



## إستراتيجية إدارة المخاطر لبلدية مادبا الكبرى

2026 – 2023

اعداد وحدة التنمية المحلية  
MLDU

نيسان 2023

## استراتيجية ادارة المخاطر

### ادارة المخاطر

ماهي ادارة المخاطر: هي عملية تحديد وتحليل جميع المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الاهداف ، ووضع الخطط للحد من اثرها ، ومراقبتها وتقييمها.  
ان ادارة المخاطر تساعد البلدية على تحديد وفهم وترتيب **أولويات التهديدات** الرئيسية التي تحد من قدرتها على تحقيق النتائج، والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق الاهداف الوطنية والمبادرات الملكية والاهداف الاستراتيجية والتنمية واستكمال تنفيذ المشاريع .  
لذا ومما تقدم فعلى البلدية ان تقوم بتحديد وتحليل جميع المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الاهداف البلدية ، ووضع الخطط للحد من أثرها ومراقبتها وتقييمها.

### منهجية ادارة المخاطر:

- 1) يتم تحديد التهديدات التي تحدد بالبلدية من خلال التحليل الرباعي SWOT ANALYSIS والتي من خلالها يتم استنباط كافة المخاطر بما فيها المخاطر المتعلقة بادارة المعرفة.
- 2) دمج جميع المخاطر التي تواجه البلدية ووضع استراتيجية موحدة لأدارة المخاطر.
- 3) تصنيف المخاطر ضمن قائمة رئيسية وفقا لأهميتها وتقييمها عن طريق حساب قيمة الخطر واحتمالية حدوثه ودرجة تأثيره ضمن مصفوفة تقييم المخاطر.
- 4) عمل قائمة بجميع الاهداف الاستراتيجية التنموية والوطنية وربط كل هدف بالاحطار التي قد تؤثر على تحقيقه.
- 5) وضع خطة لادارة المخاطر وتتضمن الاهداف والنشاطات والمسؤولية والاطار الزمني ومؤشرات الاداء والموارد المطلوبة.
- 6) تطبيق الخطة الموضوعية.
- 7) تقييم تنفيذ الخطة من خلال قياس مؤشرات الاداء سنويا.
- 8) مراجعة الخطة بناء على نتائج التقييم وتحديثها بناء على ذلك

## استراتيجية إدارة المخاطر

الرقم	الخطر	احتمالية الحدوث *5-1	مدى التأثير -1 **5	قيمة الخطر***	العلاقة مع الاهداف الاستراتيجية	تقييم الخطر
1	تخفيض المخصصات المالية المطلوبة للبلدية من قبل الحكومة (المعادلة الحكومية لبند المحروقات)	4	4	16		
2	تعدد الجهات الرقابية يؤدي الى تداخل الصلاحيات والازدواجية	3	4	12		
3	التغير السريع والكلفة العالية للتطوير المعرفي وتكنولوجيا المعلومات	3	2	6		
4	استقطاب الجهات الخارجية لكفاءات البلدية	2	3	6		
5	الفجوة المعرفية بين متلقي الخدمة وموظفي البلدية	3	2	6		
6	الكوارث الطبيعية (زلازل، براكين، فيضانات، حرائق، امراض وبائية... الخ)	1	5	5		

\* قيمة الخطر: احتمالية الحدوث\*مدى التأثير

\*\* (5) تعني ان احتمالية حدوث الخطر عالية  
\*\*\* (5) تعني ان مدى تأثير الخطر عالي

المرفقات:  
SWOT ANALYSIS للبلدية بشكل عام

## الاهداف الوطنية والاستراتيجية التنموية والعلاقة مع المخاطر

الغايات	الاهداف الوطنية	اهداف وزارة الادارة المحلية	الاهداف الاستراتيجية التنموية للبلدية	العلاقة مع المخاطر
الغاية الاولى : معايير التخطيط الحضري المستدام	2.تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها	8.الوصول الى مخططات شمولية إقليمية تنموية لبلدات المملكة	تنظيم التباين للاستعمالات المعايير الحضرية لتحقيق التوازن في المدينة	1-تخفيض المخصصات المالية المطلوبة للبلدية من قبل الحكومة (المعادلة الحكومية لبند المحروقات) 2- تعدد الجهات الرقابية 3- التغير السريع والكلفة العالية للتطوير المعرفي وتكنولوجيا المعلومات 4-استقطاب الجهات الخارجية لكفاءات البلدية 5- الفجوة المعرفية بين متلقي الخدمة وموظفي البلدية 6- الكوارث الطبيعية
		1.المساهمة في تحقيق التنمية المحلية الشاملة 3.الوصول الى بلدية ذكية	استكمال تطوير قواعد البيانات الشاملة الحضرية المستدامة لتعزيز اتخاذ القرارات والسيناريوهات التخطيطية المقترحة	

