****

صندوق تطوير واقراض البلديات  
برنامج التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية  
 شركاء في بناء القدرات ABC consulting

**" تقرير مراجعة وتقييم واقع البناء المؤسسي**

**ومأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي لبلدية قطنة"**

**أذار، 2013**

**مشروع تطوير البلديات (MDP)**

**بدعم من**



**المحتويات**

[مقدمة 3](#_Toc352503684)

[القسم الأول 6](#_Toc352503685)

[مراجعة مدى تنفيذ نتائج عملية تقييم البناء المؤسسي 6](#_Toc352503686)

[ملخص توصيات تقرير البناء المؤسسي السابق 6](#_Toc352503687)

[تقييم الاجراءات والتدخلات المرتبطة بتنفيذ توصيات تقرير البناء المؤسسي 10](#_Toc352503688)

[تقييم الواقع المؤسسي الحالي 11](#_Toc352503689)

[نتائج مراجعة الواقع المؤسسي الحالي 12](#_Toc352503692)

[ميزانية البلدية (للأعوام من 2009-2012) 14](#_Toc352503693)

[القسم الثاني 15](#_Toc352503694)

[مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي 15](#_Toc352503695)

[أهمية مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي 15](#_Toc352503696)

[واقع بلدية قطنة وامكانية مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي 16](#_Toc352503697)

[الموارد البشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي 18](#_Toc352503698)

[توصيات لتفعيل عملية مأسسة التخطيط الاستراتيجي 22](#_Toc352503699)

[المرفقات 23](#_Toc352503700)

[خطة التنفيذ (محور البناء المؤسسي) 24](#_Toc352503701)

[مصفوفة خطة المتابعة(محور البناء المؤسسي) 25](#_Toc352503702)

[دليل اجراءات التخطيط التنموي الاستراتيجي 26](#_Toc352503703)

**مقدمة**

تعتبر عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي احدى الانجازات المهمة على صعيد عمل الهيئات المحلية الفلسطينية حيث تم من خلالها اعداد خطط استراتيجية لمدة اربعة اعوام للعديد من المدن والبلدات ومن بينها قطنة وذلك من خلال مشروع تطوير البلديات (MDLF) والذي ينفذه صندوق تطوير واقراض البلديات في الضفة الغربية، حيث تم خلال المرحلة الاولى اعداد الخطة الاستراتيجية لقطنة على عدة مراحل وخطوات تضمنت اصدار مجموعة من التقارير التشخيصية والتي كان من بينها تقرير تقييم واقع البناء المؤسسي والذي يقييم ويحلل جوانب عمل المجلس المحلي وكافة الخدمات المقدمة من قبلها بالإضافة الى مجالات القيادة والحوكمة، الادارة والتنظيم والموارد البشرية، الادارة المالية. قدم تقرير البناء المؤسسي مجموعة من التوصيات الهامة والضرورية والتي تهدف الى تطوير الواقع المؤسسي للبلدية وتحسين البنية التنظيمية والارتقاء بالأداء الاداري والمالي والبرامجي لها، بالإضافة الى ذلك فقد تم التعاقد مع شركة ABC لاستكمال المرحلة الرابعة والخامسة من عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتضمن مساعدة البلديات في اعداد خطط التنفيذ والمتابعة والتقييم.

قبل الشروع باستكمال مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بدأ فريق العمل التمهيد للمرحلة من خلال اجراء تقييم لأداء البلديات المستهدفة للاطلاع عن كثب على الاجراءات والخطوات المتخذة من قبلها في سبيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبما ينسجم مع الاولويات الواردة فيها، لذلك فان تقرير مراجعة وتقييم واقع البناء المؤسسي ومأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي للبلدية يستهدف تقييم الانجازات المتحققة على صعيد البنية المؤسسية الداخلية للبلدية عبر مقارنة توصيات تقرير البناء المؤسسي السابق مع التدخلات المتخذة من قبل البلدية للوقوف بشكل مباشر على الانجازات المتحققة بعد مرور عام من اعداد الخطة الاستراتيجية وتقرير البناء المؤسسي المتعلق بالبلدية.

ان هدف هذه المراجعة تمكين فريق العمل من معرفة جوانب الضعف والقصور في اداء البلدية ان وجدت ومعرفة اسباب عدم تنفيذ التوصيات والتدخلات ذات العلاقة والانطلاق منها ضمن خطة عمل لتعزيز اداء البلدية وتمكينها من اجراء تطوير لبنيتها الداخلية وبما ينعكس ايجابا على نوعية الخدمات المقدمة من قبلها للمواطنين والمجتمع المحلي.

بالإضافة الى ذلك فقد تضمن هذا التقرير تقييم لعملية مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي ضمن هيكلية البلدية واقسامها المختلفة، اذا لا يمكن الحديث عن نجاح عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي دون وجود وحدة تنظيمية ادارية تضمن استمرارية النهج والرؤية الاستراتيجية للبلدية وتعمل في ذات السياق على متابعة تنفيذ الخطة وتحديثها وتقييمها والترويج لها وللمشاريع الواردة فيها والتشبيك وبناء الشراكات مع كافة الجهات ذات العلاقة وبما يضمن ان تصبح وحدة التخطيط الاستراتيجي وحدة ادارية ضمن اقسام البلدية الاساسية وهيكليتها التنظيمية.

اخيرا يستعرض هذا التقرير في القسم الاول منه والذي يتعلق بمراجعة نتائج عملية تقييم البناء المؤسسي ملخص لتوصيات تقرير البناء المؤسسي السابق بالإضافة الى استعراض وتقييم للإجراءات المتخذة من قبل البلدية في سبيل تنفيذ توصيات التقرير ذات العلاقة وتحديد للتدخلات المرتبطة بأقسام البلدية المختلفة، اما القسم الثاني من التقرير فيستعرض محور هيكلة وحدة التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال استعراض اهمية الوحدة واهداف وجودها وواقع البلدية وقدرتها على مأسسة وحدة للتخطيط الاستراتيجي ومسؤولياتها وادوارها واخيرا توضيح الهيكلية المقترحة لوحدة التخطيط الاستراتيجي والاوصاف الوظيفية للعاملين داخل الوحدة .

**القسم الأول**

**مراجعة مدى تنفيذ نتائج عملية تقييم البناء المؤسسي**

يتضمن هذا القسم مراجعة شاملة لكافة الاجراءات الادارية والتنظيمية التي اتخذتها البلدية في سبيل تطبيق نتائج تقرير البناء المؤسسي السابق والذي تم من خلاله تشخيص الواقع الداخلي للبلدية وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي من شأنها تعزيز الاداء الاداري والمالي والتنظيمي والبرامجي للبلدية، حيث سيستعرض هذا القسم في اولى جوانبه التوصيات السابقة التي وردت ضمن تقرير البناء المؤسسي المتعلق بالبلدية بالإضافة الى رصد الاجراءات المتخذة من قبل البلدية من فترة اعداد التقرير ولغاية اليوم وذلك بهدف تقييم نتائج عملية التطوير المؤسسي واثرها على الواقع الداخلي للبلدية بكافة مستوياته.

**ملخص توصيات تقرير البناء المؤسسي السابق**

يحتوي تقرير البناء المؤسسي الخاص بمجلس محلي قطنة مجموعة من النتائج والمقترحات التي تم إستخلاصها خلال عملية تحليل وتشخيص واقع البلدية الداخلي، حيث تضمنت النتائج مجموعة من التوصيات المحددة والمرتبطة بالجوانب الاساسية ذات الصلة بعمل البلدية والتي ركزت على تقييم الواقع المؤسسي للمجلس من حيث الهيكل التنظيمي، مهام الوحدات الإدارية الرئيسية، والأوصاف الوظيفية للعاملين، تقييم الإمكانيات الفنية من حيث توفّر الكوادر المؤهلة للقيام بعملية التخطيط وتنفيذ مخرجاتها وتوفّر الإمكانيات المادية واللوجستية اللازمة لعملية التخطيط وإدارة تنفيذ مخرجاتها وذلك في مجالات الادارة والموارد البشرية والخدمات والعلاقات الخارجية والمالية.

**كان التقرير قد اشار الى عدد من الجوانب التي تحتاج أن تعمل البلدية على تطويرها ومن أهمها:-**

**في مجال الادارة :**

* من الضروري العمل على تطوير رؤية استراتيجية للمجلس والوصول إلى إجراءات وسياسات مكتوبة لتحقيق هذه الرؤية بالمشاركة مع المجتمع المحلي واعتماد آليات مسح شاملة لتحديد الاحتياجات والأولويات.
* لوحظ بأن صفحة المركز الإلكترونية غير فعالة على الرغم من أنه تم التأكيد في الاجتماع مع المقيمين على استخدام الموقع لأغراض التسويق للخدمات والإعلانات، ولهذا فلا بد من الاستفادة بأكبر قد ممكن من وجود الموقع وتحديثه ومتابعته بشكل مستمر.
* من المحبذ أن يستثمر المجلس في تطوير قدراتها في مجال تنظيم المعلومات وخصوصاً في ضوء التوصيات بأن تبني المجلس أرشيفاً شاملاً ومتطوراً لكافة المشاريع والإحصائيات، وذلك لكي يشكل هذا الأرشيف مرجعاً ومورداً لكافة العاملين أثناء تخطيطهم لمشاريع جديدة أو تعديل خططهم بناء على المعلومات المسجلة بخصوص المشاريع المشابهة.
* من الضروري العمل على وضع إجراءات وقوانين موثقة وثابتة لمأسسة الإدارة وجعلها أقل اعتمادا على القرارات العفوية والشخصية ويشمل ذلك كل ما يتعلق بإدارة المشاريع والتخطيط لها وإدارة مصادر المعلومات.
* على المجلس تحديد أهدافه وأولوياته وإجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة بناء على تقارير المتابعة والمراقبة واتخاذ نتائج التنفيذ الفعلية كتغذية راجعة لتطوير وتحسين السياسات والإجراءات المتبعة.
* لا يعتمد المجلس على نظام ثابت للاتصالات الداخلية والمقابلات، فقد لوحظ من خلال الزيارة الميدانية استقبال رئيس المجلس لعدد من القضايا في آن واحد دون وجود توزيع معتمد للمسؤوليات والصلاحيات، لهذا من الضروري عمل اتخاذ خطوات فعلية لتطوير نظام وسياسات تضمن توزيع المسؤولية وإحداث النظام

**في مجال تقديم الخدمات:**

* ظهر جليا من خلال الاجتماع بأعضاء المجلس وجود ضعف في تقديم الخدمات والدليل على ذلك عدد المشاريع التي نفذها أو نفذها المجلس، حيث تبين عدم وجود أي مصادر للدخل وعلى الرغم من قيام المجلس بتوفير المياه للمواطنين وخدمات النفايات إلا أنها غير قادر على أداء الجباية بشكلها المثالي، وعليه من المهم أن يعمل المجلس على تعزيز آلية الجباية وقدرات الموظفين كما يمكن التوجه إلى زيادة عدد موظفي الجباية، حيث يوضح الهيكل التنظيمي وجود موظف واحد بينما يوجد ثلاثة موظفون بالإضافة إلى سائق في قسم إدارة النفايات. كما يمكن أن يقوم المجلس باتخاذ خطوات عملية لمنح بعض الموظفين في الأقسام المختلفة الصلاحية والمعارف الضرورية ليساهم وفي الجباية.
* صحيح أن المجلس يستجيب في عمله ومداخلاته لحاجة مجتمعية حقيقية، إلا أنه لا يعتمد الأساليب العلمية المنهجية في تقييم الاحتياجات وتحديد الأولويات، ويتضح ذلك بشكلٍ خاصٍ في محور تحديد المشاريع والأولويات. إذ أن موظفي المجلس يعتمدون في تحديد أولويات المشاريع على رؤيتهم الخاصة وتقديرهم الذاتي للاحتياجات.
* ليس من السهل تقييم دور المجلس من حيث متابعة المشاريع والخدمات أو قياس الأثر والمردود لتدخلاته وأنشطتها المختلفة، ولربما يعود ذلك إلى عدم تنفيذ مشاريع جديرة بالذكر إلا أنه من الضروري وضع هيكلية ثابتة وتحديد الإجراءات والسياسات المتبعة في تقديم الخدمات ومنهجه العملية وتأطيرها بما يجعل الاستفادة منها أكبر ما يكون.
* لا بد من أن يقوم المجلس بتوسيع نطاق خدماته لتشمل عددا أكبر وخدمات أكثر تنوعا محاولة الحصول على دخل يمكنه من الاستمرار في تقديم خدماته دون تراكم الديون عليه.

**في مجال الموارد البشرية**

* يمتلك المجلس هيكلاً تنظيمياً يوضح الأقسام المختلفة إلا أنه وحسب نموذج دليل التجمع السكاني غير معتمد، وذلك ما بدا واضحا من خلال اللقاء الذي بين خلاله أعضاء المجلس الحاضرين عدم كفاية الموظفين العاملين في المجلس. وعلى الرغم من قناعتهم هذه إلا أنه من الصعب زيادة عدد الموظفين نظرا لعدم القدرة على دفع رواتبهم.
* من الجدير بالملاحظة عدم وجود وصف وظيفي لكل من الوظائف المتواجدة في الجلس، ولذلك لا بد من تحديد المهام المطلوبة حسب الموقع الوظيفي والالتزام بها ليتم الاستفادة منها لاحقا في عمليات التقييم الوظيفي.
* نظرا لعدم توفر أموال تساعد في التدريب وتطوير مهارات الموظفين فإن المجلس لا يضع هذه العناصر في خطته أو موازنته السنوية على الرغم من أهميتها، لذلك من الضروري العمل على إعطاء التدريب وتطوير قدرات الموظفين أولوية في سياق الخطط القادمة، ولتحقيق ذلك لا بد من إجراء تقييم دوري للموظفين بناء على أدائهم.

نظرا إلى خضوعها لقوانين العمل السارية في وزارة الحكم المحلي فإن المجلس بل يمتلك قوانينا تعمل على تنفيذها فيما يتعلق بالتوظيف والرواتب والإجازات.

**في مجال العلاقات الخارجية**

* لا يمتلك المجلس موقعا إلكترونيا يعبر عنه ويساعد في نشر رسالته كما أنها لا تعتمد على الإذاعة والتلفاز بشكل دائم لنشر الوعي والمطالبة بالمستحقات المالية، من المفيد للبلدية اللجوء إلى الجانب الإعلامي لتحسين علاقتها مع الجمهور والحصول على ثقتهم من خلال الإعلانات أو الظهور في البرامج التلفزيونية و الإذاعية.
* من المقترح أن يتم تطوير قدرات المجلس في مجال المناصرة ، وذلك من خلال توفير الكادر القادر على تنسيق هذا المحور وإدارته أولاً، ومن خلال بلورة آليات وخطط واضحة وفعالة وبعيدة المدى ثانياً.
* ليس لدى المجلس لوائح وإجراءات توثيقية في مجال المناصرة والعلاقات الخارجية بشكل عام.
* لا يملك المجلس سياسات وخطط واضحة للتشبيك مع مؤسسات المجتمع المدني المناظرة أو المكملة، سواء باتجاه تشكيل ائتلاف أو بلورة علاقة مؤسسة تعاونية، لكنها تحتفظ بعلاقات عمل طيبة مع العديد منها خصوصا مع مثيلاتها من خلال مركز الخدمات المشترك.
* على المجلس التعاون مع البلديات الأخرى لتطبيق مشاريع مشتركة تستطيع من خلالها الحصول على دخل دائم والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى .

