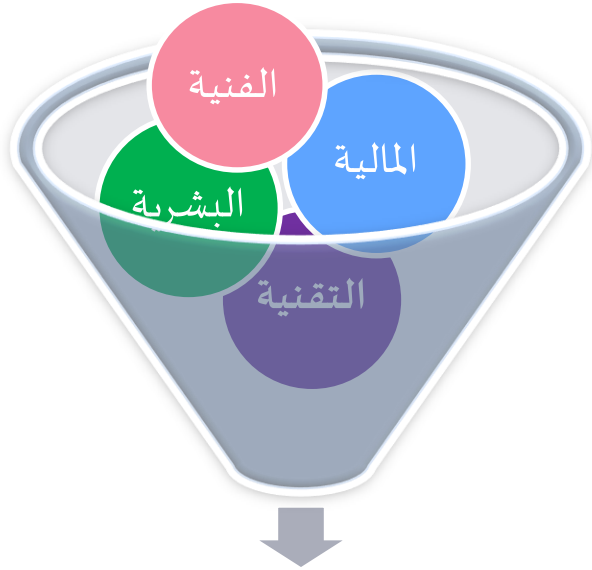
أين نريد
الوصول؟

أين نحن
الآن

كيف نصل الى ما نريد؟

جوهر مفهوم التخطيط الإستراتيجي

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



مثال على الرؤية والأهداف المرتبطة بتحقيقها

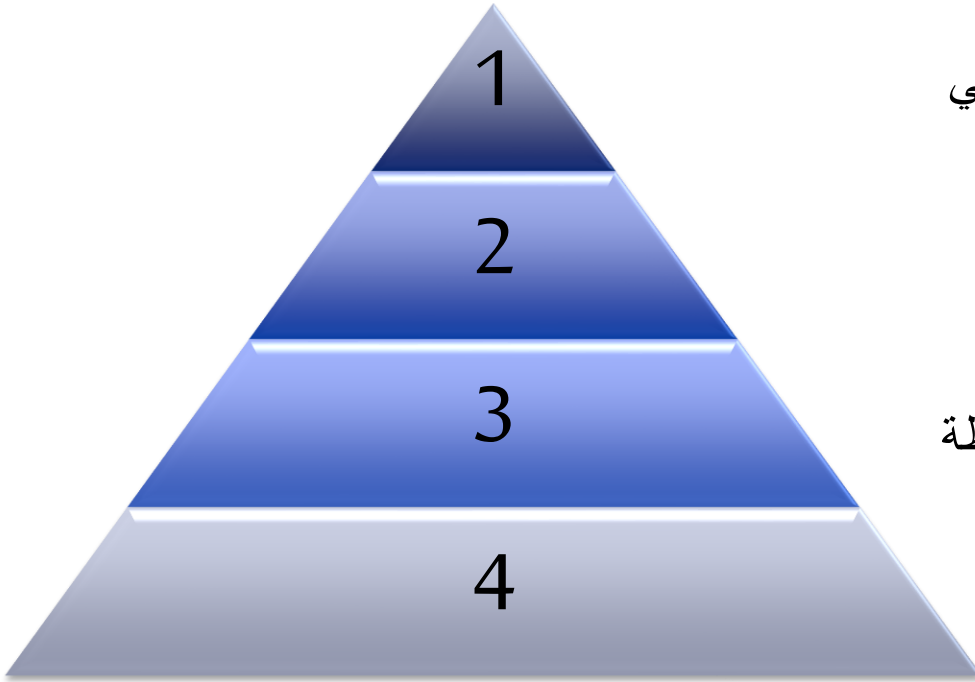
رؤية بلدية XXX: " بلدية مميزة ترتقي بخدماتها وتسعى الى بيئة استثمارية صناعية صديقة للبيئة وزراعية جاذبة بالشراكة مع القطاع الخاص "

هدف تنموي: تنفيذ مشاريع استثمارية مع القطاع الخاص بالاستفادة من الميزة النسبية الصناعية والزراعية للبلدية XXX

هدف استراتيجي: تطوير البناء المؤسسي للبلدية اداريا وبشريا وتكنولوجيا وبشكل يساهم في تسهيل اجراءات الاستثمار