الغايات	الاهداف الوطنية	اهداف وزارة الادارة المحلية	الاهداف الاستراتيجية التنموية للبلدية	العلاقة مع المخاطر
الغاية الثانية : بنية تحتية ملائمة ، أمنة ، منظمة ، محدثة	2.تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها	1.المساهمة في تحقيق التنمية المحلية الشاملة	تحسين وتطوير شبكة الطرق والخدمات الهندسية بأفضل الحلول المناسبة	1- تخفيض المخصصات المالية المطلوبة للبلدية من قبل الحكومة (المعادلة الحكومية لبند المحروقات) 2- تعدد الجهات الرقابية 3- التغير السريع والكلفة العالية للتطوير المعرفي وتكنولوجيا المعلومات 4-استقطاب الجهات الخارجية لكفاءات البلدية 6- الكوارث الطبيعية

الغايات	الاهداف الوطنية	اهداف وزارة الادارة المحلية	الاهداف الاستراتيجية للتنمية البلدية	العلاقة مع المخاطر
الغاية الثالثة منظومة مرورية، مستدامة ، وأمنة	2.تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها	3.الوصول الى بلدية ذكية  9.تقليل كلف فواتير الطاقة على البلديات من خلال توفير حلول بديلة	تعزيز مستوى السلامة والخدمة المرورية	1-تخفيض المخصصات المالية المطلوبة للبلدية من قبل الحكومة (المعادلة الحكومية لبند المحروقات) 3- التغير السريع والكلفة العالية للتطوير المعرفي وتكنولوجيا المعلومات 4-استقطاب الجهات الخارجية لكفاءات المؤسسة 6- الكوارث الطبيعية

الغايات	الاهداف الوطنية	اهداف وزارة الادارة المحلية	الاهداف الاستراتيجية التنموية للبلدية	العلاقة مع المخاطر
الغاية الرابعة : مرافق عامة آمنة ومستدامة ومتطورة وصديقة للبيئة وتدعم البيئة الاستثمارية	2.تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها	1.المساهمة في تحقيق التنمية المحلية الشاملة	تحسين وتطوير بنية تحتية تدعم البيئة الاستثمارية  إنشاء وتطوير وصيانة المرافق العامة لتأمين بيئة ملائمة ونظيفة وخدمة عامة  رفع جاهزية وكفاءة اسطول الاليات البلدية	1-تخفيض المخصصات المالية المطلوبة للبلدية من قبل الحكومة (المعادلة الحكومية لبند المحروقات) 2- تعدد الجهات الرقابية 3- التغير السريع والكلفة العالية للتطوير المعرفي وتكنولوجيا المعلومات 4-استقطاب الجهات الخارجية لكفاءات البلدية 5- الفجوة المعرفية بين متلقي الخدمة وموظفي البلدية 6- الكوارث الطبيعية




الغايات	الاهداف الوطنية	اهداف وزارة الادارة المحلية	الاهداف الاستراتيجية التنموية للبلدية	العلاقة مع المخاطر
الغاية الخامسة : مدينة مرنة تتكيف مع المخاطر والطوارئ والازمات	2.تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها	1.المساهمة في تحقيق التنمية المحلية الشاملة	تعزيز ورفع كفاءة جاهزية إدارة المخاطر والازمات  إعداد خطة إدارة المخاطر وربطها بالموازنة التابعة للبلدية ومركز إدارة الازمات	1-تخفيض المخصصات المالية المطلوبة للبلدية من قبل الحكومة (المعادلة الحكومية لبند المحروقات) 2- تعدد الجهات الرقابية 3- التغيير السريع والكلفة العالية للتطوير المعرفي وتكنولوجيا المعلومات 4-استقطاب الجهات الخارجية لكفاءات البلدية 5- الفجوة المعرفية بين متلقي الخدمة وموظفي البلدية 6- الكوارث الطبيعية

الغايات	الاهداف الوطنية	اهداف وزارة الادارة المحلية	الاهداف الاستراتيجية التنموية للبلدية	العلاقة مع المخاطر
الغاية السادسة : إعمار مدينة مادبا بشكل منظم	2.تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها	8.الوصول الى مخططات شمولية إقليمية تنموية لبلديات المملكة	رفع كفاءة الرقابة على الاعمار في المدينة	1-تخفيض المخصصات المالية المطلوبة للبلدية من قبل الحكومة (المعادلة الحكومية لبند المحروقات) 2- تعدد الجهات الرقابية 3- التغير السريع والكلفة العالية للتطوير المعرفي وتكنولوجيا المعلومات 4-استقطاب الجهات الخارجية لكفاءات البلدية 5- الفجوة المعرفية بين متلقي الخدمة وموظفي البلدية 6- الكوارث الطبيعية