**في بند الشؤون المالية**

* يتبع المجلس في أنظمتها المحاسبية القوانين العامة والتي تندرج تحت وزارة الحكم المحلي، إلا أنها لا تعمل من خلال برنامج محاسبي معين بل يتم إجراء الحسابات من خلال برنامج EXCEL.
* يحتاج المجلس إلى تحسين قدرات موظفيها في قسم المالية في حال تم اعتماد برنامج محاسبي معين من قبل وزارة الحكم المحلي أو صندوق البلديات كما هو الحال في البلديات الأخرى .
* يمتثل المجلس إلى الإجراءات المعتادة فيما يتعلق بالمشتريات حيث يتم طرح عطاءات أو استدراج لعروض الأسعار حسب قيمة المشتريات .
* من الجدير بالذكر عدم وجود قسم خاص بالمحاسبة إلا أنه من الممكن تبرير ذلك لعدم وجود ميزانيات كبيرة تحتاج إلى إعادة هيكلة قسم الشؤون الإدارية والمالية.
* يتم إجراء تدقيق سنوي على إيرادات ومصروفات المجلس كما أن وزراه الحكم المحلي تجري عددا من إجراءات الرقابة التي تكون بمثابة تدقيق مالي .

# تقييم الاجراءات والتدخلات المرتبطة بتنفيذ توصيات تقرير البناء المؤسسي[[1]](#footnote-1)

على الرغم من حداثة تقرير البناء المؤسسي والذي لم يمضي عليه اكثر من عام من تاريخ اعداده الا ان هذا الجزء يستهدف تقييم الاجراءات المتخذة من قبل البلدية والتي تستهدف تحسين الواقع الداخلي وتطوير الاداء المؤسسي للبلدية، لذلك يمكن ان ترتبط هذه الاجراءات بتقييم مدى فاعلية اساليب القيادة المتبعة ونوعية القرارت الادارية المتخذة كذلك تقييم مدى التغييرات التي تتعلق بالبنية التنظيمية ذات الصلة بوحدات واقسام البلدية المختلفة وادارة الافراد والموارد البشرية وتجهيز الاحتياجات والتجهيزات المتعلقة بعمل البلدية والتي من شانها ان تدلل على مدى فاعلية اداء البلدية وانجازاتها خلال المرحلة السابقة وذلك بالمقارنة مع الملاحظات والتوصيات الواردة ضمن تقرير البناء المؤسسي.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| # | توصيات تقرير البناء المؤسسي | تقييم عملية التنفيذ خلال العام 2012 | | | ملاحظات |
| **تم تنفيذه** | **قيد التنفيذ** | **لم ينفذ** |
|  | تطوير رؤية استراتيجية للبلدية |  |  |  |  |
|  | عقد لقاءات مع المجتمع المحلي بهدف اشراكهم في التخطيط والتنفيذ وتقييم برامج وخدمات البلدية المختلفة(الرجاء ذكر عدد اللقاءات- في بند الملاحظات) |  |  |  |  |
|  | تعزيز آلية الجباية وقدرات الموظفين كما يمكن التوجه إلى زيادة عدد موظفي الجباية |  |  |  | هنالك توجه لتنفيذ ذلك مستقبلا |
|  | تدريب وتطوير قدرات الموظفين. (الرجاء تحديد عدد الدورات التدريبية وموضوعاتها التي تم تنفيذها– في بند الملاحظات) |  |  |  |  |
|  | إعداد وصاف وظيفية |  |  |  |  |
|  | إجراء تقييم اداء دوري للموظفين بناء على أدائهم. |  |  |  |  |
|  | اعداد موقع إلكتروني خاص بالبلدية |  |  |  |  |
|  | تطوير قدرات الهيئة في مجال المناصرة |  |  |  |  |
|  | التعاون مع البلديات الأخرى لتطبيق مشاريع مشتركة |  |  |  | يوجد افكار حول الموضوع لكن لا يوجد شيء واضح |

**تقييم الواقع المؤسسي الحالي**

من خلال تحليل الواقع المؤسسي الحالي للبلدية وبالمقارنة مع توصيات تقرير البناء المؤسسي السابق وبعد تقييم الاجراءات والتدخلات ذات العلاقة فانه يمكن الاشارة الى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

بالاشارة الى ما تم تحقيقه على مستوى الاداء الداخلي والذي يتعلق بالبناء المؤسسي للبلدية فانه ينقسم الى جزئين، اما الجزء الاول فيرتبط بالانجازات المتحققة والتي تم تنفيذها خلال الفترة الحالية والتي تنسجم مع تقرير البناء المؤسسي السابق والجزء الثاني والذي يتعلق بالاجراءات قيد التنفيذ والتي تعمل البلدية حاليا على تنفيذها، وهي على النحو التالي:

**اجراءات تم تنفيذها**

لايوجد

**اجراءات قيد التنفيذ**

تدريب وتطوير قدرات الموظفين ضمن موضوعات تدريبية منوعة.

بالنظر الى تقييم واقع البناء المؤسسي الحالي يلاحظ ان البلدية لم تتمكن من تنفيذ الغالبيىة القصوى من التوصيات المتعلقة بعملية البناء الداخلي المؤسسي، حيث كانت التدخلات والاجراءات المتخذة من قبل البلدية في سبيل تعزيز الاداء وتحسين الكفاءة محدودة جدا ولا ترقى الى المستوى المطلوب مما يشير الى اهمية ان تبذل البلدية والمجلس البلدي الحالي اهتماما اكبر بتطوير بنية البلدية التنظيمية وتعزيز ادائها الاداري والخدماتي.

من الضروري أيضا ان تقوم البلدية خلال الفترة القادمة باتخاذ جملة من التدخلات المرتبطة بالاداء المؤسسي الداخلي للبلدية ضمن خطة ممنهجة ومحددة باطار زمني ومؤشرات قياس واضحة تستهدف انجاز اكبر قدر ممكن من التوصيات الواردة ضمن تقرير البناء المؤسسي السابق مع ضرورة وجود الية واضحة لتقييم الاثر ومدى الانجازات المتحققة تتضمن اصدار للتقارير الدورية التي توثق نتائج التدخلات والاجراءات المتخذة من قبلها في سبيل تعزيز وتطوير الاداء الداخلي للبلدية ضمن جوانب الادارة والقيادة والتنظيم والموارد البشرية وغيره. بالاضافة الى ذلك فان عملية التحليل والمراجعة للواقع المؤسسي الحالي لم تظهر وجود اليات واضحة ومحددة استندت اليها البلدية في سبيل تنفيذ ما جاء ضمن تقرير البناء المؤسسي السابق حيث لم يتم عمل مراجعة او متابعة ذات صلة بنتائج عملية تقييم البناء المؤسسي السابقة مما يعني اهمية ان تعمل البلدية خلال الفترة القادمة على انجاز التدخلات والتوصيات المقترحة بالاستناد الى نتائج تقرير البناء المؤسسي السابق كمرجعية لعملها بالاضافة الى ما ورد ضمن محور البناء المؤسسي الملحق بالخطة التنفيذية وخطة المتابعة المتعلقة بالخطة الاستراتيجية والتي تتضمن تدخلات ومؤشرات ذات صلة بمجال البناء المؤسسي الداخلي للبلدية والتي من شانها ان تمكن البلدية من تحديد وقياس النتائج المتحققة ومعرفة حجم الانجازات المنفذة .

# نتائج مراجعة الواقع المؤسسي الحالي

كذلك يمكن الاشارة الى نتائج الواقع المؤسسي الحالي على النحو التالي:-

**نتائج توصيات بند الإدارة**

* تطوير قدرات المجلس في مجال تنظيم المعلومات وخصوصاً في ضوء التوصيات بأن يبني المجلس أرشيفاً شاملاً ومتطوراً لكافة المشاريع والإحصائيات، وذلك لكي يشكل هذا الأرشيف مرجعاً ومورداً لكافة العاملين أثناء تخطيطهم لمشاريع جديدة أو تعديل خططهم بناء على المعلومات المسجلة بخصوص المشاريع المشابهة.
* وضع إجراءات وقوانين موثقة وثابتة لمأسسة الإدارة وجعلها أقل اعتمادا على القرارات العفوية والشخصية ويشمل ذلك كل ما يتعلق بإدارة المشاريع والتخطيط وإدارة مصادر المعلومات.
* العمل على تحديد الأهداف والأولويات المتعلق بعمل المجلس وإجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة بناء على تقارير المتابعة والمراقبة واتخاذ نتائج التنفيذ الفعلية كتغذية راجعة لتطوير وتحسين السياسات والإجراءات المتبعة.

**نتائج توصيات بند تقديم الخدمات**

* اعتماد الأساليب العلمية المنهجية في تقييم الاحتياجات وتحديد الأولويات، ويتضح ذلك بشكلٍ خاصٍ في محور تحديد المشاريع والأولويات. إذ أن موظفي المجلس يعتمدون في تحديد أولويات المشاريع على رؤيتهم الخاصة وتقديرهم الذاتي للاحتياجات.
* العمل وبشكل دوري على تقييم اداء المجلس من حيث متابعة المشاريع والخدمات أو قياس الأثر والمردود لتدخلاته وأنشطتها المختلفة.
* لا بد من أن يقوم المجلس بتوسيع نطاق خدماته لتشمل عددا أكبر وخدمات أكثر تنوعا محاولة منه للحصول على دخل يمكنه من الاستمرار في تقديم خدماته بشكل فعال.

**نتائج توصيات بند الموارد البشرية**

* مراجعة الهيكل التنظيمي الخاص بالبلدية وبالوظائف المختلفة والذي يوضح الأقسام وجهات الاتصال ذات العلاقة والعمل على اضافة الشواغر الفارغة الى بند الهيكلية.
* اعداد وصف وظيفي لكل من الوظائف المتواجدة في الجلس، ولذلك لا بد من تحديد المهام المطلوبة حسب الموقع الوظيفي والالتزام بها ليتم الاستفادة منها لاحقا في عمليات التقييم الوظيفي.
* العمل على تدريب وتطوير قدرات الموظفين كأولوية في سياق الخطط القادمة، ولتحقيق ذلك لا بد من إجراء تقييم دوري للموظفين بناء على أدائهم واضافته الى بند تطوير القدرات ضمن الموازنة السنوية.

**نتائج توصيات بند العلاقات الخارجية**

* تطوير قدرات المجلس في مجال المناصرة ، وذلك من خلال توفير الكادر القادر على تنسيق هذا المحور وإدارته أولاً، ومن خلال بلورة آليات وخطط واضحة وفعالة وبعيدة المدى ثانياً.
* اعداد لوائح وإجراءات توثيقية في مجال المناصرة والعلاقات الخارجية بشكل عام.
* اعداد سياسات وخطط واضحة للتشبيك مع مؤسسات المجتمع المدني المناظرة أو المكملة، سواء باتجاه تشكيل ائتلاف أو بلورة علاقة مؤسسة تعاونية، لكنها تحتفظ بعلاقات عمل طيبة مع العديد منها خصوصا مع مثيلاتها من خلال مركز الخدمات المشترك.
* التعاون مع البلديات الأخرى لتطبيق مشاريع مشتركة تستطيع من خلالها الحصول على دخل دائم والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى.

**نتائج توصيات بند المالية**

* العمل على تحسين قدرات الموظفين في قسم المالية في حال تم اعتماد برنامج محاسبي معين من قبل وزارة الحكم المحلي أو صندوق البلديات كما هو الحال في البلديات الأخرى.
* العمل مستقبلا على ايجاد قسم خاص بالمحاسبة لان امكانات المجلس حاليا محدودة وهذا الامر يحتاج إلى إعادة هيكلة قسم الشؤون الإدارية والمالية.

**ميزانية البلدية (للأعوام من 2009-2012)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الميزانية بالدولار الامريكي** | **التشغيلية** | **الانمائية** |
| ميزانية 2009 | 575,784 | 1,321,932 |
| ميزانية 2010 | 586,488 | 374,928 |
| ميزانية 2011 | 555,900 | 931,870 |
| ميزانية 2012 | 637,821 | 500,740 |

**القسم الثاني**

**مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي**

يتضمن القسم الثاني من التقرير استعراض لمحور مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي ضمن هيكلية البلدية واقسامها المختلفة وذلك من خلال توضيح اهمية واهداف مأسسة عملية للتخطيط الاستراتيجي بالإضافة الى تقديم تحليل لواقع البلدية وامكاناتها الداخلية ومدى قدرتها على انشاء وحدة او قسم خاص بالتخطيط الاستراتيجي مع تقديم افضلية الحلول واكثرها واقعية والتي تضمن القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة اليها بكفاءة وفاعلية وبالتالي تمكين البلدية والمجالس البلدية من انتهاج مبدا التخطيط الاستراتيجي بشكل دائم وممنهج وعلى كافة المستويات الادارية والبرامجية والتنظيمية.

## أهمية مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي

لا يخفى على احد الاهمية الكبيرة لمفهوم مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي ضمن هيكلية البلدية واقسامها المختلفة ولا سيما في ظل امتلاك البلدية لخطة استراتيجية تتطلب العمل على تنفيذها والترويج لها ومتابعتها وتقييم مخرجاتها بشكل دائم ومستمر مما يعني ضرورة وجود جسم دائم وتوفير الكادر المتخصص والمتفرغ والقادر على متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ مخرجات عملية التخطيط وضمان متابعتها، لذلك فان ايجاد وحدة للتخطيط الاستراتيجي او الحاقها بإحدى الوحدات او الاقسام القائمة يهدف الى اضفاء الطابع المؤسسي على اداء البلدية ويمكنها من انتهاج اسلوب التخطيط الاستراتيجي بشكل عملي ومنظم ومستمر، بالإضافة الى ذلك فستساهم عملية مأسسة وحدة للتخطيط الاستراتيجي في تمكين البلدية من العمل على تنفيذ وتحديث خطتها الاستراتيجية والعمل على الترويج لمشاريعها وبناء الشراكات مع الجهات الممولة والحكومية والقطاع الخاص واصدار التقارير ذات العلاقة والتي توثق انجازات البلدية وقدرتها على تنفيذ المشاريع والاهداف الواردة ضمن الخطة الاستراتيجية وبالتالي قياس اثر عملية التنفيذ وضمان استمرارية التخطيط الاستراتيجي.

تكمن اهمية وجود جسم خاص بالتخطيط الاستراتيجي في قدرته على وضع منهجية محددة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والعمل مع الاقسام المختلفة بالبلدية والتنسيق فيما بينها ومساعدتها على اعداد الخطط السنوية وخطط الاقسام وبالتالي العمل المشترك في سبيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية والاولويات والاهداف المتعلقة بها. كذلك يمكن ان تسهم في تحديد التوجهات الاستراتيجية وتقديم المقترحات التطويرية والتي تضمن تعزيز اداء البلدية وتمكينها من تطوير ادائها الاداري والفني والبرامجي والخدماتي.

## واقع بلدية قطنة وامكانية مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي

يتبين من خلال تحليل الواقع الداخلي للبلدية ان البلدية وبالنظر الى امكاناتها الحالية غير قادرة على انشاء قسم خاص بالتخطيط الاستراتيجي او توفير موظف لمتابعة عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل دائم وذلك بسبب ضعف الموارد المالية للبلدية والتي تمنعها من اضافة أي عاملين خلال المرحلة الحالية، بالإضافة الى ذلك فان تقرير البناء المؤسسي وبالرجوع إلى الاستنتاجات السابقة أوصى بعدم إنشاء وحدة خاصة للتخطيط مؤكدا على أنه وبعد الاستماع إلى وجهات نظر أعضاء المجلس أن اسلوب العمل بطريقة اللجان سيكون أكثر فعالية وكفاءة، حيث يتم تشكيل لجنة للتخطيط تضم موظفين من جميع الأقسام المعنية داخل المجلس.