مستويات التفكير والتخطيط الإستراتيجي

مستويات التفكير الإستراتيجي



- الإستراتيجيات على المستوى الوطني
- الإستراتيجيات على مستوى القطاع
- الإستراتيجيات على مستوى المحافظة
- الإستراتيجيات على مستوى البلدية

مستويات التفكير الإستراتيجي

الإستراتيجيات على المستوى الوطني:

تتولى وزارة التخطيط والتعاون الدولي وبعض الهيئات الوطنية العمل على إعداد الاجندات والرؤى الوطنية مثل الاجندة الوطنية و رؤية الاردن 2025، خطة تحفيز النمو الاقتصادي 2018-2022



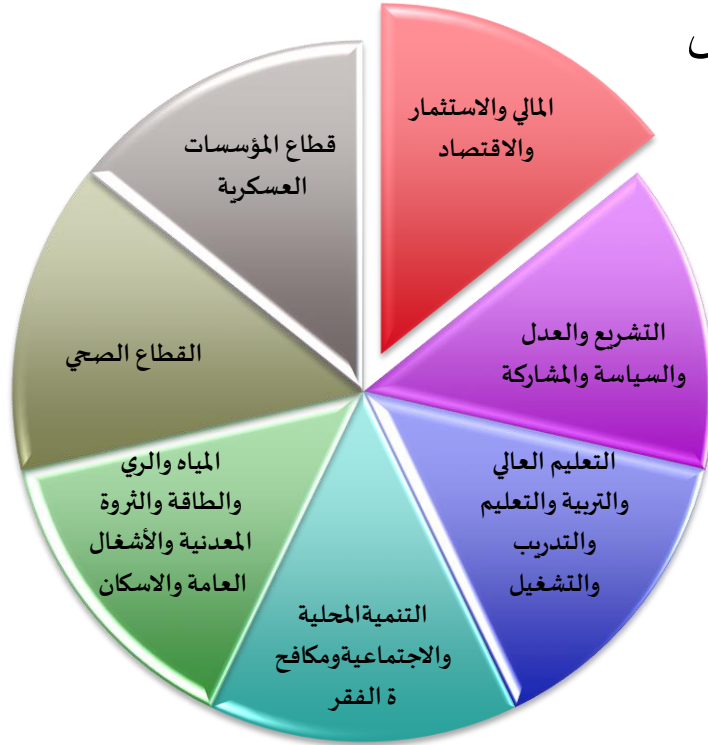
الأجندة
الوطنية
الأردن الذي نريد
2015-2006



مستويات التفكير الإستراتيجي

الإستراتيجيات على مستوى القطاع

تتولى الوزارات المختلفة العمل على وضع الإستراتيجيات المتعلقة بكل قطاع وفقا لقرار مجلس الوزراء رقم (1935)



مستويات التفكير الإستراتيجي

الإدارة الإستراتيجية على مستوى المحافظة

تتولى مديرية التنمية المحلية في المحافظة مهمة إعداد الخطة الإستراتيجية والتنفيذية للمحافظة أخذة في عين الاعتبار خطط التنمية المحلية والاستراتيجية للبلديات والخطط القطاعية والخطط الوطنية.



مستويات التفكير الإستراتيجي

الإدارة الإستراتيجية على مستوى البلدية

تتولى وحدة التنمية المحلية في البلدية مهمة إعداد الخطة التنموية والاستراتيجية للبلدية آخذة في عين الإعتبار قائمة إحتياجات المجتمع المحلي.



مفهوم وإطار عمل التخطيط التتموي

مفهوم التخطيط التنموي المحلي LDP

الخطة التنموية المحلية

خطة عمل لتحقيق تنمية على مستوى المناطق يتم إعدادها واستدامتها من خلال المشاركة الفاعلة بين الجهات ذات العلاقة لتحسين نوعية الحياة والمعيشة للمواطنين.

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

التنمية المستدامة

إن التنمية المستدامة هي تلبية احتياجات **الجيل الحالي** دون إهدار حقوق الأجيال القادمة في تحقيق **نمو إقتصادي، وتنمية اجتماعية.**

بالتالي، فإنه على المؤسسات عند اعداد خططها النظر في **الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية** الناتجة عن سياساتها وخططها والقرارات المنبثقة عنها.