العلاقة مع المخاطر	الاهداف الاستراتيجية التنموية للبلدية	اهداف وزارة الادارة المحلية	الاهداف الوطنية	الغايات
<p>1- تخفيض المخصصات المالية المطلوبة للبلدية من قبل الحكومة (المعادلة الحكومية لبند المحروقات)</p> <p>2- تعدد الجهات الرقابية</p> <p>3- التغير السريع والكلفة العالية للتطوير المعرفي وتكنولوجيا المعلومات</p> <p>4- استقطاب الجهات الخارجية لكفاءات البلدية</p> <p>5- الفجوة المعرفية بين متلقي الخدمة وموظفي البلدية</p> <p>6- الكوارث الطبيعية</p>	<p>تنفيذ الخطة المحلية لإدارة النفايات الصلبة</p>	<p>10. التحول من نظام إدارة النفايات البلدية الصلبة القديم نحو نظام فعال متكامل ومستدام آمن بيئياً وصحياً</p>	<p>2. تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها</p>	<p>الغاية السابعة</p> <p>إدارة النفايات الصلبة بالتعاون مع المجتمع المحلي</p>

الغايات	الاهداف الوطنية	اهداف وزارة الادارة المحلية	الاهداف الاستراتيجية التنموية للبلدية	العلاقة مع المخاطر
الغاية الثامنة : مادبا خضراء مستدامة زراعياً	2.تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها	1.المساهمة في تحقيق التنمية المحلية الشاملة	انشاء وتطوير الحدائق والمتنزهات وزيادة المناطق الخضراء المترابطة	1-تخفيض المخصصات المالية المطلوبة للبلدية من قبل الحكومة (المعادلة الحكومية لبند المحروقات) 2- تعدد الجهات الرقابية 3- التغير السريع والكلفة العالية للتطوير المعرفي وتكنولوجيا المعلومات 4-استقطاب الجهات الخارجية لكفاءات البلدية 5- الفجوة المعرفية بين متلقي الخدمة وموظفي البلدية 6- الكوارث الطبيعية

الغايات	الاهداف الوطنية	اهداف وزارة الادارة المحلية	الاهداف الاستراتيجية التنموية للبلدية	العلاقة مع المخاطر
الغاية التاسعة : مادبا مدينة صحية حسب معايير العمل البلدي	2.تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها	1.المساهمة في تحقيق التنمية المحلية الشاملة	رفع كفاءة تطبيق متطلبات مادبا مدينة صحية	1-تخفيض المخصصات المالية المطلوبة للبلدية من قبل الحكومة (المعادلة الحكومية لبند المحروقات) 2- تعدد الجهات الرقابية 3- التغير السريع والكلفة العالية للتطوير المعرفي وتكنولوجيا المعلومات 4-استقطاب الجهات الخارجية لكفاءات البلدية 5- الفجوة المعرفية بين متلقي الخدمة وموظفي البلدية 6- الكوارث الطبيعية
			دعم وتعزيز الواقع البيئي لخدمة الاستثمار	

					الاهداف الاستراتيجية التنموية للبلدية	اهداف وزارة الادارة المحلية	الاهداف الوطنية	الغايات
عدد المستفيدين	50 الف دينار	2026 – 2023	مديرية الثقافة	تطوير عمل المكتبات بإنشاء مكتبة إلكترونية	دعم الثقافة المجتمعية		4.بناء جيل قادر على الابداع والابتكار ذو انتاجية مرتفعة	الغاية العاشرة : مجتمع حيوي متفاعل بإيجابية مشتركة مع البلدية
-عدد الكوادر المؤهلة والمعينة -عدد المشاهدات - عدد التغطيات الاعلامية للاشطة	يحدد لاحقا حسب خطة الاعلام	2026 – 2023	وحدة العلاقات العامة والاعلام  المحطة الاذاعية	تطوير الية عمل الاعلام المجتمعي	تعزيز وتطوير الاعلام والاتصال المجتمعي	1.المساهمة في تحقيق التنمية المحلية الشاملة	8.خفض مستويات الفقر والبطالة وبناء نظام حماية مجتمعية فعال	