وعلى الرغم من ان تلك الاجراءات كانت ذات طابع ايجابي كونها تضمنت محاولة لعملية مأسسة التخطيط الاستراتيجي، الا ان توزيع المهام ما بين مجموعة من الموظفين داخل البلدية هو امر غير فعال نتيجة عدم القدرة على تحديد المسؤوليات بوضوح ووجود اعباء كبيرة على العاملين داخل البلدية وبوجود التخطيط الاستراتيجي فان ذلك يعني المزيد من الأعباء والمهام الموكلة اليهم مما يعني عدم القدرة على متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي وما يدلل على ذلك مرور عدة اشهر على اعداد اول خطة استراتيجية خاصة بالبلدة ولم يجري متابعة تنفيذها او الترويج لها بكفاءة، فمن خلال اللقاءات التي جرى عقدها مع البلدية يتبين ان البلدية تفتقد للأليات الواضحة والوسائل المعتمدة التي تضمن متابعة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ المشاريع الواردة فيها والتنسيق مع الاطراف والجهات ذات العلاقة.

لذلك فمن خلال تحليل الواقع الداخلي للبلدية وبالنظر الى امكاناتها الحالية يتبين ان البلدية غير قادرة على انشاء قسم خاص بالتخطيط الاستراتيجي، لهذا فإننا نوصي بان يتم الحاق مهمة التخطيط الاستراتيجي بقسم الهندسة والمشاريع ليصبح المسمى الاداري بقسم الهندسة والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي. مع التأكيد أيضا على ان الحاق مهمة التخطيط الاستراتيجي بقسم الهندسة والمشاريع هو اجراء يجب ان يكون ذا صفة مؤقتة لحين تمكن البلدية من توفير موظف تكون مهمته الاساسية متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل دائم بحيث يلحق هذا الموقع الوظيفي المفترض برئيس المجلس البلدي مباشرة وذلك لضمان تسهيل وتفعيل عملية متابعة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة ويسر، ولحين حدوث ذلك فانه من المهم التأكيد على ان فكرة ادماج التخطيط الاستراتيجي بإحدى الاقسام الموجودة هو اجراء لا مناط منه ولا سيما مع عدم توفر بدائل اخرى. لكن لضمان تفعيل القسم المعني فانه من الضروري ان يتم توفير مساعد/ة اداري/ة يعمل تحت اشراف رئيس قسم الهندسة والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي بحيث تعمل على تقديم الدعم الفني والمساعدة الادارية وخصوصا في موضوع التخطيط الاستراتيجي لرئيس القسم مع ضرورة تعديل الوصف الوظيفي لرئيس القسم واعداد وصف وظيفي جديد للمساعد/ة الاداري/ة وذلك لضمان تفعيل قسم الهندسة والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي بشكل عملي يضمن ان تكون المهام والمسؤوليات الملقاة على رئيس القسم منسجمة ما بين مجالات الهندسة والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي.

**رسم هيكلي مقطعي يوضح بند التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لهيكلية البلدية**

# الموارد البشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي

لا يمكن النظر الى عملية مأسسة التخطيط الاستراتيجي بمعزل عن العاملين فيه، اذا ان وجود طاقم عمل مؤهل ومناسب لطبيعة العمل هو احدى الاشياء الضرورية لضمان النجاح في عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وكذلك تعزيز اداء البلدية وتمكينها من العمل بشكل استراتيجي. ولذلك فان اضافة موظفين للقيام بالمهام الرئيسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي يعتمد بشكل اساسي على طبيعة الوحدة الادارية المنوي ايجادها وموقعها بالنسبة للهيكلية هل ستكون قسم منفصل ام هو كباقي الاقسام الاخرى هل ستتبع لإشراف رئيس البلدية مباشرة (تم تقديم توصية في هذا الشأن) لذلك فانه من الضروري ان تقوم البلدية وخلال المراحل القادمة بتحديد التوجهات العامة لمأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي مع التأكيد على ان تناط هذه المهمة حاليا لرئيس قسم الهندسة والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي وتوفير موظف اخر ضمن مسمى (مساعد/ة إداري/ة) لضمان تفعيل جانب التخطيط الاستراتيجي داخل البلدية.

**الوصف الوظيفي للعاملين/ات داخل قسم الهندسة والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي**

|  |  |
| --- | --- |
| المسمى الوظيفي | رئيس قسم الهندسة والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي |
| المسئول المباشر | رئيس البلدية |
| المرؤوسين المباشرين | جميع موظفي القسم بما يشمل التنظيم والابنية والمياه والصحة والتخطيط الاستراتيجي |
| ملخص الوصف الوظيفي: | الاشراف على كافة المهمات المتعلقة بعمل كافة الشعب في قسم الهندسة والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي التابعة للبلدية من حيث ادارة ومتابعة المشاريع، متابعة عمليات البناء والتنظيم في الهيئة المحلية وحصولها على التراخيص المطلوبة، متابعة تنفيذ كافة أعمال شعبة المياه والصحة، الاشراف على تنفيذ الخطة الاستراتجية والمشاركة بكافة مراحلها ابتداءا من التحضير لعمليات التنفيذ والمتابعة والتقييم. |

| **المهام الرئيسية** | |
| --- | --- |
| الاشراف على ومتابعة العمل بشعبة المشاريع | * + - المشاركة في إعداد خطط المشاريع الرئيسة والتشغيلية بالتعاون مع قسم الشؤون المالية والادارية     - المشاركة في تحديد مواصفات المشروع "وثائق العطاءات"     - المشاركة في عمليات التقييم الفني والمالي للمتعهدين المتقدمين للعطاءات     - متابعة تنفيذ المشاريع على أرض الواقع من خلال مسؤول شعبة إدارة المشاريع واتخاذ الاجراءات او التوصية بالإجراءات اللازمة لضمان حسن سير العمل     - متابعة إعداد التقارير الدورية والطارئة حول تقدم العمل في المشاريع ومناقشتها مع المعنين من داخل الهيئة المحلية وخارجها |
| الاشراف على ومتابعة العمل بشعبة الأبنية و التنظيم | * + - متابعة إعداد المخططات المتنوعة في الشعبة     - متابعة إصدار التراخيص "تراخيص البناء" وضمان الالتزام بكافة متطلبات التراخيص اللازمة للبناء والمنسجمة مع القوانين وتعليمات العمل والاجراءات المتبعة في الهيئة المحلية     - التأكد من إلتزام مسؤول شعبة الابنية و التنظيم بنظام البناء والتنظيم والقوانين من خلال التقارير الدورية ومن خلال فعاليات الرقابة الميدانية على الأبنية     - اعتماد برامج التفتيش على الابنية     - متابعة أعمال التفتيش والرقابة على الأبنية ومتابعة برامج الرقابة اليومية     - متابعة المخالفات التنظيمية والعمل على إيجاد الحلول المناسبة بشأنها ضمن لجنة البناء والتنظيم     - متابعة إعداد الدراسات الإحصائية حول المخالفات وتكراريتها وسبل الحد منها     - متابعة القوانين المستجدة في مجال تنظيم الابنية وضمان الحصول على الوثائق ذات الصلة وتوفيرها داخل الهيئة المحلية كمرجعية للعمل |
| الاشراف على ومتابعة العمل بشعبة الصحة | * + - متابعة إعداد برامج دوام عمال النظافة     - متابعة عمل جمع النفايات الصلبة، ومتابعة عملية إعداد برامج عمل هذه الآليات     - متابعة تنفيذ الجولات التفقدية والقيام بتنفيذ بعض الجولات للكشف على مستوى النظافة بالهيئة المحلية     - متابعة عمليات الرش الدوري للحاويات وعمليات الصيانة المنفذة للحاويات     - متابعة عمليات مكافحة الحشرات والحيوانات الضالة     - متابعة إعداد برامج الرقابة الصحية على المحال التجارية ومحال بيع اللحوم والأسماك والمواد الغذائية     - المشاركة في تنفيذ برامج التوعية البيئية والصحية |
| التخطيط الاستراتيجي | * + - المشاركة بشكل اساسي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقييم عملية التنفيذ في ضوء النتائج المتحققة     - إعداد الخطط السنوية وخطط الاقسام ضمن الوارد في الخطة الاستراتيجية وبالتعاون مع مسؤولي الشعب     - اعداد وتجهيز مقترحات البرامج والمشاريع الواردة ضمن الخطة     - الاشراف على اية انشطة او فعاليات تتعلق بتقييم الخطة او عرض انجازاتها على المجتمع المحلي     - اصدار تقارير دورية توثق ما تم تنفيذه من مشاريع الخطة الاستراتيجية متضمنه قياس للإنجازات المتحققة ولمستوى الانجاز او العكس في ضوء مؤشرات القياس الخاصة بالخطة     - المساهمة مع رئيس واعضاء المجلس البلدي في تجنيد الدعم اللازم لتنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية     - التحضير لإعداد خطط استراتيجية دورية بما يضمن استمرارية ومأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي |
| التخطيط والموازنات | * + - المشاركة في إعداد خطط وبرامج الهيئة المحلية السنوية     - إعداد خطط وبرامج قسم الهندسة والمشاريع بالتعاون مع مسؤولي الشعب     - إعداد موازنة قسم الهندسة والمشاريع السنوية بالتعاون مع مسؤولي الشعب     - المشاركة في إعداد البرامج التنفيذية الخاصة بالقسم |
| أمور أخرى | * + - تقييم مسؤولي الشعب في قسم الهندسية والمشاريع     - إعداد التقارير الدورية وغير الدورية حول عمل الشعب المختلفة وإعداد تقارير مؤشرات الأداء المختلفة ورفعها لرئيس الهيئة المحلية     - متابعة مستمرة لتطبيق النظم التشغيلية الخاصة بقسم الهندسة والمشاريع     - تقديم المقترحات التطويرية التي تهدف إلى تطوير العمل بقسم الهندسة والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي والهيئة المحلية بشكل عام     - القيام بأي مهام أخرى يوكلها له مسؤوله المباشر وضمن مجال العمل |

|  |  |
| --- | --- |
| المسمى الوظيفي | مساعد/ة إداري/ة |
| المسئول المباشر | مسؤول/ة وحدة التخطيط الاستراتيجي |
| المرؤوسين المباشرين | لا يوجد |
| الأهداف الوظيفية | تقديم كافة المهام والمسؤوليات المتعلقة بالدعم اللوجستي والأمور الادارية المتعلقة بوحدة التخطيط الاستراتيجي. |
| المهام والمسؤوليات الوظيفية | -المشاركة وحسب ما تقتضيه المهمات في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعتها وتقييم عملية التنفيذ في ضوء النتائج المتحققة.  - كذلك المساهمة في إعداد الخطط السنوية وخطط الاقسام الوارد في الخطة الاستراتيجية والتنسيق مع مسؤولي الوحدات والاقسام والجهات ذات العلاقة  ترتيب وتوثيق وحفظ وارشفة جميع المستندات الإدارية والوثائق والمعلومات في ملفات خاصة ضمن نظام محدد .  - تحضير وتجهيز كافة النماذج وخطط العمل والوثائق المطلوبة لعمل الوحدة  - الدعوة للقاءات والاجتماعات وكافة المهام المتعلقة بالتحضير للأنشطة الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي  - الرد على المكالمات الهاتفية وإنشاء دليل هاتف خاص بالوحدة وكذلك قائمة بريد الكتروني وتحمل مسؤولية مباشرة على تحديثه باستمرار وعلى صحة المعلومات المتعلقة به.  -القيام بمهام الطباعة وكل ما يحتاج الى اعداد وتدقيق .  - تنفيذ كل ما يطلب منها من دعم اداري من قبل مسؤول الوحدة. |
| المؤهلات المطلوبة | شهادة دبلوم كحد ادنى او بكالوريوس ادارة اعمال او سكرتاريا. |
| مهارة كتابة التقارير واعداد خطط العمل |
| اتقان برامج الحاسوب ذات العلاقة بعمل الوحدة. |
| إتقان اللغة الإنجليزية قراءة كتابة محادثة. |

**توصيات لتفعيل عملية مأسسة التخطيط الاستراتيجي**

يمكن الاشارة في هذا الصدد الى مجموعة من التوصيات ذات الصلة على النحو التالي:-

* يجب ان تكون عملية الحاق مهمة التخطيط الاستراتيجي بقسم الهندسة والمشاريع هو اجراء مؤقت لحين تمكن البلدية من توفير موظف تكون مهمته الاساسية متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل دائم.
* بهدف مساعدة رئيس القسم وتمكينه من متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي فانه من الضروري ان يتم توفير مساعد/ة اداري/ة يعمل تحت اشراف رئيس قسم الهندسة والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي، بحيث يكون من مهامها تقديم الدعم الفني والمساعدة الادارية وخصوصا في موضوع التخطيط الاستراتيجي.
* ايضا يجب تعديل الوصف الوظيفي لرئيس القسم واعداد وصف وظيفي جديد للمساعد/ة الاداري/ة وذلك لضمان تفعيل الشق المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بشكل عملي، بحيث يضمن ان تكون المهام والمسؤوليات الملقاة على رئيس القسم منسجمة ما بين مجالات الهندسة والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي.

**المخرجات**

يتوقع أن يقوم قسم الهندسة والمشاريع والتخطيط الاستراتيجي بإنتاج الوثائق والمخرجات التالية بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة:

1. خطة استراتيجية دورية (متوسطة او طويل المدى)
2. خطط سنوية واخرى خاصة بالأقسام
3. خطط لترويج المشاريع الواردة بالخطة
4. تقارير متابعة شهرية
5. موازنة سنوية تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية
6. منشورات ومواد إعلامية تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي

# المرفقات

* ملحق(1)- **خطة التنفيذ (محور البناء المؤسسي)**
* ملحق(2)- **دليل إجراءات العمل المتعلق بالتخطيط التنموي الاستراتيجي**

## خطة التنفيذ (محور البناء المؤسسي)

## مصفوفة خطة المتابعة(محور البناء المؤسسي)

## دليل اجراءات التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المنهجية المقترحة**

تعتمد منهجية التخطيط الواردة ضمن هذا الدليل بالاساس على دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية والذي تم اعداده ضمن اطار مشروع تطوير البلديات (MDP) المنفذ من قبل صندوق تطوير واقراض البلديات (MDLF) وبدعم من وزارة الحكم المحلي، تتضمن هذه المنهجية مجموعة من المراحل والخطوات والتي تشكل بمجموعها 5 مراحل اساسية تتعلق باعداد الخطط الاستراتجية بحيث تنقسم الى اثنى عشر خطوة، كما هو مبين في الشكل التالي:-

**شكل 1: مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية التنموية بالمشاركة وخطواتها**

يعتبر من اهم اسباب نجاح عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وجود منهجية واضحة لادارة عملية التخطيط، لذلك فقد تم تقسيم مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية الى ثلاثة مراحل اساسية لتسهيل عملية فهم خطوات التنفيذ من قبل القائمين على الخطة والمنفذين . حيث تشتمل المرحلة الاولى ومدتها شهرين ونصف (اين نحن الان) على خطوات تتعلق باالتنظيم والتهيئة والاعداد لعملية التخطيط بالاضافة الى تحليل وتشخيص الواقع الحالي للبلدة، اما المرحلة الثانية (اين نريد ان نتجه) والتي تستغرق اسبوعان فهي تشتمل على تحديد الاطار التنموي الاستراتيجي من حيث تحديد الاولويات المجتمعية وتحديد الرؤية والاهداف الاستراتجية . اما المرحلة الثالثة (كيف نصل) فتشتمل ايضا على خطوات تتعلق بتوصيف المشاريع واعداد خطط التنفيذ والمتابعة والتي تم تنفيذها خلال ثلاثة اشهر هذا بالاضافة الى المرحلة الرابعة والخامسة والتي تتضمن تحديث وتقييم للخطط الاستراتيجية.