أبعاد التنمية المستدامة

البعد البيئي

- النظام البيئي ومنع التلوث
- حماية الموارد الطبيعية وحماية الأراضي الزراعية من التصحر
- مراعاة التنوع البيولوجي
- الانتاج الصديق للبيئة وايقاف التلوث

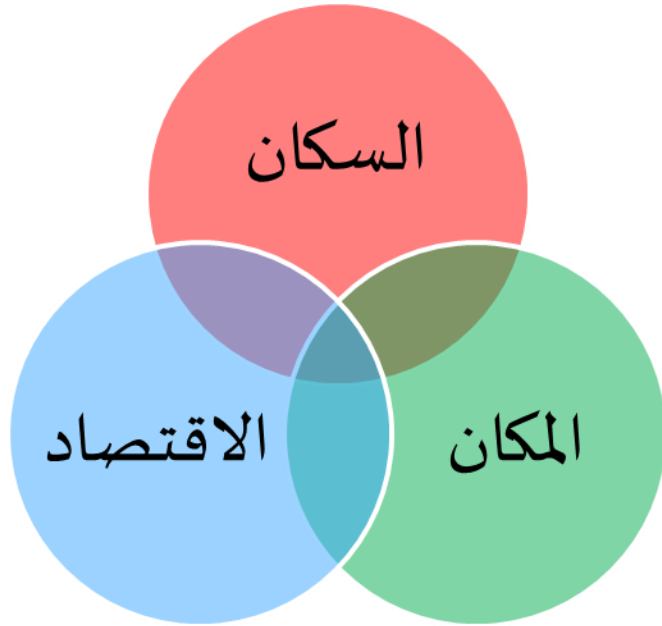
البعد الاجتماعي

- العدالة في الحصول على الخدمات (التعليم، الصحة) والموارد (الماء والغذاء والطاقة)
- المشاركة الشعبية
- التنوع الثقافي والاجتماعي

البعد الاقتصادي

- زيادة متوسط دخل الفرد
- زيادة الايرادات
- توفر فرص العمل
- التحسن في نوعية السلع والخدمات