مؤشرات الاداء	الكلفة	الاطار الزمي	المسؤولية	البرامج والمشاريع والمبادرات	الاهداف الاستراتيجية التنموية للبلدية	اهداف وزارة الادارة المحلية	الاهداف الوطنية	الغايات
عدد المدن المشاركة	تحدد لاحقا	2023	وحدة التنمية المحلية	إنشاء شبكة عالمية " شبكة مدن الفسيفساء "	تعزيز الابداع والابتكار من خلال العلاقات الدولية عبر التراث والاصالة بالحرف اليديوية والفنون الشعبية وخصوصا حرفة الفسيفساء .	1.1.المساهمة في تحقيق التنمية المحلية الشاملة	4.بناء جيل قادر على الابداع والابتكار ذو انتاجية مرتفعة	الغاية الحادي عشر: تعزيز الابداع والابتكار من خلال العلاقات الدولية عبر

عدد الانتشطة عدد الاستشارات	تحدد لاحقا	2023	وحدة التنمية	مشروع بيت الخبرات	تطوير المدينة من اصحاب الخبرات السابقة بكافة المجالات			التراث والاصالة بالحرف اليديوية والفنون الشعبية وخصوصا حرفة الفسيفساء
-----------------------------------	------------	------	--------------	-------------------	---	--	--	---



**الخطر الأول: تخفيض المخصصات المالية المطلوبة للبلدية من قبل الحكومة (المعادلة الحكومية لبند المحروقات)**

الانجاز & 2023 (2026)	الموارد المطلوبة	مؤشرات الأداء	الاطار الزمني	المسؤولية	النشاط	الهدف لتنفيذي
	مدقق ايرادات ومقرر لجنة الاستثمار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة الزيادة في الايرادات</li> <li>• عدد المراجعات للخدمات والرسوم</li> <li>• نسبة الزيادة في الفرص الاستثمارية</li> </ul>	الربع الاول	مديرية الشؤون المالية وحدة التنمية قسم الاستثمار	<p>- اعداد دراسة من قسم الايرادات وقسم الاستثمار بالتنسيق مع المدير التنفيذي والمدير المالي ومدير وحدة التنمية ومدير التنظيم ومدير الرقابة الداخلية لاعادة تقييم خدمات البلدية واسعار الايجارات والرسوم والية زيادة نسبها بشكل يتناسب مع واقع السوق والوضع الاقتصادي والاجتماعي لمادبا وتحديد اسس علمية الى الية ايجار او استثمار اموال البلدية لتحديد الفرص الاستثمارية والتنمية في البلدية</p> <p>- رفع نتائج الدراسة لرئيس البلدية تمهيدا لقرارها من قبل المجلس البلدي.</p> <p>- تدقيق المعاملات قبل استيفاء الرسوم عليها من قبل مدقق</p>	زيادات ايرادات البلدية بنسبة 5 % سنويا
		1- عدد المعاملات التي تم اعادتها بسبب وجود اخطاء 2- قيمة المبالغ التي تم اضافتها للايرادات بناء على التدقيق	الربع الثاني سنويا			
		الدراسة منجزة ومسلمة	الربع الاول الربع	مديرية الشؤون	<p>- تحديد النفقات الاجمالية</p> <p>- توزيع النفقات على المديریات المختلفة</p>	ضبط النفقات والاستخدام الامثل

		لرئيس البلدية مع التوصيات	الثاني  الربيع الثاني  الربيع الثاني	المالية / قسم النفقات	- تحديد عدد الخدمات المقدمة وعوائدها - تحديد مسبب التكلفة للنفقات المشتركة بين المديريات - انجاز الدراسة ورفع التوصيات تمهيدا لتطبيقها	للموارد المالية بنسبة 90 % من خلال دراسة الكلفة المنفعة
		نسبة الايرادات الفعلية / الايادات المقدرة  نسبة النفقات الفعلية / النفقات المقدرة  عدد التقارير الخاصة بالانفاق	الربيع الاول  الربيع الاول	ميريرة الشوؤن المالية جميع مديريات البلدية	- توزيع المخصصات على اربعة اجزاء من السنة . - تحديد المواد المراد شرائها من بداية السنة وفي اي شهر - قياس ما تم انجازه كل ثلاثة شهور ورفع التقارير لرئيس البلدية والمدير التنفيذي	ضبط نسبة الانحراف عن الموازنة بحيث لا تتجاوز 10%
	شراء قطع وادوات لتوفير المياه وموقتات TIMERS تحويل انارة الشوارع والمباني الى انارة موفرة للطاقة LED وتركيب نظام الطاقة الشمسية على المباني او عمل مزرعة خلايا شمسية	صدور كتاب تشكيل لجنة ضبط النفقات عدد المشاكل التي تم تحديدها ونسب الهدر الأجراءات التصحيحية المتخذة لضبط النفقة  نسبة الأنخفاض في استهلاك المياه والطاقة	بداية العام  بشكل مستمر  3- دوري (سنتوي) ربيع (سنتوي)  4- دوري (ربيع)	رئيس البلدية  لجنة ضبط النفقات وبأقي المديريات والوحدات  لجنة ضبط النفقات و وحدة الرقابة الداخلية ولجنة ضبط النفقات	1- تشكيل لجنة ضبط النفقات 2- مراقبة نفقات البلدية وتحديد المشاكل ومواطن الهدر  3- وضع الحلول والتوصيات وتنفيذها  4- مراقبة النتائج	ضبط استخدام الموارد (مثل) المياه والطاقة) ورفع كفاءة استخدامها وتخفيض استهلاكها بنسبة 10%