**تفصيل اجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي**

**المرحلة الأولى- أين نحن الآن؟**

**الخطوة رقم (1) التهيئة والإعداد وتشمل الخطوات التالية**:

**1.1 إجراء الترتيبات المؤسساتية اللازمة:**

يتعلق هذا الإجراء بتشكيل فريق التخطيط الأساسي قبل البدء بعملية التخطيط، وذلك على اعتبار ان فريق التخطيط الأساسي هو من سيتولى مسؤولية قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي التنموي وإدارتها، وهذا يتطلب من البلدية إجراء ما قد يلزم من ترتيبات مؤسساتية لتمكين فريق التخطيط من القيام بمهامه على أكمل وجه، ولتحقيق ذلك يوصى بتشكيل أو تفعيل لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي لمتابعة عملية التخطيط وإبقاء المجلس البلدي على إطلاع بمجريات التخطيط والمشاركة في بعض الأنشطة العملية. كذلك تفعيل لجنة البناء المؤسسي في البلدية لتقييم واقع الهيئة واقتراح ما قد يلزم من ترتيبات مؤسساتية لتمكين فريق التخطيط من القيام بعمله.

**الجهة المنفذة**: المجلس البلدي

**المشاركون**: رئيس البلدية/أعضاء المجلس البلدي

**أسلوب التنفيذ**: جلسة المجلس البلدي.

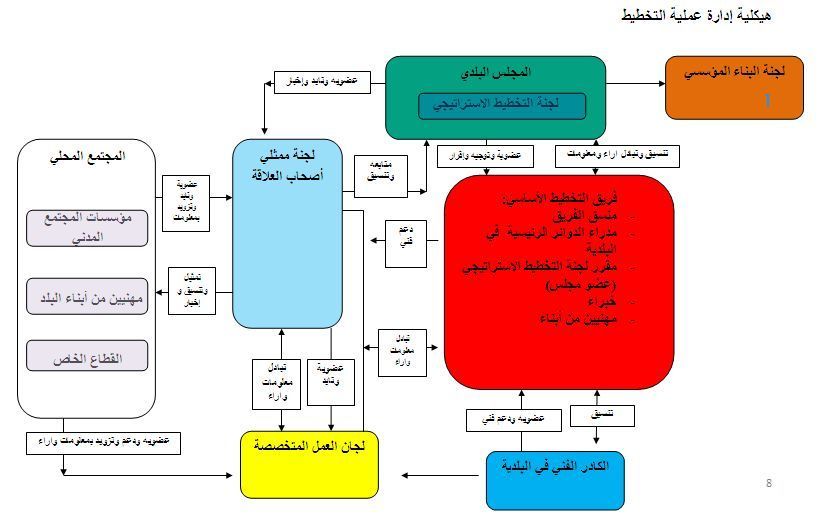
**مهام الجهة المنفذة**: تعقد جلسة مجلس بلدي من اجل التباحث واتخاذ قرار بقائمة الاشخاص الذين سيكونون اعضاء في فريق التخطيط الاساسي، لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي ولجنة البناء المؤسسي والتاكيد على طبيعة ودور كل فريق وفق معايير معينة مثل: ان يتسم الاعضاء المشاركين بالجدية والالتزام، لديهم القدرة على المبادرة والابداع، لديهم معرفة بواقع بلدتهم وغيرها من المعايير التي قد يطورها المجلس البلدي من اجل اختيار اعضاء اللجان الثلاثة.

**المخرج:**

* تشكيل فريق التخطيط الأساسي قبل البدء بعملية التخطيط
* لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي
* لجنة البناء المؤسسي في البلدية.

**2:1 وضع هيكلية لإدارة عملية التخطيط:**

ان من أهم أسباب نجاح عمليات التنموي الاستراتيجي هو وجود هيكلية واضحة لإدارة العملية، على ان تظهر هذه الهيكلية الجهات المشاركة في العملية والعلاقات المتبادلة فيما بينها. تكمن أهمية وجود الهيكلية في توفير صورة متكاملة توضح لجميع المشاركين أدوارهم في عملية التخطيط، مما يزيد بالتأكيد من درجة اهتمامهم والتزامهم بالمشاركة لإنجاح العملية والخروج بخطة واقعية تعبر عن طموح أصحاب العلاقة.



**الجهة المنفذة**: فريق التخطيط الأساسي بمشاركة موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**المشاركون**: لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**أسلوب التنفيذ**: اجتماع لفريق التخطيط الأساسي بمشاركة موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**مهام الجهة المنفذة**: يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتحضير مسودة مقترحة لهيكلية ادارة عملية التخطيط مع توضيح العلاقات والمهام ثم يعرضها على فريق التخطيط الاساسي للمراجعة والتعديل، بعد ذلك يتم رفعها من قبل فريق التخطيط الاساسي الى لجنة التخطيط الاساسي للمشاركة بها والموافقة عليها.

**المخرج:** هيكلية ادارة عملية التخطيط

**3:1 تحضير خطة تنفيذ عملية التخطيط:**

إن عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي عملية ممنهجة يتم تنفيذها على مراحل، كل مرحلة تتكون من خطوات والخطوة تتضمن أنشطة، والتي تساعد في توضيح كافة اطراف وجهات عملية التخطيط والعلاقات فما بينها وكذلك ادوارها ومهامها في خطوة تعتبر مهمة من حيث توفير صورة متكاملة توضح لجميع المشاركين ادوارهم في عملية التخطيط مما يعزز من درجة التزامهم واهتمامهم في ذات الوقت ، ترافق ذلك مع اعداد خطة تنفيذ عملية التخطيط وذلك بهدف التخطيط بشكل محكم اثناء اعداد الخطة التنموية الاستراتجية بما يضمن تحديد المهام والاطار الزمني والمسؤوليات.



**الجهة المنفذة**: فريق التخطيط الأساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون**: لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**أسلوب التنفيذ**: اجتماع لفريق التخطيط الأساسي

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتحضير مسودة نموذج من خلال استخدام نموذج رقم 2 والوارد في كتيب الادوات لتحضير خطة تنفيذ عملية التخطيط، ومن ثم يقوم بعرضها على فريق التخطيط الاساسي لمراجعتها وتعديلها وتطويرها بصورتها النهائية، والذي بدوره يقوم بتقديمها الى لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي لمراجعتها تمهيدا لاعتمادها، وبعد اعتمادها من قبل لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجيتصبح ملزمة لكافة الاطراف المشاركة. يمكن ان يوكل الى موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي ايضا استخدام الخطة لمراقبة سير عملية التنفيذ وضمان تقدمها ضمن الاطار الزمني المرسوم لها، وان يجتمع بشكل دوري مع فريق التخطيط الاساسي لابلاغهم بسير وتقدم عملية التخطيط. **المخرج:** خطة تنفيذ عملية التخطيط

**الخطوة رقم (2) : تحليل وحشد أصحاب العلاقة**

**1:2 تحليل أصحاب العلاقة**

أصحاب العلاقة هم الأشخاص أو الجماعات او المؤسسات او الاتحادات او غيرهم الذين من المتوقع تأثرهم او تأثيرهم سلبا او إيجابا بعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي على مستوى البلدة. ان عملية تحليل أصحاب العلاقة تعد من أهم أنشطة عملية التخطيط التنموي لأنها تساعد في تحقيق تمثيل شامل ومشاركة فاعلة لمختلف قطاعات وشرائح المجتمع المحلي في عملية التخطيط، مما يجعل مخرجات الخطة اكثر واقعية وتعبيرا عن الاحتياجات والاولويات التنموية للبلدة المدينة، وهذا بالتأكيد سيزيد من شعور المجتمع بملكية مخرجات الخطة.

**الجهة المنفذة**: فريق التخطيط الأساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون**: لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**أسلوب التنفيذ**: اجتماع لفريق التخطيط الأساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**مهام الجهة المنفذه:** يقوم فريق التخطيط الاساسي بمساعدة موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي خلال اجتماع بتحضير قائمة طويلة باسماء المؤسسات والاشخاص المحتملين لتأثر أو التأثير سلبا او ايجابا في عملية ومخرجات التخطيط التنموي الاستراتيجي للتجمع السكاني باستخدام الاداء رقم 3 . ومن ثم تتم مراجعة القائمة وتدقيقها والاتفاق عليها بشكل نهائيا من قبل فريق التخطيط الاساسي وموظف/ة التخطيط الاستراتيجي.

باستخدام الاداء رقم 3 يقوم فريق التخطيط خلال ورشة عمل مصغرة بعقد اجتماع لتحليل اصحاب العلاقة ويوكل الى موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي تيسير ورشة العمل والتي تشتمل على :

وصف المصالح المتوقعة لكل صاحب علاقة.

وصف المساهمات المتوقعة لكل صحاب علاقة.

تحديد اهمية صاحب العلاقة لانجاح عملية التخطيط .

تحديد متى سيتم اشراكه ووصف الية اشراكه .

يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتحضير تقرير مختصر يلخص نتائج عملية تحليل اصحاب العلاقة، يرفع الى فريق التخطيط للمراجعة ومن ثم يرفع للجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي تمهيدا لاعتماده .

بعد اعتماد نتائج عملية التحليل من قبل لجنة التخطيط يلتزم فريق التخطيط الاستراتيجي بمراحل اشراك مختلف اصحاب العلاقة حسب ما ورد في التقرير.

**المخرج:** قائمة مقترحة للجنة ممثلي اصحاب العلاقة.

**2:2 تشكيل لجنة ممثلي أصحاب العلاقة ولجان العمل المتخصصة**

لجنة ممثلي أصحاب العلاقة هي الجهة التي تمثل المجتمع المحلي في عملية التخطيط التنموي للبلدة، وبذلك يكون لها صفة اعتبارية دون اي صفة رسمية، ومشاركتها تمثل مشاركة المجتمع في عملية التخطيط. تتشكل عضويتها من ممثلين عن فعاليات وشرائح المجتمع المختلفة، ويتركز دورها بالمشاركة في رسم الرؤية والتوجهات التنموية للبلدة، وإعطاء صفة الشرعية لمخرجات الخطة، كما ان لها دورا في متابعة إنجازات المجلس فيما يتعلق بتنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها التنموية.

اما لجان العمل المتخصصة فهي لجان عمل فنية متخصصة تتشكل عضويتها من أفراد من الكادر الفني العامل في البلدية وكذلك مهنيين من أبناء بلدات التجمع ويتركز دور اللجان في عمل التحليل التنموي الاستراتيجي وبالأخص تشخيص الوضع القائم للبلدية.

**الجهة المنفذة**: فريق التخطيط الأساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون**: لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**أسلوب التنفيذ:** اجتماع لفريق التخطيط الأساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**مهام الجهة المنفذة**:

باستخدام الاداة رقم 4 يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي خلال عمل مكتبي بتحضير قائمة بأسماء المؤسسات والاشخاص المرشحين لعضوية لجنة ممثلي اصحاب العلاقة في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي للبلدة، ثم تعرض خلال اجتماع على فريق التخطيط الاساسي لدراستها وتعديلها واخراج القوائم النهائية، يفضل ان لا يزيد عدد اعضاء اللجنة الواحدة عن 5 اشخاص بحيث يتم تشكيل سبعة لجان لها علاقة مباشرة بعمل البلدية وهي:

لجنة التخطيط والتنظيم ، لجنة الخدمات الاجتماعية ، لجنة الاقتصاد المحلي، لجنة البيئة والصحة العامة ، لجنة الخدمات والبنى التحتية ، لجنة الامن وادارة الكوارث، لجنة الثقافة والرياضة.

قد تحتاج القوائم الى تحديث في مراحل لاحقة، ثم يتم رفع قوائم اسماء اعضاء اللجان للجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي لمراجعتها واعتمادها.

بعد اعتماد القوائم يلتزم فريق التخطيط بما ورد فيها من اسماء ويلتزم بالتواصل معهم خلال مراحل عملية التخطيط كل حسب دوره.

**المخرج:** تشكيل لجنة اصحاب العلاقة وتشكيل لجان العمل المتخصصة .

**3:2 عرض خطة التنفيذ وادوار المشاركين**

في هذه المرحلة تكون قد تشكلت اللجان المختلفة التي ستشارك في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وفي الوقت نفسه تكون هيكلية إدارة عملية التخطيط وخطة التنفيذ قد وضعتا، وعليه يكون الوقت مناسبا لإطلاق عملية التخطيط من خلال لقاء مجتمعي تكون فيه الدعوة عامة ليحضره حشد من المواطنين بالإضافة الى أعضاء لجنة ممثلي أصحاب العلاقة ولجان العمل المختصة وأعضاء وموظف/ةي الهيئة المحلية.

يكمن الهدف من اللقاء في إطلاق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وعرض هيكلية إدارتها وشرح الأدوار المختلفة للجهات المشاركة إضافة الى عرض خطة التنفيذ. من الضروري عقد هذا اللقاء للحصول على رأي عام داعم لعملية التخطيط مما يعطيها صفة الشرعية ويزيد من شعور المجتمع المحلي بملكية المشروع، سيما وان هذا اللقاء يتيح الفرصة للمشاركين لإبداء أرائهم وملاحظاتهم حول منهجية واليات تنفيذ عملية التخطيط.

**الجهة المنفذة**: فريق التخطيط الأساسي، لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**المشاركون**: ممثلو المجتمع المحلي، أعضاء المجلس وموظف/ةو الهيئة المحلية

**أسلوب التنفيذ**: لقاء مجتمعي

**مهام الجهة المنفذة**: يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالتنسيق مع فريق التخطيط الاساسي قبل عقد الاجتماع لتحضير صيغة لدعوة العامة وصيغة اخرى للدعوات الخاصة، مرفقا معها اجندة اللقاء باستخدام الاداة رقم 5، ومن ثم يتم مراجعة الصيغ النهائية للدعوات من قبل فريق التخطيط الاساسي وبعد التعديل النهائي يقوم رئيس الهيئة بتوقيع الدعوات.

يتولى موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالتنسيق مع فريق التخطيط بتوجيه دعوة عامة للمواطنين من خلال الوسائل المتاحة، كما يتولى توجيه دعوات خاصة لاعضاء لجنة ممثلي اصحاب العلاقة واعضاء لجان العمل المتخصصة، بالاضافة الى مدراء المؤسسات الاهلية المحلية وممثلي العائلات، ويفضل ان لا تزيد الدعوات عن 200 دعوة.

يتولى فريق التخطيط التنسيق مع لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي التحضير وتوفير الدعم اللوجستي لهذا اللقاء ويوكل الى موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي ادارة الجلسات.

بالاستعانة بالاداة رقم 5 يقوم فريق التخطيط الاساسي بمساعدة موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي من خلال عمل مكتبي واجتماعات بتحضير المادة التي سيتم عرضها خلال اللقاء.

يكلف احد اعضاء الفريق بتسجيل ملاحظات وتوصيات المشاركين اثناء اللقاء، ثم تعطى لموظف/ة التخطيط التنموي الذي يتولى اعداد التقرير الذي يوثق مجريات اللقاء وتوصياته.