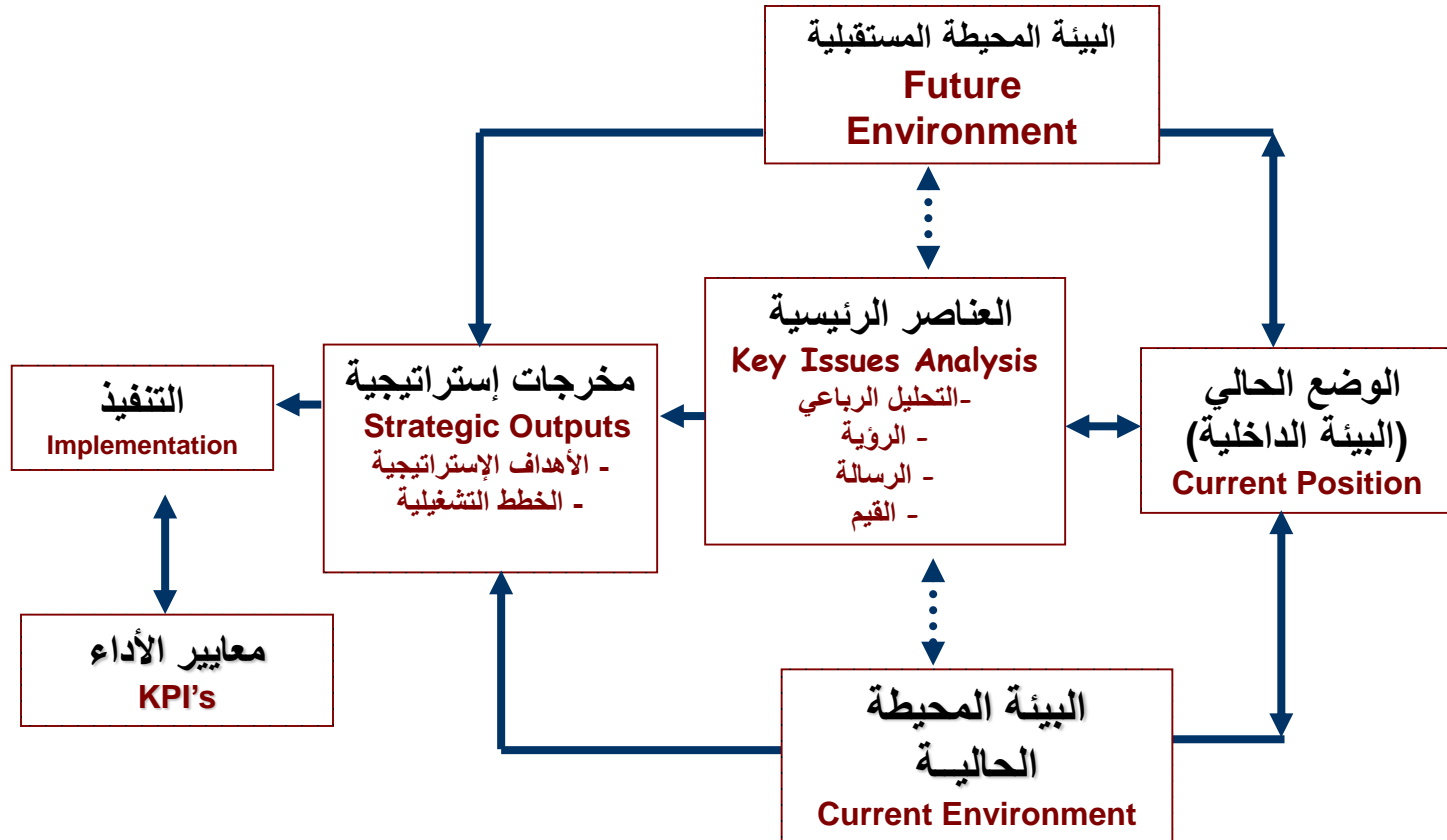
الخطة التنموية والإستراتيجية



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

التخطيط التنموي يقوم على تشابكية ثلاثية

المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي



محاور استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي والتنموي المحلي



• ماذا نريد اليوم • تحديد الجهات ذات العلاقة • تحليل واقع الحال	• اين نحن الان؟
• رؤية واضحة • اهداف وقضايا تنموية	• اين نريد أن نكون؟
• تطوير الاستراتيجية • وضع خطط تنفيذية • التنظيم والتنفيذ	• كيف نصل الى ما نريد؟
• التقييم والمتابعة • التعديل والتقويم	• هل وصلنا الى ما نريد؟

مفاهيم ومصطلحات اساسية في التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنموي

المصطلح	التعريف
التحليل الرباعي	محاولة تحليل البيئة الداخلية للبلدية للوصول الى الفجوات في الاداء المؤسسي والموارد المختلفة (نقاط القوة والضعف) وكذلك نقاط الفرص والتحديات للوصول الى الية يتم فيها البناء على نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف الى نقاط قوة واستغلال الفرص التي قد تدعم الميزة النسبية ومحاولة التخفيف من التهديدات او تجنبها .
تحليل PESTEL	تحليل للابعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والتشريعية والتي تشكل عناصر البيئة الخارجية التي تؤثر على اداء البلدية وكذلك تؤثر الى التشابكية القائمة في التخطيط الاسراتيجي والتنموي بين السكان والمكان والاقتصاد، بالاضافة الى التنبؤ بهذه المتغيرات ومحاولة استشراف مستقبلها.
الميزة النسبية التنافسية	الفرص التنموية التي تتفرد فيها البلدية والمدينة عن غيرها من البلديات والمدن، أو تشترك فيها مع بلديات أخرى تتقارب معها جغرافياً، وتعرف الفرص التنموية الفريدة بالميزات التنافسية. مثل الموقع او موارد معينة او ميزة تاريخية وعوامل اخرى.(الحدود الدولية، التنوع الحيوي،..)
النوع الاجتماعي	أدوار ، حقوق وواجبات، علاقات، مسؤوليات وصلاحيات ومكانة، يحددها المجتمع للمرأة والرجل، حسب الأطر الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية وغيرها، مكتسبة وتتغير بتغير الزمان والمكان والأطر المؤثرة.
أصحاب العلاقة	كل من يستفيد من خدمات البلدية أو يتأثر أو يؤثر بمخرجات أعمالها أو يتعامل معها، ويشمل أصحاب العلاقة متلقي الخدمة، الشركاء، العاملين والموردين، مؤسسات القطاع العام الأخرى ذات العلاقة بعمل البلدية، قطاع الأعمال والمجتمع، بالاضافة إلى المواطنين بشكل عام.