		التدقيق على الإجراءات المالية في البلدية			
		نسبة مستندات الصرف المدققة من المجموع الكلي	على مدار العام (مستمر)	كادر وحدة الرقابة (الماليين)	1- التدقيق على النفقات
		1-نسبة سندات القبض المدققة	أ-دوري (ربيع سنوي)	كادر وحدة الرقابة (الماليين)	2- التدقيق على الايرادات
		2-عدد تقارير الفحص الفجائي	ب- (سنوي)	كادر وحدة الرقابة (الماليين)	3- التدقيق على الرواتب
		-عدد التقارير الصادرة عن الوحدة بم يخص الرواتب	مفاجئ (شهري)	كادر وحدة الرقابة (الماليين)	
		-عدد تقارير نتائج التدقيق	أ-روتيني (شهري)	كادر وحدة الرقابة (الماليين)	4- التدقيق على الموازنة
		-عدد تقارير نتائج التدقيق	ب-دوري (ربيع سنوي)	كادر وحدة الرقابة (الماليين)	5- تدقيق الموقف المالي والتسوية البنكية الشهرية
			ربيع سنوي		
			شهرية		

**الخطر الثاني: تعدد الجهات الرقابية يؤدي الى تداخل الصلاحيات والازدواجية**

الانجاز &2023) (2026	الموارد المطلوبة	مؤشرات الأداء	الاطار الزمني	المسؤولية	النشاط	الهدف التنفيذي
	تدريب كوادر دائرة الصحة والبيئة على قوانين واجراءات الخاصة بمؤسسة الغذاء والدواء	عدد المخالفات	الربع الثالث 2020	رئيس البلدية المدير التنفيذي مدير الصحة والبيئة المدير المالي المدير الاداري	توقيع مذكرة تفاهم مع مؤسسة الغذاء والدواء لاعطاء البلدية صلاحيات المؤسسة في منطقة البلدية	توسعة مهام البلدية الخاصة بالدواء والغذاء
		مذكرة التفاهم موقعة	الربع الثالث 2020	المدير التنفيذي مدير الصحة والبيئة المستشار القانوني	إعداد وتوقيع مذكرة تفاهم بين المؤسسة ووزارة الزراعة	منع الازدواجية و تغطية الثغرات في الرقابة على سلسلة الغذاء في المملكة بتحديد صلاحيات الرقابة على الغذاء
		- عدد الوزارات والمؤسسات التي تم مخاطبتها		المدير التنفيذي مدير الصحة والبيئة العلاقات العامة والاعلام / اذاعة البلدية المدير الاداري	- تعزيز الاتصال مع الوزارات والمؤسسات الحكومية والخاصة حيث يتم التعريف بدور البلدية الرقابي على الغذاء والدواء وتمثيلهم كجهة مستقلة ماليا واداريا	ابراز دور البلدية الرقابي والفاعل والمسؤوليات الملقاه على عاتقها