يعمل فريق التخطيط بالاخذ بالتوصيات من خلال اجراء ما يلزم من تعديلات على خطة التنفيذ اوعلى ادوار المشاركين.

**المخرج** : تقرير اللقاء المجتمعي الاول، وتنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وهيكلية ادارتها.

**الخطوة (3) تشخيص الوضع القائم:**

**1:3 تشخيص المجالات التنموية:**

قبل البدء بتحديد التوجهات التنموية المستقبلية للبلدة لابد من تشخيص الوضع القائم للمجالات التنموية فيها، ولتيسير عملية التشخيص يوصى بتحديد هذه المجالات بشكل مسبق. وحسب الحالة الفلسطينية ينصح بتقسيم العمل التنموي المتعلق بنشاط الهيئات المحلية الى اربعة مجالات تنموية :

**المجال التنموي: 1- مجال البنى التحتية والبيئة**

1.1 الطرق والمواصلات والتخطيط والتنظيم

2.1 الطاقة (الكهرباء)

2.1 المياه والصرف الصحي

2.1 البيئة والنفايات الصلبة

**المجال التنموي:2- المجال الاجتماعي**

1.2 التعليم

2.2 الصحة

3.2 الاشخاص من ذوي الاعاقة

4.2المرأة ، والطفولة المبكرة

5.2 الموارد البشرية

6.2 الثقافة والرياضة والتراث

**المجال التنموي:3- المجال الإقتصادي**

1.3 العمل والبطالة

2.3 الصناعة والتجارة والخدمات

3.3 الزراعة

**المجال التنموي:4- مجال الإدارة والحكم الرشيد**

1.4 الأمن وإدارة الكوارث

2.4 التطوير المؤسسي للبلدية

**الجهة المنفذة**: فريق التخطيط الأساسي

**المشاركون**: لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**أسلوب التنفيذ**: اجتماع لفريق التخطيط الأساسي

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم فريق التخطيط الاساسي بعقد اجتماع موحد تحضره كافة لجان العمل المتخصصة بما فيها لجنة البناء المؤسسي، يقوم فريق التخطيط الاساسي بتوزيع الاداة رقم 6 على مجموعات العمل المتخصصة وشرحها. وهنا يوكل الى موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي لتيسير اللقاء وتقديم التوضيح الفني.

ان التشخيص في هذه المرحلة يكون من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات وكذلك تحديد القضايا الاساسية في كل مجال، هذا ويمكن استخدام بعض المؤشرات لاغراض التشخيص .

يطلب من منسق كل لجنة ترتيب ما يلزم من اجتماعات للجنته لاجراء عملية التشخيص، يمكن لكل لجنة متخصصة ان تعقد من 2-4 اجتماعات على ان لا تتجاوز مدة التشخيص شهرا . باستخدام الاداة رقم 6 تقوم لجان العمل المتخصصة بشخيص المجالات التنموية وجمع المعلومات عن التجمع السكاني الخاص ببلدتهم .

بعد الانتهاء من عملية التشخيص يقوم المنسقون بتسليم نتائج المعلومات الى موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي لمراجعتها واذ تبين انها بحاجة الى بعض المعلومات يعود الى اللجان للتعديل ومن ثم ترفع الى فريق التخطيط تمهيدا لاعداد التقرير التشخيصي وتحضير دليل التجمع السكاني .

**المخرج:**

* نتائج تشخيص المجالات التنموية
* دليل التجمع السكاني

**2:3 تحضير التقرير التشخيصي**

من الضروري توثيق نتائج مجالات العمل التنموي المختلفة في تقرير واحد يسمى التقرير التشخيصي، على ان يتضمن التقرير نتائج عملية البناء المؤسسي الخاص بالبلدية إضافة الى تحديث دليل التجمع السكاني لبلدات التجمع.

**الجهة المنفذة**: فريق التخطيط الأساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون**: أعضاء فريق التخطيط، يمكن الاستعانة بخبراء إذا استدعى الأمر

**أسلوب التنفيذ:** عمل مكتبي واجتماعات لفريق التخطيط الأساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بمساعدة فريق التخطيط الاساسي بالاستعانة بالاداة رقم 7 بتحضير التقرير التشخيصي من خلال اجتماعات وعمل مكتبي يقوم به الطرفان، علما بان المدة الزمنية المقترحة لتحضير هذا التقرير هي اسبوعين.

يتم تسليم نسخة من التقرير التشخيصي للجان العمل المتخصصة، ومؤسسات المجتمع المدني، لاغراض المراجعة والحصول على تغذية راجعة خلال عشرة ايام من التسليم.

بعد استلام التغذية الراجعة من الجهات المختلفة وخلال مدة اسبوع يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي باجراء ما يلزم من تعديلات على تقرير التشخيص، ثم يتم مراجعته مرة اخرى من قبل فريق التخطيط الاساسي وذلك لاخراج النسخة النهائية.

**المخرج:** التقرير التشخيصي.

**المرحلة الثانية - إلى أين نريد آن نتجه؟**

**الخطوة رقم (4) تحديد الاولويات المجتمعية**

**1.4 تحديد القضايا التنموية ذات الاولوية**

لابد لأي خطة تنموية استراتيجية ان تركز في سعيها لتحسين الواقع على القضايا الملحة والأكثر أهمية وتأثرا في تحقيق التنمية المحلية، وهي ما اصطلح عليه هنا القضايا التنموية ذات الأولوية، وهي بمثابة خطوط التوجيه لعملية التخطيط وعليها تبنى الأهداف التنموية للمدينة، وعليه من الضروري ان تحدد هذه القضايا بوضوح في مرحلة مبكرة من عملية التخطيط بالاستناد الى حقائق ومعطيات واقعية وبمشاركة مجتمعية واسعة. وبشكل عام تعبر القضايا عن المشاكل التي تحد من تنمية بلدات التجمع، وبذلك تعكس جوانب الضعف او المعوقات التي تعاني منها مجالات العمل التنموي المختلفة وقد تعبر عن جوانب ايجابية ونقاط قوة يمكن تطويرها والبناء عليها.

**الجهة المنفذة:** فريق التخطيط الأساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون**: منسقو لجان العمل المتخصصة ولجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**أسلوب التنفيذ**: اجتماع

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم فريق التخطيط بالاستعانة بالاداة رقم 8 بالتحضير لعقد ورشة العمل الاولى ، ومدتها يوم واحد يشارك فيها ممثلين عن المجلس المحلي، الكادر الفني للهيئة، لجنة ممثلي اصحاب العلاقة، ولجان العمل المتخصصة بعدد اجمالي من 35- 40 مشارك.

يوكل الى موظف/ة فريق التخطيط الاستراتيجي مسؤولية تيسير كافة نشاطات ومجريات الورشة، وفي اثناء الورشة يقوم فريق التخطيط الاساسي بتوزيع نسخة من مخرجات التقرير التشخيصي على المشاركين وعرض اهم مخرجاته.

كما يتم في ورشة العمل تحديد الاولويات الاربعة للسنوات القادمة من خلال الاستعانة بالاداة رقم 9 .

**المخرج:** الاولويات المجتمعية (القضايا التنموية ذات الاولوية ).

**الخطوة رقم (5) تحديد الرؤية والأهداف التنموية**

**1:5 تحديد الرؤية التنموية:**

الرؤية هي صورة للمستقبل تطمح الهيئة الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن، تقدر هنا بثماني سنوات، ويعبر عنها بعبارة نصية يشارك في صياغتها ويتفق عليها ممثلي المجتمع المحلي والمجلس المحلي. تكمن أهمية الرؤية في كونها بوصلة التوجيه لعملية ومخرجات التخطيط الاستراتيجي التنموي، ويتم تحديدها مباشرة بعد الاتفاق على أهم القضايا التنموية ذات الأولوية للمدينة.

**الجهة المنفذة:** ممثلين عن لجنة ممثلي أصحاب العلاقة، لجان العمل المتخصصة، الكادر الفني للهيئة المحلية والمجلس المحلي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون**: فريق التخطيط الأساسي

**أسلوب التنفيذ**: ورشة العمل الأولى

**مهام الجهة المنفذة:** استكمالا لنشاطات ورشة العمل الاولى، وبعد الاتفاق على الاولويات التنموية يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتيسير الورشة بتقديم عرض حول مفهوم الرؤية وخصائصها وطريقة صياغتها من قبل المشاركين بالاستعانة بالاداة رقم(10) وبعد انتهاء المجموعات من وضع الصيغ المقترحة يطلب الميسر من كل مجموعة عرض صغيتها امام المجموعة الكلية ثم يدير حوار للتوصل لرؤية موحدة من وجهة نظر المجموعة من خلال مراجعة وتلخيص القضايا التنموية ذات الاولوية، كذلك صغية الرؤية واجراء ما يلزم من تعديلات لغوية او فنية، شريطة عدم الاخلال بمخرجات ورشة العمل الاولى.

**المخرج**: الرؤية التنموية للبلدة.

**2:5 تحديد الأهداف التنموية**

تعتبر الأهداف التنموية بمثابة العمود الفقري لأي خطة تنموية استراتيجية، حيث انها ترسم الإطار العام للعمل التنموي في البلدة خلال فترة تنفيذ الخطة. والأهداف التنموية تجيب على سؤال ما الذي نريد عمله لتحقيق التنمية ورفع المستوى المعيشي للمواطنين؟ والأهداف أيضا تعرف الاولويات التنموية لبلدات التجمع، والاهم ان كافة البرامج والمشاريع التي تخرج بها الخطة تحدد أصلا بناء على قدراتها على تحقيق الأهداف التنموية لبلدات التجمع.

**الجهة المنفذة:** فريق التخطيط الأساسي

**المشاركون**: ممثلي لجنة أصحاب العلاقة، لجان الاولويات المجتمعية، الكادر الفني للهيئة المحلية ولجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**أسلوب التنفيذ:** اجتماعات لجان الاولويات المجتمعية

**مهام الجهة المنفذة**: قبل البدء بعملية تحديد الاهداف، يوصى باعادة تشكيل لجان العمل المتخصصة بما ينسجم مع طبيعة القضايا التنموية ذات الاولوية والتي تم الاتفاق عليها في ورشة العمل الاولى، ويكون ذلك من خلال استبدال او اضافة اعضاء لجان جدد اكثر تخصصية وعلاقة بالقضايا التنموية ذات الاولوية على ان يتم اطلاع لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي والمجلس البلدي بشكل مكتوب على اي تعديلات يجريها فريق التخطيط الاساسي على تشكيلة اللجان بمساعدة موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي واحد اعضاء فريق التخطيط الاساسي بعقد اجتماع لمنسقي اولويات المجتمعية لشرح خطوات تحديد الاهداف التنموية مستعينا بالاداة رقم 11 وفي وهذا الاجتماع يتم تسليم نماذج القضايا والاهداف لمنسقي لجان الاولويات المجتمعية ، كما يتم توزيع نص الرؤية .

يطلب من منسقي اللجان عقد اجتماعات للجانهم وتعطى اللجان مدة اسبوع لانهاء هذه المهمة.

يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتوثيق مخرجات عمل لجان الاولويات المجتمعية ثم مراجعتها من قبل فريق التخطيط الاساسي، مع التاكد من حذف الاهداف المتكررة تمهيدا لعرضها على ممثلي اصحاب العلاقة في ورشة العمل الثانية .

**المخرج:** اعتماد وتبني المجلس للاطار التنموي الاستراتيجي للبلدة.

**3:5 وضع مؤشرات لقياس مدى تحقيق الأهداف**

تعد المؤشرات أداة تستخدم لقياس مدى تحقق الأهداف التنموية، وتساعد في مرحلة تحديد المشاريع على اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص المشاريع الأنسب القادرة على تحقيق الأهداف. كما أنها تستخدم في عملية متابعة وتقييم الخطة أثناء مرحلة التنفيذ وبعدها، وذلك لكون قيم المؤشرات تتأثر بالإجراءات التي تسعى الى تحقيق الأهداف، هذا ويوجد نوعين من المؤشرات هما: مؤشرات كمية: وهي مؤشرات رقمية قابلة للقياس مثل عدد المنازل المربوطة بشبكة مياه، نسبة عدد الطلبة إلى المعلمين/ ات.مؤشرات وصفية: غير قابلة للقياس رقميا ويمكن التعبير عن قيمتها من خلال مقياس ثلاثي (جيد، متوسط، ضعيف)

**الجهة المنفذة**: لجنة الاولويات المجتمعية + موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون**: أعضاء لجان الاولويات المجتمعية

**أسلوب التنفيذ**: اجتماعات للجان الاولويات المجتمعية.

يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بمراجعة مؤشرات القياس وذلك لتحضير مصفوفة القضايا، الاهداف، المؤشرات باستخدام الاداة رقم 12، يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بعقد اجتماع لمنسقي لجان الاولويات المجتمعية يشرح لهم خطوات وضع مؤشرات القياس، في هذا الاجتماع يتم تسليم مصفوفات القضايا، الاهداف، المؤشرات لمنسقي اللجان كل حسب مجاله.

يقوم منسقي اللجان بعقد اجتماعات للجانهم لتطوير مؤشرات القياس من خلال استخدام الاداة رقم 12 وتعطى اللجان مدة اسبوع لانهاء المهمة، ويقدم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي الدعم الفني للجان اذا تطلب الامر.

يقوم فريق التخطيط بمراجعة مخرجات عمل المجموعات بالاستعانة بموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي .

يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتوثيق مؤشرات القياس بشكل نهائي وعرضها على فريق التخطيط لمراجعتها واعتمادها.

**المخرج:** مؤشرات قياس مدى تحقق الاهداف التنموية.

**المرحلة الثالثة- كيف نصل؟**

**الخطوة رقم 6 تحديد وتوصيف المشاريع**

**1:6 اقتراح مشاريع تنموية وتوصيفها**

تعتبر المشاريع التنموية جوهر عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي للتجمع السكاني، فهي التي تعمل على تحقيق أهدافه ورؤيته التنموية على ارض الواقع، وهي أكثر مخرج ملموس من مخرجات عملية التخطيط، لذا يجب مراعاة الواقعية عند اقتراحها كي تكون قادرة على تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب الأخذ بعين الاعتبار ما يتوفر من موارد وما يوجد من معوقات قد تحول دون تنفيذها.

**الجهة المنفذة**: لجنة الاولويات المجتمعية+ موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي لتقديم الدعم الفني.

**المشاركون**: أعضاء لجان الاولويات المجتمعية

**أسلوب التنفيذ**: اجتماعات اللجان الأولويات المجتمعية.

**دور الجهة المنفذة**: قيام موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي من خلال استخدام الاداة رقم 13 باقتراح توصيف المشاريع وذلك لتحضير مصفوفة القضايا ، الاهداف، المشاريع.

يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بعقد اجتماع مع منسقي لجان الاولويات المجتمعية ليشرح لهم خطوات اقتراح وتوصيف المشاريع ويتم في هذا الاجتماع تسليم مصفوفات الاهداف ، المشاريع ، لمنسقي اللجان كل بحسب مجاله، ومن ثم يقوم منسقي اللجان بعقد اجتماعات لاقتراح المشاريع وتوصيفها خلال مدة اربع اسابيع لانهاء المهمة .

يقوم فريق التخطيط الاساسي مع موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بمراجعة مخرجات عمل المجموعات وتوثيق قوائم المشاريع المقترحة على شكل مسودة تسلم للجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي، ومن ثم تعرض على ممثلي اصحاب العلاقة في ورشة العمل الثانية تمهيدا لاعتمادها .