الفرص التنموية المتاحة على مستوى المملكة

تكنولوجيا
المعلومات
والاتصالات

الخدمات
المالية

التعليم

علوم الحياه

السياحة
والمؤتمرات

البناء والهندسة

منتجات
زراعية

النقل
والخدمات
اللوجستية

الطاقة
والطاقة
المتجددة

- مراكز
الاتصال
- الصناعة
الابداعية
- أمن
الانترنت
- تكنولوجيا
المعلومات

- الدفع
الالكتروني
- الخدمات
المصرفية
- التأمين
- تمويل
المشاريع

- التعليم
العالي
التعليم
الرقمي
- التدريب
المهني

- المنتجات
الصيدلانية
- الرعاية
الصحية
- - السياحة
الطبية
العلاجية

- المؤتمرات
والأحداث
- السياحة

- الانشاء
العقارات
- ادارة
المرافق
- تجميع
الألات

تحديات التخطيط الاستراتيجي والتنموي المحلي



- القدرة على حصر الموارد الاقتصادية: المكان والسكان
- القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف
- توفر البيانات التنموية الدقيقة والحديثة
- تحديد الجهات ذات العلاقة والتشاركية السليمة معها
- توفر التمويل اللازم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

التحديات التي تواجه المنظومة الادارية في المؤسسات الحكومية

- ❖ **انشغال القيادة** في العمليات التشغيلية وتسيير الأعمال وحل المشاكل والأزمات الانية دون التفكير في التخطيط بعيد المدى خصوصا في ظل التغيرات المتعاقبة.
- ❖ **عدم القدرة على مواكبة التغيرات الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية في البيئة المحيطة نظرا لضعف المهارات والخبرات والكفاءات لدى المنظومة الادارية.**
- ❖ **الافتقار الى وجود الفكر الاداري** الذي يطور السيناريوهات المتنوعة والخطط البديلة لمواجهة كافة التغيرات والمستجدات.
- ❖ **ضعف منظومة الاتصال والتواصل** مع الجهات المعنية والشركاء سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي بشكل يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية.

مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي التنموي

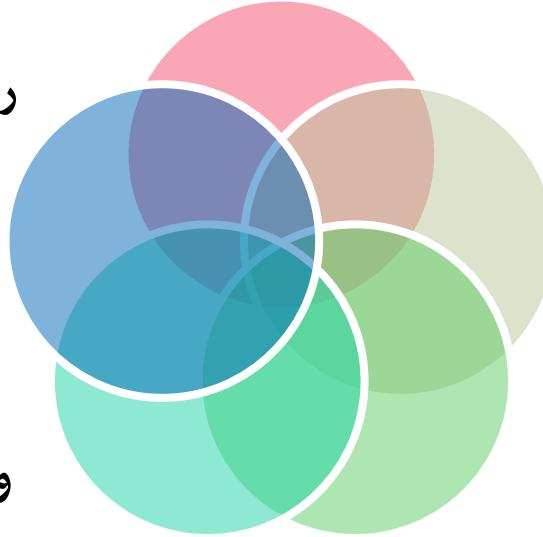
توفر الإرادة السياسة العليا هي
الإسّاس

رسم السياسات ضمن
خطط عمل

تحليل بيئة العمل

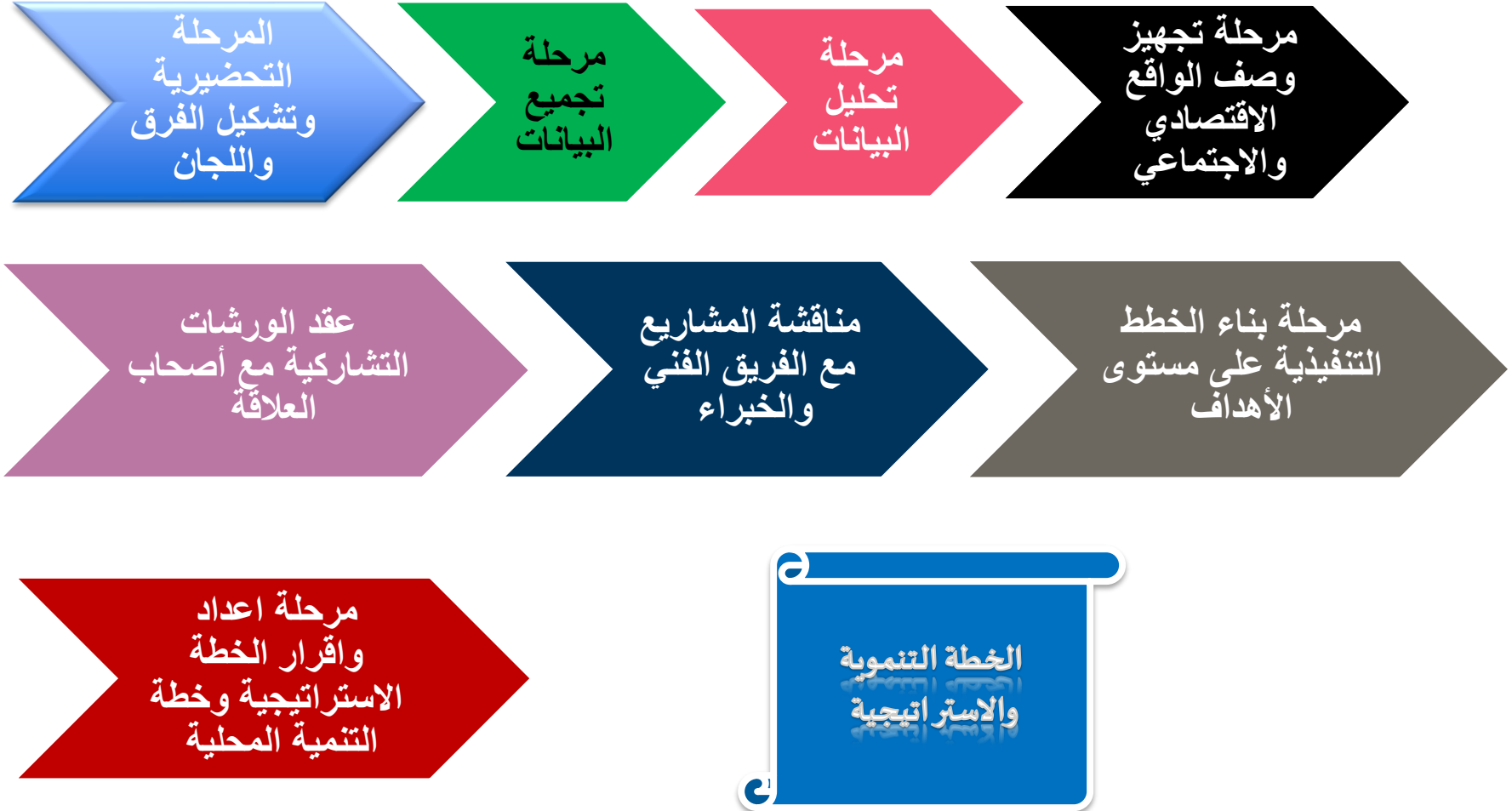
وضع معايير أداء
وألية متابعة

المشاركة والشراكة مع
الأخر



مراحل تنفيذ الخطة التنموية والاستراتيجية للبلديات

مراحل تنفيذ الخطة التنموية والاستراتيجية للبلديات



مراحل تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية للبلديات

تقديم المفاهيم الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي التنموي وأدوار الفرق المشاركة في إعداد الخطة.

تشكيل الفرق

جمع البيانات

تحليل البيانات وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليل البيئة الخارجية

عرض ومناقشة نتائج تحليل البيانات وإعداد الواقع الإقتصادي والإجتماعي والورقة المرجعية

عقد جلسات تشاورية تضم ممثلين عن المجتمع المحلي والقطاعات المختلفة ل

✓ تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

✓ تحديد الاهداف الاستراتيجية والتنموية

✓ تحديد المشاريع الاستراتيجية والتنموية

مناقشة المشاريع المقترحة مع الفريق الفني ومجموعة من الخبراء المرشحين من قبل البلديات