**الخطر الثالث: التغيير السريع والكلفة العالية للتطوير المعرفي وتكنولوجيا المعلومات**

الانجاز & 2023) (2026)	الموارد المطلوبة	مؤشرات الأداء	الاطار الزمني	المسؤولية	النشاط	الهدف التنفيذي
	ميزانية التدريب	عدد الموظفين الذين تم تحديد الاحتياج التدريبي (/عدد الموظفين نسبة الموظفين الذين تم تدريبهم على الاحتياجات نسبة الموظفين الذين تم قياس العائد من التدريب لهم		المدير التنفيذي المدير الاداري شؤون الموظفين التنسيق مع وحدة التنمية المحلية قسم التنمية والتخطيط	- تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال عمل استبيان وتوزيعه على جميع موظفي البلدية - تحليل الاحتياجات بناء على : - دراسة الهيكل التنظيمي لبلدية وتحليل المهام الوظيفية للدائرة والأقسام و- ربط التدريب مع تقييم الأداء - ربط التدريب بالتخطيط الإحلالي - تقييم الخطة التدريبية من خلال ربط خطة التدريب بالتحقق الداخلي والإجراءات التصحيحية - تقييم مدى تأثير التدريب على كفاءة الموظفين من خلال قياس الأثر والعائد التدريبي	تدريب 70% من موظفي البلدية حسب احتياجاتهم التدريبية ضمن الخطة التدريبية السنوية
		- وجود مادة تدريبية - نسبة الموظفين المتدربين  - وجود خطة نقل المعرفة الداخلية من ضمن الخطة التدريبية	الربع الأول	وحدة التنمية / قسم التخطيط والتنمية المدير الاداري قسم شؤون الموظفين	- إعداد منهاج خاص للتدريب على إدارة المعرفة . - منح حوافز على المشاركة لجميع فعاليات وانشطة المعرفة . - دمج الخطة التدريبية لإدارة المعرفة ضمن الخطة التدريبية للبلدية .	- زيادة الوعي بإدارة المعرفة من (40%) الى (60%) في نهاية
it	30000 دينار	نسبة الموظفين الذين لديهم حاسوب الى العدد الكلي المطلوب توفير حاسوب له	2020	قسم الحاسوب	- تحديد عدد الموظفين الذين بحاجة الى اجهزة حاسوب - شراء الاجهزة حسب الاحتياجات	توفير جهاز حاسوب لكل موظف تتطلب طبيعة عمله ذلك لتصل في نهاية 2020 الى 70%

it	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود شبكة حديثة</li> <li>- وجود اجهزة سيرفرات حديثة</li> <li>-نسبة الاجهزة الكمبيوتر مقارنة في الاجهزة القديمة بعدد الموظفين</li> <li>-عدد المستفيدين في مشروع النافذة الواحدة</li> <li>- نسبة وعدد المستفيدين من قواعد البيانات</li> <li>-عدد اليات التي تعمل على نظام التتبع ونسبة الاستفادة من النظام</li> <li>-نسبة تطبيق نظام GIS</li> <li>-عدد المستفيدين من التسمية والترقيم</li> <li>-عدد الخدمات المقدمة الالكترونيا</li> </ul>	<p>وحدة تكنولوجيا المعلومات</p>	<p>الربع الثاني</p> <p>الربع الثاني</p> <p>الربع الثالث والرابع</p> <p>الربع الثالث</p> <p>الربع الثاني والثالث</p> <p>الربع الثاني والثالث</p>	<p>1-تحديث شبكة SD بين الاقسام والمناطق</p> <p>2-تحديث السيرفرات</p> <p>3-تحديث اجهزة الكمبيوتر</p> <p>4-تفعيل مشروع النافذة الواحدة</p> <p>5-تفعيل وتنشيط مشروع قواعد البيانات الشاملة</p> <p>6-تعزيز نظام التتبع الى اليات البلدية</p> <p>7-دعم وتعزيز نظام GIS</p> <p>8-تفعيل نظام التسمية والترقيم عبر تطبيقات ذكية</p> <p>9-استكمال تطبيق نظام الخدمات الالكترونيا مع الوزارة</p>	<p><b>تطوير وتحديث البنية التحتية الالكترونية</b></p>
----	---	---------------------------------	---	--	---