**المخرج:**قوائم المشاريع المقترحة واوصافها .

**2:6 مراجعة: الأهداف والمشاريع المقترحة وتحديدها بشكل نهائي**

لابد من مشاركة ممثلي أصحاب العلاقة في عملية تحديد الأهداف والمشاريع التنموية للبلدة. وذلك للتأكد من ان المشاريع التي سيتم تنفيذها خلال فترة الخطة تلبي بالفعل الاحتياجات الحقيقية للبلدة، بحسب ما يراه المواطنون، كما ان مشاركتهم ستزيد بالتأكيد من شعورهم بملكية الخطة ومخرجاتها مما يسهل عملية تنفيذها. يمكن تحقيق مشاركة ممثلي أصحاب العلاقة في عملية تحديد الأهداف والمشاريع من خلال عقد ورشة العمل الثانية، حيث يقوم خلالها المشاركون بمراجعة الأهداف وقوائم المشاريع المقترحة وأوصافها وإجراء ما قد يلزم من إضافات او تعديلات عليها لوضعها بصورتها النهائية.

**الجهة المنفذة:** فريق التخطيط الأساسي

**المشاركون:** ممثلون عن كل من لجان الاولويات المجتمعية، الكادر الفني للهيئة المحلية و المجلس المحلي وآخرين من أصحاب الاختصاص من أبناء بلدات التجمع او من خارجها.

**أسلوب التنفيذ:** ورشة العمل الثانية.

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي مع فريق التخطيط بالتحضير لعقد ورشة العمل الثانية ومدتها يوم واحد، يشارك فيها ممثلين عن المجلس البلدي، الكادر الفني، لجنة ممثلي اصحاب المصالح ولجان الاولويات المجتمعية بعدد من 35-40 مشارك .

يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتيسير كافة نشاطات ومجريات ورشة العمل .

يقوم فريق التخطيط الاساسي في بداية الورشة بتقديم عرض ملخص لاهم مخرجات الخطوات السابقة، وذلك لتذكير المشاركين في الرؤية والقضايا التنموية .

يقوم فريق التخطيط الاساسي بتقديم عرض ثاني حول المنهجية التي اتبعت في تحديد الاهداف ومؤشرات القياس، كذلك اقتراح المشاريع وتوصيفها، ومن ثم عرض القضايا والاهداف والمؤشرات وقوائم المشاريع المقترحة في كل مجال من المجالات التنموية.

يقوم ميسر الورشة باستخدام الاداة رقم 15 بالتوضيح للمشاركين كيف سيتم مراجعة الاهداف والمؤشرات والمشاريع وتوصيفاتها من خلال نشاط عصف ذهني يقوم به المشاركون بعد توزيعهم في مجموعات عمل متخصصة في مجال القضايا ذات الاولوية. يطلب الميسر من المشاركين توزيع انفسهم على مجموعات حسب مجال الاهتمام بحيث يكون في كل مجموعة متخصصة عشرة اشخاص، وكل مجموعة متخصصة في واحد او اكثر من القضايا المتشابه. يقوم ميسر كل مجموعة متخصصة بتوزيع قوائم الاهداف والمشاريع و المؤشرات وتوصيفاتها على مجموعته لاغراض المراجعة ، والوقت اللازم للمراجعة ثلاث ساعات.

يطلب الميسر من المشاركين العودة الى المجموعة الكاملة ، ومن ثم يطلب من كل مجموعة ان تعرض بشكل سريع اهم التعديلات او الاضافات التي اجرتها، يعطي ميسر الورشة فرصة لباقي المشاركين لابداء ملاحظاتهم حول عرض كل مجموعة، بعد انتهائها من العرض يقدر الوقت اللازم بساعتين .يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتحضير تقرير خاص بالورشة يوثق مجرياتها ومخرجاتها ومن ثم يعرضها على فريق التخطيط الاساسي للمراجعة والاعتماد.

**المخرج:** برامج ومشاريع متفق عليها مجتمعيا.

**الخطوة (7) وضع خطط التنفيذ والمتابعة**

**1:7 تحضير مصفوفة خطة التنفيذ**

لضمان تنفيذ الخطة التنموية بشكل فعال فانه من الضروري صياغة خطة تنفيذ تتضمن برنامج زمني متكامل لتنفيذ المشاريع وتقدير التكلفة المتوقعة لكل مشروع والجهة المرشحة لتنفيذه، وكذلك الأعباء المالية المتوقعة على الموازنة الإنمائية للهيئة المحلية، وأيضا ربط المشاريع التنموية الناتجة عن الخطة مع البرامج التنموية المعتمدة لدى الخطط الإقليمية والوطنية، وذلك لتحقيق التكاملية في التخطيط بين المستويات المختلفة (المحلية، الإقليمية، الوطنية).

**الجهة المنفذة:** فريق التخطيط الأساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون:** أعضاء فريق التخطيط الأساسي

**أسلوب التنفيذ**: اجتماعات وعمل مكتبي لفريق التخطيط.

**مهام الجهة المنفذة:** بالاستعانة بالاداة رقم 16 يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتحضير مصفوفة التنفيذ من خلال عمل مكتبي وعقد ما يلزم من اجتماعات مع فريق التخطيط في مدة اقصاها اسبوع .

تكون مصفوفة خطة التنفيذ جزءا من تقرير الخطة النهائي.

تسلم نسخة من خطة التنفيذ للجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي عن طريق فريق التخطيط الاساسي .

**المخرج**: مصفوفة خطة التنفيذ.

**2:7 التوصيف المكاني لخطة التنفيذ**

في هذه المرحلة وبعد ان تم الانتهاء من وضع خطة التنفيذ، لذا يصبح من المفيد توضيح وتوصيف الأماكن المقترحة لتنفيذ المشاريع ذات الطابع المكاني في الخطة. حيث يمكن ذلك من خلال اظهار مواقع المشاريع المقترحة على المخطط

الهيكلي للبلدة. هذا وتكمن أهمية التوصيف المكاني للمشاريع على الخرائط بأنها تجسد التكاملية المتوقعة بين التخطيط التنموي والتخطيط الفيزيائي للبلدة.

**الجهة المنفذة**: لجنة التخطيط والتنظيم.

**المشاركون:** فريق التخطيط الأساسي، لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي ومدير الدائرة الهندسية في البلدية وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**أسلوب التنفيذ:** اجتماع وعمل مكتبي.

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بعقد اجتماع مع اعضاء لجنة التخطيط والتنظيم يحضره احد اعضاء لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي واحد اعضاء فريق التخطيط الاساسي وكذلك مدير قسم الهندسة في البلديةمن اجل البدء بعملية التوصيف المكاني للمشاريع. يتم خلال الاجتماع مراجعة نماذج ملخصات المشاريع (نموذج 4:13) ذات الطابع المكاني لمراجعة والتاكد من ملائمة الاماكن المقترحة للتنفيذ.

يكلف منسق لجنة التخطيط والتنظيم للمتابعة مع قسم الهندسة في البلديةلتحضير خرائط التخطيط تظهر المواقع المقترحة لتنفيذ المشاريع وذلك في مدة لا تزيد عن خمسة ايام.

بعد الانتهاء من تحضير الخرائط يتم عقد اجتماع يحضره نفس المشاركون السابقون لمراجعة الخرائط والاتفاق عليها، وتوثيق خرائط التوصيف المكاني للمشاريع المقترحة بحيث تكون جزء من تقرير الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة.

**المخرج:** خرائط التوصيف المكاني للمشاريع المقترحة.

**3:7 تحضير خطة المتابعة والتقييم:**

لتقييم مدى تحقق الأهداف التنموية على مدار سنوات الخطة لابد من وجود آلية متابعة وتقييم تركز على مؤشرات تنموية ذات دلالة واضحة وقابلة للقياس، وهي ما يطلق عليه هنا مصفوفة المتابعة والتقييم، وهي مصفوفة تربط بين المجالات التنموية والأهداف ومؤشرات القياس ومصادرها وطريقة قياسها والجهة المسؤولة عن قياسها ومتابعتها.

**الجهة المنفذة:** فريق التخطيط الأساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون:** ممثلو لجنة اصحاب العلاقة، لجان الاولويات المجتمعية، الكادر الفني للهيئة المحلية، لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**أسلوب التنفيذ:** اجتماعات اللجان الأولويات المجتمعية.

**مهام الجهة المنفذة:** بالاستعانة بالاداة رقم 17 يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتحضير مصفوفة المتابعة والتقييم من خلال عمل مكتبي وعقد ما يلزم من اجتماعات لفريق التخطيط خلال مدة اسبوع لانجاز المهمة.

تكون مصفوفة خطة المتابعة والتقييم جزءا من تقرير الخطة النهائية .

تسلم نسخة من خطة المتابعة والتقييم للجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي .

من ناحية اخرى ، لابد من اشراك ممثل المجتمع المحلي في عملية المتابعة والتقييم وابقائهم على اطلاع مستويات تحقق الاهداف.

**المخرج:** مصفوفة خطة المتابعة والتقييم .

**الخطوة رقم (8) تحضير وثيقة الخطة وتحقيق شرعيتها**

**1:8 تحضير مسودة الخطة**

من الضروري توثيق مخرجات عملية التخطيط في تقرير واحد يسمى تقرير الخطة التنموية الاستراتيجية، على ان يتضمن هذا التقرير أيضا، ملخصا عن أهم الخصائص الجغرافية والديمغرافية لبلدات التجمع، وتكون مصفوفتي التنفيذ والمتابعة جزءا من التقرير.

**الجهة المنفذة**: فريق التخطيط الأساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون:** أعضاء فريق التخطيط وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**أسلوب التنفيذ:** عمل مكتبي واجتماعات لفريق التخطيط الأساسي.

**مهام الجهة المنفذة**: يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي مع اعضاء التخطيط الاساسي بالاستعانة بالاداة رقم 18 بتحضير تقرير الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة وذلك من خلال اجتماعات وعمل مكتبي يقوم به اعضاء الفريق، علما بان المدة الزمنية المقترحة لتحضير هذا التقرير هي ثلاثة اسابيع .

**المخرج :** تقرير الخطة التنموية الاستراتيجية.

**2:8 تبني الخطة من قبل المجلس المحلي بشكل مبدئي**

من الضروري ان يتم اعتماد الخطة بشكل مبدئي من قبل أعضاء المجلس البلدي قبل عرضها على المجتمع ، وذلك للتأكد من ان الخطة تمثل بالفعل التوجه التنموي للمجلس، وهذا يضفي صفة شرعية على الخطة، ويخلق جوا من الوفاق العام حول مخرجات الخطة أثناء عرضها أمام المجتمع.

**الجهة المنفذة**: المجلس البلدي

**المشاركون**: رئيس وأعضاء المجلس البلدي

**أسلوب التنفيذ**: اجتماع المجلس البلدي.

**مهام الجهة المنفذة:** تقوم لجنة التخطيط التنموية الاستراتيجي بتسلم نسخة من تقرير الخطة التنموية الاستراتيجية الى رئيس المجلس البلدي واعضاء المجلس .

يقوم رئيس المجلس المحلي بتوزيع النسخ على اعضاء المجلس لاغراض المراجعة تمهيدا لاعتماد الخطة، توزع النسخ مصحوبة بكتاب رسمي موقع من قبل رئيس البلديةيحدد فيه موعد انعقاد المجلس لمناقشة الخطة تمهيدا لاعتمادها بشكل مبدئي .

في حال وجود ملاحظات يعاد تقرير الخطة لفريق التخطيط الاساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي لاجراء ما يلزم من تعديلات على ان يتم الانتهاء من التعديلات في موعد اقصاه اسبوع من تاريخ تسلم الملاحظات بعد قرائتها ومراجعتها من فريق التخطيط. بعد الانتهاء من اجراء التعديلات المطلوبة يقوم المجلس باعتماد الخطة في اول جلسة لاحقة .

**المخرج:** خطة تنموية استراتيجية معتمدة من قبل المجلس المحلي .

**3:8 مراجعة الخطة من قبل المجتمع تمهيدا لاعتمادها**

في هذه المرحلة، وبعد الاعتماد المبدئي للخطة من قبل المجلس البلدي، أصبح من الضروري إطلاع المجتمع على مخرجات الخطة للحصول على تغذية راجعة منهم وتسجيل ملاحظاتهم حولها، يتم ذلك من خلال عقد لقاء مجتمعي موسع تكون فيه الدعوة عامة ليحضره حشد من المواطنين بالإضافة الى أعضاء لجنة ممثلي أصحاب العلاقة ولجان الاولويات المجتمعية وأعضاء وموظف/ةي الهيئة المحلية. ان عقد هذا اللقاء يعتبر أمرا ضروريا للحصول على رأي عام داعم لمخرجات الخطة، مما يعطيها صفة الشرعية ويزيد من شعور المجتمع المحلي بملكيتها.

**الجهة المنفذة:** فريق التخطيط الأساسي، لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**المشاركون**: ممثلي المجتمع المحلي، أعضاء لجان الاولويات المجتمعية، أعضاء مجلس وموظف/ةو الهيئة المحلية.

**أسلوب** **التنفيذ**: لقاء مجتمعي.

**مهام الجهة المنفذة**: الاستعانة بالاداة رقم 19 يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالتنسيق مع فريق التخطيط الاساسي خلال اجتماع بتحضير صيغة للدعوة الخاصة والعامة مرفق معها اجندة اللقاء، توقع الدعوات من قبل رئيس المجلس البلدي.

يتولى فريق التخطيط توجيه دعوة عامة للمواطنين من خلال وسائل الاعلام المختلفة، كما يتولى توجيه دعوات خاصة لممثلي اصحاب العلاقة واعضاء لجان الاولويات المجتمعية ، مدراء المؤسسات المحلية، يفضل ان لا يزيد عدد الدعوات عن 200 دعوة. كما يتولى فريق التخطيط الاساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتحضير وتوفير الدعم اللوجستي لهذا اللقاء وادارة جلساته، كما يكون مسؤولا عن تيسير اللقاء.

بالاستعانة باداة رقم 19 يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتحضير المادة التي سيتم عرضها خلال اللقاء، وتراجع من قبل فريق التخطيط الاساسي، كما يكلف احد اعضاء الفريق بتسجيل ملاحظات وتوصيات المشاركين اثناء اللقاء. يقوم فريق التخطيط الاساسي بتحضير تقرير يوثق مجريات اللقاء وما نتج عنه من توصيات.

يعمل فريق التخطيط على الاخذ بما نتج من ملاحظات وتوصيات وذلك من خلال اجراء ما قد يلزم من تعديلات على الخطة وبالتنسيق مع رئيس المجلس المحلي ولجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

يتم اطلاع المجلس المحلي على اية تعديلات اجريت في اعقاب اللقاء المجتمعي وذلك تمهيدا لاعتماد الخطة بشكل نهائي من قبل المجلس في حالة رسمية، يكون الاعتماد من خلال توقيع كافة الاعضاء على الصفحة الثانية من الخطة والتي تكون معدة خصيصا لتواقيع الاعضاء. **المخرج**: تقرير العقد المجتمعي

**4:8 توقيع العقد المجتمعي**

في هذه المرحلة، وبعد مراجعة الخطة التنموية والموافق عليها من قبل المجتمع والهيئة المحلية، يصبح من المناسب توقيع عقد مجتمعي يجسد تبني الالبلديةوممثلي المجتمع المحلي لهذه الخطة والتزامهم بأهدافها مخرجاتها.