إعداد بطاقات المشاريع ومعايير الأداء وإعداد مسودة أولى للخطة

متابعة المشاريع وإعداد تقارير المتابعة

إعداد خطة التنمية المحلية بالصيغة النهائية

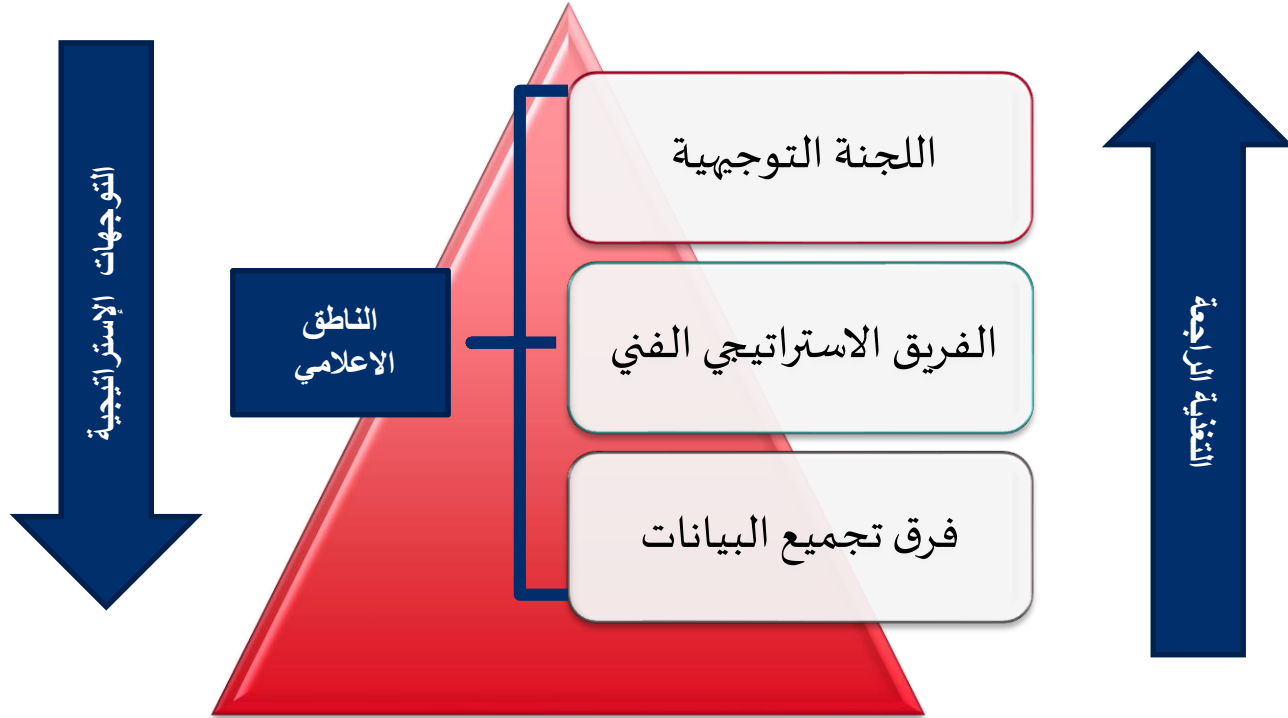


الخطوة الأولى: تشكيل فرق العمل والمعايير والمهام

نكون معا، هذه هي البداية، والبقاء معا هو التقدم، والعمل معا هو النجاح
هنري فورد



هيكل فريق العمل



تشكيل فريق العمل

إن تشكيل فريق من كوادر **الوحدات التنظيمية** التابعة للبلدية ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي **ومن أصحاب العلاقة**، هي الخطوة العملية الأولى لبناء خطة تنموية واستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار مختلف جوانب العمل **داخل وخارج** البلدية.

تشكيلة اللجنة التوجيهية



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

مهام اللجنة التوجيهية

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

تشكيلة الفريق الاستراتيجي الفني



- المدير التنفيذي للبلدية
- رئيس وحدة التنمية في البلدية
- ممثلان عن الدوائر الخدمية في البلدية
- ممثل أو أكثر عن القطاعات الاقتصادية في البلدية
- ممثلان عن الشباب والمرأة
- ميسر الجلسات التشاركية سواء من داخل البلدية او من خارجها

مهام الفريق الأستراتيجي الفني

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

تشكيلة فريق تجميع البيانات

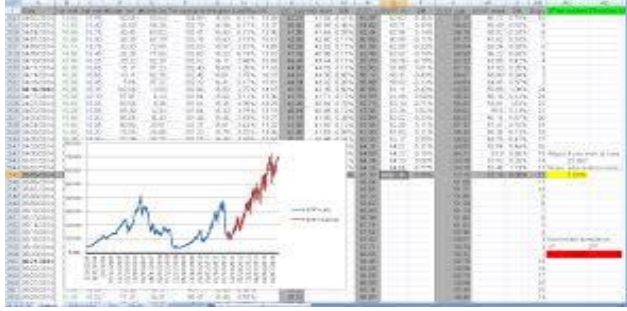


- رئيس وحدة التنمية في البلدية
- موظفو وحدة التنمية في البلدية

ومن خارج البلدية:

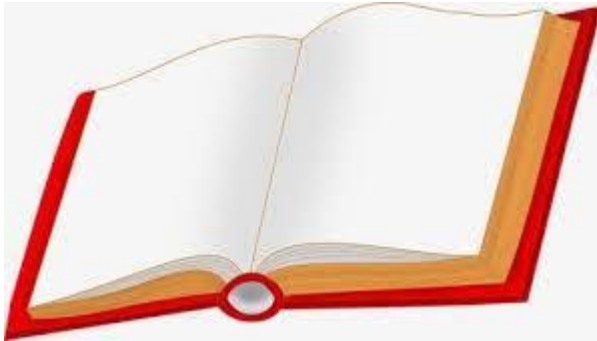
- ضباط ارتباط من مختلف الدوائر الحكومية والخاصة التي تتوفر فيها البيانات
- في البلديات الصغيرة والمتوسطة يجوز الجمع بين فريق تجميع البيانات والفريق الاستراتيجي الفني.

مهام فريق تجميع البيانات



- **تجميع** البيانات بموجب النماذج المخصصة لذلك
- **المتابعة** مع الجهات بحسب الاختصاص لغايات توفير المعلومات

- **تجهيز** البيانات لأغراض التحليل



- **المشاركة** في اعداد ملخص الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية والمدينة
- **المشاركة** في اعداد الخطة التنموية والاستراتيجية

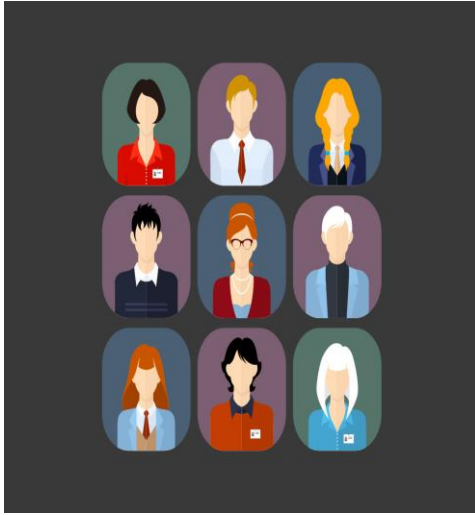
تشكيلة ومهام الناطق الاعلامي



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

- **التوعية المجتمعية المستمرة** بالخطة واهدافها وبرامج عملها ومراحل التنفيذ **والنتائج**

معايير اختيار اعضاء الفرق



- أصحاب خلفيات فنية ومعرفية متنوعة
- لديهم قدرة على الاتصال والتواصل
- لديهم الوقت الكافي للمشاركة
- يتمتعوا **بمهارات قيادة التغيير** (التحليل، التخطيط، الاشراف والتنفيذ، القدرة على استخلاص النتائج، المثابرة، ...)

مراعاة **النوع الاجتماعي** وضمان المشاركة في فرق العمل من قبل ممثلين وممثلات عن القطاعات المجتمعية في اللجان وفرق العمل (رجال، نساء، شباب، شابات، أشخاص ذوي إعاقة، كبار بالسن)



التحديات التي تواجه مرحلة تشكيل الفرق من وجهه نظر المشاركين



المهمة الأولى

يقوم رئيس وحدة التنمية بالعمل على تشكيل الفرق
واختيار الأشخاص والجهات من واقع البلدية
وتزويد المدن الرابطة بأسماء أعضاء الفرق

خلال أسبوع

مع مراعاة النوع الاجتماعي عند تشكيل الفرق

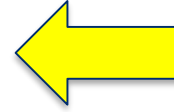


دمج النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص في المرحلة الأولى

تشكيل فرق العمل



أهمية تمثيل جميع
الفئات المجتمعية
في فرق العمل



المخرجات

✓ قائمة بأسماء فرق العمل تضم ممثلين
وممثلات عن جميع القطاعات
المجتمعية بما فيها قطاع المرأة والشباب
والأشخاص ذوي الإعاقة والكبار بالعمر

thank
you