**الخطر الرابع : استقطاب الكفاءات من قبل جهات خارجية**

الهدف التنفيذي	النشاط	المسؤولية	الاطار الزمني	مؤشرات الأداء	الموارد المطلوبة
زيادة رضى الموظفين ليصل 75% نهاية 2021	- تحديد احتياجات الموظفين من خلال استبيان - عقد جلسات للمدراء مع الموظفين لتحديد المشاكل التي تواجههم - وضع الحلول واتخاذ القرارات بناء على ما سبق - توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين بعد تقييمها وتطويرها	كافة المدراء الدائرة الادارية	2020 2021	- اصدار تقرير باحتياجات الموظفين - عدد المديرية التي عقدت اجتماعات مع الموظفين - عدد الاجراءات التصحيحية التي تمت نسبة الزيادة في الرضى	
رفد البلدية بالكوادر العلمية المؤهلة سنوياً	-حصر احتياجات البلدية من الكوادر البشرية بالتعميم على المديرية بتعبئة نموذج الاحتياجات من الكوادر البشرية. -التنسيق مع ديوان خدمه المدينه و وزارة الادارة المحلية لاستكمال اجراءات التعيين.	قسم شؤون الموظفين	2020	- نسبة توفير الكادر المؤهل من الاحتياجات الفعلية	hr
انجاز الترفيعات والزيادات السنويه للموظفين وتعديل اوضاعهم.	- اعداد قوائم بأسماء الموظفين الذين يستحقون الترفيع. - اعداد قوائم بأسماء الموظفين الذين يستحقون تعديل اوضاعهم . - اعداد قوائم بأسماء الموظفين الذين يستحقون والزيادات السنويه.	قسم شؤون الموظفين	الربع الرابع	- صدور جدول التشكيلات والزيادات السنوية في الموعد المحدد	hr
تحديث تعليمات نظام الحوافز للموظفين ليتواءم مع التطورات وبما يحقق العدالة للموظفين بالتنسيق مع الوزارة	- تشكيل لجنة لتحديث تعليمات الحوافز - رفع التوصيات - اقرار التوصيات من المجلس البلدي	الشؤون المالية + قسم شؤون الموظفين لجنة المكافآت	الربع الاول	- صدور نظام معدل للحوافز - نسبة الرضى عن النظام الجديد	
اعداد و تاهيل الصف الثاني	- تحديد الوظائف الحرجة المحتمل	قسم شؤون الموظفين	الربع الاول	- نسبة البدلاء	

<p>من الصف الثاني المهنيين لاستلام المهام الادارية.</p> <p>نسبة الوظائف التي لا يوجد لهم بديل وتم تأهيل بدلاء لهم</p>			<p>تقاعدهم أو الذين ليس لهم بدائل .</p> <p>- التعميم على المديرية لتعبئة نموذج الاحلال والتعاقب الوظيفي وذلك.</p> <p>- تحديد الاحتياجات التدريبية للبدلاء.</p> <p>- ادراج الاحتياجات التدريب في خطة التدريب</p>	<p>لوظائف القيادة والإشرافية والوظائف المتخصصة المرتبطة بتحقيق الأهداف الرئيسية في البلدية</p>
<p>❖ نسبة انجاز اعمال النظافة</p> <p>- نسبة رضی الموظفين عن اعمال النظافة</p>	<p>مستمر</p>	<p>الدائرة الادارية</p>	<p>❖ التاكيد من تنفيذ اعمال النظافة في البلدية</p> <p>❖ قياس رضی الموظفين عن اعمال النظافة</p>	<p>المحافظة على بيئة عمل نظيفة ومريحة بنسبة %100</p>
<p>عدد الموظفين الذين تم تحديد الاحتياج التدريبي /عدد الموظفين</p> <p>نسبة الموظفين الذين تم تدريبهم</p> <p>نسبة الموظفين الذين تم قياس العائد من التدريب لهم</p>	<p>2020 2021</p>	<p>قسم شؤون الموظفين والتنسيق مع وحدة التنمية قسم التخطيط والتنمية</p>	<p>- تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال عمل استبيان وتوزيعه على جميع موظفي البلدية</p> <p>- تحليل الاحتياجات بناء على : دراسة الهيكل التنظيمي للبلدية وتحليل المهام الوظيفية للدائرة والأقسام والشعب</p> <p>- ربط التدريب مع تقييم الأداء</p> <p>- ربط التدريب بالتخطيط الإحلاي</p> <p>- تقييم الخطة التدريبية من خلال ربط خطة التدريب بالتحقيق الداخلي والإجراءات التصحيحية</p> <p>- تقييم مدى تأثير التدريب على كفاءة الموظفين من خلال قياس الأثر والعائد التدريبي</p>	<p>تدريب 70% من موظفي البلدية حسب احتياجاتهم التدريبية ضمن الخطة التدريبية السنوية</p>
<p>1</p> <p>- عدد الفعاليات</p> <p>- عدد الحفلات</p>	<p>مستمر</p>	<p>العلاقات العامة وخدمة الجمهور</p>	<p>- المشاركة في الفعاليات الوطنية والرسمية</p>	<p>تعزيز روح التعاون والتكافل والترابط والانتماء</p>



<p>- مستوى رضى الموظفين</p>		<p>والدائرة الادارية الاذاعة</p>	<p>- إقامة حفلات بمناسبة دينية ووطنية إرسال التهاني والتعازي للموظفين عبر البريد الإلكتروني</p>	<p>وتحسين البيئة الداخلية بين الموظفين</p>
<p>- مستوى ما تم انجازه</p>	<p>مستمر</p>	<p>المدير التنفيذي العلاقات العامة والاعلام وخدمة الجمهور وحدة التنمية الدائرة الادارية الاذاعة</p>	<p>تحسين المظهر العام للبلدية بما يليق بسمعتها</p>	<p>اظهار البلدية بصورة مشرقة</p>