**الجهة المنفذة:** لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي وخبير التخطيط الاستراتيجي.

**المشاركون:** فريق التخطيط الأساسي.

**أسلوب التنفيذ:** زيارات لمؤسسات/ أشخاص.

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالتنسق مع فريق التخطيط بتحضير صيغة مناسبة للعقد المجتمعي الخاص بتوثيق تبني الخطة.

تطبع صيغة العقد المجتمعي في الصفحة الثانية من وثيقة الخطة على ان تترك مساحة كافية للتواقيع.

الجهات المقترحة للتوقيع : البلدية، المؤسسات العامة والخاصة المشاركة وافراد محليين من اصحاب العلاقة .

تتولى لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي او من تكلفة بجمع التواقيع تحت صيغة العقد مباشرة، كل حسب صفته (هيئة محلية، مؤسسات خاصة، مؤسسات عامة، مؤسسات مجتمع مدني، افراد محليين من اصحاب العلاقة) .

**المخرج:** العقد المجتمعي المعتمد من قبل الجهات المشاركة في عملية التخطيط .

**5:8 تسليم نسخة من الخطة لوزارة الحكم المحلي**

بعد الانتهاء من إعداد الخطة واعتمادها من قبل المجلس، من الضروري تسليم نسخة من الخطة للدائرة المختصة في وزارة الحكم المحلي لمراجعتها والتأكد من انها تنسجم مع الإطار العام للتخطيط التنموي الاستراتيجي المحلي.

ان وجود نسخة من الخطة لدى وزارة الحكم المحلي يمكنها من التنسيق القطاعي مع الوزارات الأخرى ذات العلاقة، كما يمكنها من معرفة الاولويات التنموية للتجمعات السكانية وبالتالي توجيه الدعم المالي المخصص للهيئات المحلية، بطريقة مدروسة وأكثر فاعلية. إضافة الى ذلك انه يصبح بالإمكان متابعة الموازنات السنوية التنموية التي ترفعها الهيئات المحلية للوزارة بطريقة تساعد كل من الوزارة والبلديةفي التوجه نحو تحقيق التنمية.

**الجهة المنفذة:** فريق التخطيط الأساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**المشاركون:** لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**أسلوب التنفيذ:** اجتماع بالقسم المعني في وزارة الحكم المحلي

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتحديد موعد مع القسم المعني في وزارة الحكم المحلي بهدف اطلاع رئيس البلدية للوزارة على الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة وتسليمها نسخة منها.

يقوم القسم المعني في الوزارة بمراجعة الخطة والتاكد من انها تنسجم مع الاطار العام لمتطلبات التخطيط التنموي الاستراتيجي التنموي على المستوى المحلي و الوطني، على ان يتم ذلك في مدة لا تزيد عن ثلاثة اسابيع ، ويكون رد الوزارة بكتاب رسمي يوجه للبلدية.

في حال وجود ملاحظات من قبل الوزارة تعرض اولا على المجلس البلدي من قبل لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي ، ومن ثم يعاد تقرير الخطة لفريق التخطيط الاساسي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي لاجراء ما قد يلزم من تعديلات، على اين يتم الانتهاء من التعديلات في مدة لاتزيد عن اسبوعين من تاريخ تسلم الملاحظات.

بعد الانتهاء من اجراء التعديلات، يتم تسليم نسخة محدثة من الخطة للوزارة.

**المخرج:** خطة تنموية استراتيجية متبناه من قبل وزارة الحكم المحلي .

**المرحلة الرابعة- ما يوصلنا؟**

**الخطوة رقم 9: تحضيرات التنفيذ**

**1:9 تحضير خطط تنفيذ سنوية**

ان خطة التنفيذ المنبثقة عن الخطة التنموية الاستراتيجية هي خطة رباعية، اي أنها خطة متكاملة مدتها أربع سنوات، ولتسهيل تنفيذها ومتابعتها وتحديثها لا بد من تفريغها الى أربع خطط سنوية بحيث تتضمن كل خطة سنوية إطار زمني لتنفيذ مشاريع تلك السنة وتكاليفها المالية المتوقعة والجهات المرشحة لتنفيذها وكذلك الجهات المرشحة لتمويلها.

**الجهة المنفذة:** موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون:** مدير قسم المالية

**أسلوب التنفيذ:** عمل مكتبي

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي باستخدام الاداة رقم 20 لتحضير خطط التنفيذ السنوية بحيث يقوم بتحضير اربع خطط سنوية معتمدا بشكل اساسي على تفريغ محتويات خطة التنفيذ العامة.

تتم مراجعة الخطط السنوية بالتعاون مع الدائرة المالية في البلدية بغرض ادراجها في الموازنة السنوية للبلدية.

**المخرج:** اربع خطط تنفيذ سنوية .

**2:9 تحضير خطط تنفيذ سنوية لاقسام البلدية**

ان امتلاك أقسام البلديةلخطط تنفيذ سنوية منبثقة عن الخطة التنموية الاستراتيجية يعد أمرا ضروريا، فهذه الخطط تشكل إطار مرجعية لعمل أقسام البلدية المختلفة فتجعل منها اقساما تعمل ضمن رؤية تنموية شمولية وليست فقط اقسام لتقديم خدمات وهذا بالتأكيد ينعكس إيجابا على رسالة واداء البلديةبشكل عام. هذا ويمكن الاستفادة من وجود خطط التنفيذ السنوية لدى الأقسام في عمليات تقييم الأداء المؤسسي الذاتي للهيئة المحلية.

من المفيد ان تحتوي خطة التنفيذ السنوية لقسم ما على إطار زمني شهري لتنفيذ مشاريع تلك السنة وتكاليفها المالية المتوقعة والشخص المسؤول عن إدارتها كذلك التحضيرات اللازمة لتنفيذها.

**الجهة المنفذة:** أقسام الهيئة المحلية.

**المشاركون:** مدراء الاقسام في البلدية وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**أسلوب التنفيذ:** مدراء الاقسام

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم مدير كل قسم في البلديةباستخدام الاداة رقم 21 لتحضير خطة التنفيذ السنوية لقسمة معتمدا بشكل اساسي على محتويات خطة التنفيذ السنوية لذلك العام (نموذج عمل رقم 1:20)، ويتم ذلك من خلال عمل مكتبي واجتماعات تشاورية يعقدها مدراء الاقسام مع موظف/ةيهم وبالتشاور مع موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي في البلديةوبمشاركة قسم المالية، وتكمن اهمية اشراك الموظف/ةين بتحضير هذه الخطط في تعزيز شعورهم بامتلاكها والتزامهم تجاه تنفيذها.

بعد الانتهاء من تحضير خطط التنفيذ السنوية للاقسام يتم تسليمها لموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي في البلديةلتدقيقها والتأكد من انسجامها مع خطة التنفيذ العامة لتلك السنة، بالتشاور مع قسم المالية وذلك تمهيدا لعرضها على المجلس المحلي بهدف اقرارها.

**المخرج:** خطط تنفيذ سنوية لاقسام الهيئة المحلية.

**3:9 اقرار خطط التنفيذ السنوية**

من الضروري ان يقوم المجلس المحلي باعتماد خطط التنفيذ السنوية للسنة الأولى وذلك لإعطائها صفة الرسمية من قبل المجلس المحلي تمهيدا لأخذها بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة السنوية للبلدية. علما بان موعد إعداد الموازنة السنوية للهيئة المحلية هو شهر أيلول وتسليمها لوزارة الحكم المحلي يكون في بداية شهر تشرين أول لاعتمادها.

**الجهة المنفذة:** المجلس البلدي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**المشاركون:** أعضاء المجلس المحلي.

**أسلوب التنفيذ**: جلسة المجلس المحلي.

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتسليم نسخ من خطط التنفيذ السنوية وخطط الاقسام الى لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي في المجلس، والتي تقوم بتوزيع نسخ من خطط التنفيذ السنوية وخطط الاقسام على اعضاء المجلس لمراجعتها تمهيدا لاعتمادها، كما ويتم عرض المشاريع المقترحة للشراكة وتلك المتوقع تنفيذها خارج نطاق الهيئة المحلية.

في حال وجود ملاحظات، تعاد الخطط لموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي لاجراء ما يلزم من تعديلات بالتنسيق مع الاقسام المعنية، على ان يتم الانتهاء من التعديلات في مدة اقصاها اسبوع من تاريخ تسلم الملاحظات .

بعد الانتهاء من اجراء التعديلات المطلوبة، يقوم المجلس باعتماد كافة خطط التنفيذ السنوية في اول جلسة لاحقة.

**المخرج:** خطط تنفيذ سنوية عامة وخطط تنفيذ للاقسام معتمدة من قبل المجلس المحلي.

**4:9 إقرار الموازنة السنوية للهيئة المحلية**

في هذه المرحلة تكون الاقسام في البلديةتمتلك خطط تنفيذ إنمائية سنوية وعلى البلديةإدراج تكاليف تنفيذها ضمن موازنتها السنوية حسب الأصول. هذا ومن المفترض ان تنتهي البلديةمن تحضير موازنتها السنوية حتى شهر أيلول من كل عام تمهيدا لتسليمها الى وزارة الحكم المحلي في بداية شهر تشرين أول لاعتمادها حسب الأصول. آخذة الوزارة بعين الاعتبار ضرورة انسجام موازنة الهيئة السنوية مع خطتها التنموية الاستراتيجية وخطط التنفيذ السنوية المنبثقة عنها.

**الجهة المنفذة**: وزارة الحكم المحلي.

**المشاركون**: البلديةوالدائرة المعنية في وزارة الحكم المحلي.

**أسلوب التنفيذ**: عمل مكتبي

**مهام الجهة المنفذة:** تقوم البلديةبتحضير موازنتها السنوية حسب الاصول المعتمدة لدى وزارة الحكم المحلي اخذة بعين الاعتبار تكاليف تنفيذ الخطط الانمائية السنوية للاقسام.

يقوم منسق التخطيط التنموي الاستراتيجي بمراجعة الموازنة والتأكد من احتوائها على تكاليف تنفيذ الخطط الانمائية السنوية للاقسام ، وذلك قبل عرضها على المجلس لاعتمادها حسب الاصول.

يتم بعد ذلك تسليم نسخة من الموازنة للقسم المعني في وزارة الحكم المحلي لاعتمادها حسب الاصول، مع اخذ الوزارة بعين الاعتبار ضرورة انسجام الموازنة مع الخطة التنموية الاستراتيجية للهيئة المحلية. هذا وتجدر الاشارة هنا الى ضرورة ان تقوم البلديةبارفاق نسخة من خطة التنفيذ السنوية الخاصة بتلك السنة عند تسليم موازنتها وذلك لاغراض التدقيق والمقارنة .

**المخرج:**موزانة سنوية للهيئة معتمد من قبل وزارة الحكم المحلي.

**5:9 تحضير دراسات الجدوى/ مقترحات المشاريع/ بنود المرجعية/ وثائق العطاءات**

بعد تحضير خطط التنفيذ السنوية، يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي ومدراء الاقسام في البلدية بتحديد ما هي التحضيرات اللازمة قبل البدء بتنفيذ كل مشروع، وقد تشمل التحضيرات إعداد دراسات الجدوى/ مقترحات تفصيلية للمشاريع/ بنود مرجعية/ مخططات ووثائق عطاء. بناء على ذلك يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالتنسيق والتعاون مع أقسام البلديةالمعنية بإعداد التحضيرات اللازمة لتنفيذ مشاريع السنة الأولى من الخطة( ويكرر بشكل سنوي لخطط السنوات اللاحقة) هذا ويمكن البدء بإجراء هذه التحضيرات مباشرة بعد اقرار المجلس لخطط التنفيذ السنوية.

**الجهة المنفذ**: أقسام الالبلديةوموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون**: موظف/ةو الاقسام.

**أسلوب التنفيذ**: اجتماعات وعمل مكتبي

**مهام الجهة المنفذة**: بالاستعانة باداة رقم 22 يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتجهيز برنامج عمل لاعداد التحضيرات اللازمة لتنفيذ المشاريع مستندا في ذلك على خطط التنفيذ السنوية، يكون موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي مسؤولا عن متابعة تنفيذ هذا البرنامج واطلاع المجلس المحلي على مستوى انجاز التحضيرات اولا باول.

تكون اقسام البلديةالمختلفة مسؤولة عن اعداد التحضيرات وذلك بموجب برنامج العمل المذكور اعلاه وبالتنسيق والتعاون مع موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي، وهذا يمكن الاستعانة باعضاء من لجان الاولويات المجتمعية للمساعدة في اعداد هذه التحضيرات.

**المخرج:** دراسات جدوى، اقتراحات مشاريع، بنود مرجعية، مخططات ووثائق عطاءات .

**الخطوة رقم 10: بناء شراكات وحشد موارد**

**1:10 التقديم لجهات مانحة للحصول على تمويل**

ان المشاريع المرشحة للتمويل من قبل الجهات المانحة يكون تمويلها بشكل أساسي اما من خلال صندوق تطوير وإقراض البلديات او من خلال وزارة الحكم المحلي او من خلال الجهات المانحة مباشرة. ولضمان حشد الأموال لا بد من وجود برنامج واضح وفعال يبين الجهة التي سيتم التقديم من خلالها ومواعيد واليات التقديم.

**الجهة المنفذة**: موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون:** لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**أسلوب التنفيذ:** عمل مكتبي واجتماعات

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي باستخدام الاداة رقم 23 لتحضير برنامج للتقديم للجهات المانحة، وذلك بعد الاستفسار والتشاور مع الجهات ذات العلاقة من داخل البلديةوخارجها. يقوم الموظف/ة بتسليم نسخة من برنامج التقديم للجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي تمهيدا لاطلاع اعضاء المجلس عليه. كما يكون موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي مسؤولا عن تنفيذ برنامج التقديم للمانحين واطلاع المجلس المحلي على تطور الانجاز اولا باول.

**المخرج:** برنامج تقديم للجهات المانحة لاغراض الحصول على تمويل.

**2:10 ترويج بعض المشاريع لدى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني:**

هناك نوعان من المشاريع يمكن للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني المشاركة في تنفيذها. النوع الاول مشاريع تنفذها البلديةبالشراكة مع القطاع الخاص او مؤسسات المجتمع المدني، اما النوع الثاني فهي مشاريع ينفذها القطاع الخاص او مؤسسات المجتمع المدني بشكل منفرد. وعليه فانه من الضروري ان تقوم البلديةبالترويج لكلا النوعين من المشاريع لدى القطاع الخاص والمجتمع المدني وهذا يتطلب وجود برنامج ترويج واضح وفعال يبين الفئة المستهدفة من الترويج ومواعيد واليات الترويج المناسبة والجهات المسؤولة عن تنفيذها.

**الجهة المنفذة:** موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون**: لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**أسلوب التنفيذ**: عمل مكتبي واجتماعات

**مهام الجهة المنفذة**: يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي باستخدام الاداة رقم 24 لتحضير برنامج لترويج بعض المشاريع لدى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وذلك بعد الاستفسار والتشاور مع جهات ذات علاقة من داخل البلديةوخارجها.يقوم الموظف/ة بتسليم نسخة من برنامج الترويج للجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي تمهيدا لاطلاع اعضاء المجلس عليه.

يكون موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي مسؤولا عن متابعة تنفيذ برنامج الترويج واطلاع المجلس المحلي على مدى الانجازات اولا باول.

**المخرج:** برنامج خاص لترويج بعد المشاريع لدى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

**3:10 تحضير صياغات عقود/ اتفاقيات/ مذكرات تفاهم**

أثناء وبعد تنفيذ حملة ترويج المشاريع لدى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، يبدأ المستثمرون ومؤسسات المجتمع المدني بمراجعة البلديةحول تنفيذ بعض المشاريع بالشراكة مع الهيئة المحلية، وفي حال الوصول الى تفاهمات بالخصوص مع هذه الجهات، تطلب البلديةمن مستشارها القانوني تحضير العقود/ الاتفاقيات / مذكرات التفاهم المناسبة تمهيدا لإبرام الشراكات مع القطاع الخاص او مع مؤسسات المجتمع المدني.

**الجهة المنفذة**: المستشار/ة القانوني/ ة للهيئة المحلية.

**المشاركون**: موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي ، رؤساء الأقسام في البلدية ولجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**أسلوب التنفيذ**: عمل مكتبي

**مهام الجهة المنفذة**: في حال وجود فرصة للشراكة مع القطاع الخاص او مؤسسة من مؤسسات المجتمع المدني لتنفيذ مشروع ما تقوم لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالتشاور مع القسم المعني ومع موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي حول انسب صورة للشراكة.

تقوم لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي بعرض الصورة على المجلس المحلي للتشاور واخذ موافقة مبدئية.

يقوم رئيس البلديةمن المستشار القانوني تحضير صياغات العقود، الاتفاقيات، مذكرات التفاهم وذلك بالتنسيق مع القسم المعني في البلديةوموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

تعرض الصياغات على المجلس المحلي لمراجعتها ، كما تعرض في نفس الوقت على الجهة الشريكة لمراجعتها ايضا.

يقوم المستشار القانوني بوضع العقود، الاتفاقيات، مذكرات التفاهم بصورتها النهائية اخذا بعين الاعتبار ملاحظات المجلس المحلي والجهة الشريكة.

**المخرج:** صيغ من العقود، الاتفاقيات، مذكرات التفاهم الجاهزة للتوقيع للبدء بتنفيذ بعض المشاريع.

**4:10 إبرام عقود مع القطاع الخاص/ توقيع مذكرات تفاهم**

في هذه المرحلة تكون الصيغ النهائية من العقود ومذكرات التفاهم جاهزة بشكلها النهائي لتعرض على المجلس تمهيدا لاعتمادها وتفويض رئيس/ ة البلديةبالتوقيع عليها، بشكل عام تستخدم العقود لتنظيم علاقات الشراكة مع القطاع الخاص لتنفيذ مشاريع ذات طابع ربحي، في حين تستخدم مذكرات التفاهم لتنظيم علاقات الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني لتنفيذ مشاريع غير ربحية.

**الجهة المنفذة**: المجلس المحلي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون**: رئيس البلديةممثلا عن المجلس المحلي

**أسلوب التنفيذ**: جلسة المجلس المحلي

**مهام الجهة المنفذة:** في هذه المرحلة تكون الصيغ النهائية من العقود ومذكرات التفاهم جاهزة بشكلها النهائي، وعليه يتم عرضها على المجلس البلدي لاعتمادها وتفويض رئيس البلديةبالتوقيع عليها.

يتم تحضير العدد اللازم من النسخ الجاهزة على الاغلب يتم تحضير نسختين من قبل موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي التنموي الاستراتيجي.

يتم توجيه دعوة للجهة الشريكة للتوقيع تمهيدا للبدء بتنفيذ المشروع، حيث نقترح هنا ان يكون التوقيع خلال جلسة المجلس البلدي التي تعقد خصيصا لهذا الغرض، او يمكن ان يتم التوقيع خلال احتفال يتم التحضير له ويشارك فيه ممثلون عن لجنة اصحاب العلاقة .

**المخرج**: عقود او مذكرات تفاهم موقعة.

**5:10 جمع التبرعات**

ان خطط التنفيذ السنوية التي تم إعدادها من قبل موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي مع مدراء الاقسام تبين المشاريع المرشحة للتمويل من خلال جمع التبرعات من أبناء بلدات التجمع الميسرين، وتكون هذه المشاريع على الأغلب مشاريع غير ربحية ذات طابع خيري تعود بالفائدة على عامة الناس مثل بناء المدارس والعيادات الصحية وتسوير المقابر وغيرها.

**الجهة المنفذة**: المجلس المحلي وموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون**: أعضاء من المجلس البلدي، أعضاء من لجنة ممثلي أصحاب العلاقة ولجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**أسلوب التنفيذ**: اجتماعات

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي مستندا الى خطط التنفيذ السنوية، بضبط كافة المشاريع المرشحة للتمويل من خلال جمع تبرعات من ابناء البلدة الميسرين سواء كانوا مقيمين او مغتربين.

تقوم الهيئة برعاية تشكيل لجنة مهمتها جمع التبرعات من ابناء البلدة الميسورين لتنفيذ بعض المشاريع، ويمكن ان تتشكل هذه اللجنة من اعضاء المجلس البلدي ومن بعض الوجهاء وممثلي العائلات. هذا وفي حال وجود فرصة فيمكن تشكيل لجنتين الاولى تكون مهمتها الاتصال بالميسرين المقيمن وواحدة الاتصال بالميسرين المغتربين من ابناء البلدة.

يقوم القسم المالي في الدائرة المالية بترصيد التبرعات الخاصة بتنفيذ مشروع ما سواء النقدية او العينية اولا باول حسب الاصول. يتم اطلاع المواطنين على حجم التبرعات الخاصة بتنفيذ مشروع ما بشكل دوري وهذا يشجع المواطنين على تجديد التبرع، على موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي مأسسة التواصل مع المتبرعين المقيمن في الداخل والمهجر والتنسيق لعقد اجتماع سنوي للمغتربين اثناء تواجدهم في البلدة في فترة الصيف لاطلاعهم على التطورات التنموية في البلدة بمساندة لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**المخرج:** مبالغ من المال لتنفيذ مجموعة من المشاريع غير الربحية وذات الطابع الخيري.

**المرحلة الخامسة- هل وصلنا؟**

**الخطوة رقم (11) متابعة وتقييم وإطلاع**

**1:11 المتابعة والتقييم السنوي للخطة**

من المهم ان تتم متابعة خطط التنفيذ السنوية بشكل سنوي، بحيث تكون المتابعة من خلال ضبط المشاريع المتأخرة التي لم تنفذ في عام ما بحسب ما كان مخطط لها، وأيضا من خلال ضبط المشاريع التي نفذت بشكل مسبق وكان من المفترض تنفيذها في أعوام لاحقة. كما انه من المهم إجراء تقييم سنوي لمدى تحقق الأهداف التنموية التي حددتها الخطة، على ان يرتكز التقييم على المؤشرات التنموية التي تم تحديدها مسبقا في مصفوفة المتابعة والتقييم (نموذج عمل رقم 17/1) وهي المصفوفة التي تربط بين القضايا والأهداف ومؤشرات القياس ومصادرها وطريقة قياسها.

**الجهة المنفذة**: موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي ولجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**المشاركون**: أعضاء من لجان الأولويات المجتمعية.

**أسلوب التنفيذ**: عمل مكتبي + اجتماعات.

**مهام الجهة المنفذة**: يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي باستخدام الاداة رقم 25 لضبط المشاريع المتاخرة عن التنفيذ في العام المعني بالتقييم وتلك المنفذة بشكل مسبق من الاعوام الاحقة، ومن المقترح ان تتم عملية ضبط المشاريع خلال النصف الاول من شهر تشرين الثاني من كل عام لاستفادة من نتائجها في عملية التقييم.

يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالاتصال بالشركاء وكذلك المنفذين لمشاريع من القطاع الخاص ضمن الخطة لتقديم تقارير عن المشاريع. كما يقوم الموظف/ة باستخدام الاداة 25 ايضا لتلخيص قيم المؤشرات التنموية الواردة في مصفوفة المتابعة والتقييم بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة داخل الهيئة وخارجها مستعينا بمصادر المعلومات وادوات القياس بحسب ما ورد في مصفوفة المتابعة والتقييم ، ومن الافضل ان تتم عملية التقييم هذه خلال شهر تشرين اول وحتى منتصف شهر تشرين ثاني من كل عام. هذا ويمكن الاستعانة باعضاء من لجان الاولويات المجتمعية للمساعدة في عملية التقييم السنوي للخطة. يقوم الموظف/ة بتسليم نسخة من نتائج عملية ضبط تنفيذ المشاريع ونسخة من نتائج عملية التقييم يسلمها للرئيس واعضاء المجلس تمهيدا لاطلاع المجتمع المحلي عليها من خلال لقاء مجتمعي يعقد خصيصا لهذا الغرض قبل نهاية شهر تشرين ثاني من ذلك العام، وتؤخذ نتائج المتابعة والتقييم بعين الاعتبار عند تحديث الخطط السنوية . **المخرج:** ملخص المتابعة والتقييم السنوي للخطة التنموية.

**2:11 إطلاع المجتمع المحلي على مدى تحقيق الخطة**

في هذه المرحلة وبعد الانتهاء من إعداد التقييم السنوي للخطة وإطلاع المجلس المحلي على هذه النتائج وذلك من خلال عقد لقاء مجتمعي توجه فيه الدعوة الى أعضاء لجنة ممثلي أصحاب العلاقة ولجان الأولويات المجتمعية وأعضاء وموظف/ةي البلديةوآخرين من الوجهاء وممثلي الدوائر والمؤسسات العامة والخاصة.

ان عقد مثل هذا اللقاء يعتبر امرا ضروريا للإبقاء على التواصل بين الهيئة والمجتمع المحلي بخصوص عملية التخطيط التنموي وتنفيذ مخرجاتها ،وهذا بالطبع سيعزز من ثقة المجتمع المحلي بالتخطيط الاستراتيجي كأداة لتنظيم العمل التنموي المحلي. من ناحية أخرى، ان عقد هذا اللقاء السنوي سيحفز البلديةويزيد من التزامها بالسعي قدما لتحقيق الأهداف التنموية بحسب ما وردت في خطتها الاستراتيجية.

**الجهة المنفذة:** موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي التنموي الاستراتيجي التنموي الاستراتيجي

**المشاركون:** ممثلو المجتمع المحلي، أعضاء لجان الأولويات المجتمعية، أعضاء المجلس البلدي وموظف/ةو الهيئة المحلية.

**أسلوب التنفيذ**: لقاء مجتمعي

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتحضير صيغة الدعوة التي سيتم توجيهها للمدعوين مرفقا معها اجندة اللقاء، يمكنه الاستعانة بالاداة رقم 26، ثم يرفعها لرئيس المجلس البلدية للمراجعة والتوقيع.

يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالتنسيق مع سكرتيرة الرئيس بتوجيه وارسال الدعوات الى: لجنة ممثلي اصحاب العلاقة، لجان الاولويات المجتمعية، ممثلي المؤسسات المحلية وممثلي العائلات وغيرهم من مختلف فئات المجتمع المحلي. يفضل ان لا يزيد العدد عن 200 دعوة.

يتولى موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالتنسيق مع الاقسام المعنية في البلديةالتحضير وتوفير الدعم اللوجستي لهذا اللقاء وادارة جلساته، كما يقوم بتحضير المادة التي سيتم عرضها في اللقاء، بالاستعانة بالاداة رقم 26.

يمكن لموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي ان يكلف احد موظف/ةي الاقسام في البلديةبسجيل ملاحظات وتوصيات المشاركين اثناء اللقاء. يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتحضير تقرير يوثق مجريات اللقاء وما نتج عنه من توصيات، كما يعمل موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي على متابعة الملاحظات والتوصيات الناجمة عن هذا اللقاء والاخذ بها بالتنسيق مع لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

**المخرج:** تقرير اللقاء المجتمعي السنوي( لقاءات البيت المفتوح)

**الخطوة رقم 12: التحديث**

**1:12 تحديث خطط التنفيذ السنوية**

بعد الانتهاء من عملية المتابعة والتقييم السنوية للخطة، يصبح بالإمكان مراجعة خطط التنفيذ السنوية وتحديثها وذلك بالاعتماد على ما نتج من توصيات خلال عملية المتابعة والتقييم.

**الجهة المنفذة**: موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي

**المشاركون**: مدراء الاقسام في الهيئة

**أسلوب التنفيذ:** عمل مكتبي

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بمراجعة خطط التنفيذ السنوية والعمل على تحديثها بالتعاون مع رؤساء الاقسام في الهيئة اخذا بعين الاعتبار التوصيات الناتجة عن عملية المتابعة والتقييم نموذج عمل( 1:25 و نموذج عمل 2.25 ) اذ من المقترح ان تتم عملية المراجعة والتحديث للخطط السنوية خلال شهر كانون ثاني اي بعد الانتهاء من عملية المتابعة والتقييم السنوي.

**المخرج:** خطط سنوية محدثة.

**2:12 تجديد خطط التنفيذ السنوية للاقسام**

بعد الانتهاء من عملية مراجعة وتحديث الخطط السنوية يطلب من الأقسام تجديد خططها السنوية من خلال وضع خطط تنفيذ جديدة للسنة القادمة.

**الجهة المنفذة**: مدراء الاقسام في البلدية

**المشاركون:** موظف/ةو اقسام البلدية

**أسلوب التنفيذ:** عمل مكتبي واجتماعات

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالطلب من مدراء الاقسام في الهيئة بتحضير خطط التنفيذ السنوية للسنة القادمة معتمدين في ذلك على خطط التنفيذ السنوية للسنة القادمة ( نموذج رقم 1.21) معتمدين على خطط التنفيذ السنوية التي اعدت في الخطوة السابقة.

**المخرج:** خطط سنوية جديدة لاقسام.

**3:12 إقرار خطط التنفيذ المحدثة**

من الضروري في هذه المرحلة أن يقوم المجلس المحلي باعتماد خطط التنفيذ السنوية المحدثة التي أعدها موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالتنسيق مع أقسام الهيئة. وذلك لإعطائها صفة الرسمية من قبل المجلس المحلي تمهيدا لأخذها بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة السنوية للهيئة المحلية

**الجهة المنفذة**: موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي ومدراء الاقسام في الهيئة

**المشاركون**: أعضاء المجلس

***أسلوب* التنفيذ**: جلسة المجلس المحلي

**مهام الجهة المنفذة:** يقوم موظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي بتسليم نسخ من خطط التنفيذ السنوية وخطط الاقسام المحدثة الى رئيس البلدية.

يقوم رئيس المجلس المحلي بتوزيع نسخ من هذه الخطط على اعضاء المجلس لمراجعتها لاعتمادها.

في حال وجود ملاحظات، تعاد الخطط لموظف/ة التخطيط التنموي الاستراتيجي لاجراء ما يلزم من تعديلات بالتنسيق مع مدراء المعنية، على ان يتم الانتهاء من التعديلات في مدة اقصاها اسبوع من تاريخ تسلم الملاحظات.

بعد الانتهاء من اجراء التعديلات المطلوبة يقوم المجلس باعتماد كافة خطط التنفيذ السنوية المحدثة في اول جلسة لاحقة.

**المخرج:** خطط تنفيذ سنوية وخطط تنفيذ لاقسام محدثة ومعتمدة من قبل المجلس البلدي.

1. من الجدير بالذكر انه وخلال عملية اجراء المراجعة المتعلقة بالبناء المؤسسي تم مراجعة خطة التنفيذ الواردة ضمن الاستراتيجية وبالذات محور البناء المؤسسي وذلك للاطلاع على الاطار الزمني المرتبط بخطة التنفيذ غير انه لم يتم العثور على محور للبناء المؤسسي مدرج ضمن الخطة الاستراتيجية حيث تم استعراض كافة القطاعات داخل خطة التنفيذ لكن دون ذكر مجال البناء المؤسسي . [↑](#footnote-ref-1)