## الخطر الخامس: الفجوة المعرفية بين متلقي الخدمة وموظفي البلدية

الموارد المطلوبة	مؤشرات الأداء	الاطار الزمني	المسؤولية	النشاط	الهدف التنفيذي
	<p>-نسبة الخدمات التي تم اضافتها من خلال بوابة الحكومة الالكترونية نسبة الى عدد الخدمات المطلوب أدرجها</p> <p>- نسبة الاسئلة المتكررة التي تم اضافتها من خلال بوابة الحكومة الالكترونية الى عدد الاسئلة المتكررة المزوده من مديريات البلدية ومن خلال موقع البلدية او خدمة الجمهور</p> <p>-بوابة الحكومة الالكترونية الخاصة بالبلدية محدثه ومشروع النافذة الواحدة وقواعد البيانات الشاملة</p>	<p>مستمر</p> <p>مستمر</p> <p>مستمر</p>	<p>قسم الحاسوب وحدة GIS</p> <p>المديريات الأخرى</p>	<p>- ادراج خدمات الكترونية للبلدية من خلال بوابة الحكومة الالكترونية ومشروع النافذة الواحدة وتطبيقات قواعد البيانات الشاملة عبر تطبيق الهواتف الذكية</p> <p>-ادراج الاسئلة المتكررة من متلقى الخدمة الخاصة بالخدمات المقدمة من البلدية</p> <p>- أدامة معلومات البلدية على بوابة الحكومة الالكترونية</p>	<p>المشاركة في الحكومة الالكترونية ومشروع النافذة الواحدة ونظام GIS حسب قواعد البيانات الشاملة وتحويله هبر تطبيقات على الهواتف الذكية</p>
	<p>- نسبة رضى متلقي الخدمة عن الاجراءات بحيث تكون 80% في عام 2020 و 85% في عام 2021</p> <p>- نسبة الادلة التي تم تحديثها او التي بحاجة اعداد من جديد</p>	<p>الربع الاول</p> <p>الربع الثاني</p> <p>مستمر</p> <p>الربع الرابع</p> <p>100%</p>	<p>الدائرة الادارية</p> <p>ووحدة التنمية</p> <p>قسم التخطيط والتنمية</p>	<p>1.دراسة الزمن المستغرق في انجاز المعاملات في مديريات والمالية والادارية والصحة والبيئة والتنظيم والاشغال و واتخاذ الاجراءات لتقليل الوقت الطويل مقارنة مع دليل المراجع</p> <p>- تحديد المشاكل التي تواجه متلقي الخدمة من</p>	<p>تبسيط الاجراءات وتطويرها لمتلقي الخدمة في مديريات البلدية لزيادة رضاهم لتصل الى 85% في نهاية 2021</p>

				<p>خلال متابعة الشكاوي والمشاكل و الاقتراحات لمتلقي الخدمة من استبيان الرضى</p> <p>- تحديث ادلة المراجعين</p>	
	<p>- نسبة الاجراءات التي تم وضعها</p> <p>- نسبة الاجراءات التي تم تحديثها من المجموع</p>	<p>الربع الاول</p> <p>الربع الثالث</p>	<p>جميع دوائر ووحدات ومناطق البلدية</p>	<p>- تحديد الاجراءات المراد عمل معايير لها لجميع دوائر ووحدات ومناطق البلدية</p> <p>- وضع الاجراءات -مراجعة الاجراءات المراد تحديثها</p> <p>- اصدار الاجراءات لكل قسم</p> <p>- تعميم الاجراءات على جميع الموظفين</p>	<p>- وضع إجراءات العمل القياسية لجميع دوائر ووحدات ومناطق البلدية</p> <p>- تحديث جميع الاجراءات القياسية لكافة مديريات ووحدات ومناطق البلدية</p>
1000 دينار	<p>- عدد النشرات التي تم إصدارها سنويا</p> <p>- عدد الجهات التي وزعت اليها النشرات</p> <p>- عدد الاعلانات التي تم نشرها على الموقع وفي الجرائد حول مستجدات حال حدوثها</p>	الربع الثالث	الدائرة الادارية	<p>- اصدار نشرة سنوية وتوزيعها على الجهات المعنية ومتلقي الخدمة</p> <p>- نشر معلومات مستجدات على الموقع الالكتروني وفي الجرائد الرسمية فور حدوثها وتحديد الاجراء الواجب اتباعه</p>	<p>- توعية متلقي الخدمة بالخدمات التي تقدمها</p>
500 دينار	<p>- نسبة التعديلات المنجزة من العدد الكلي للتعديلات</p> <p>- نسبة رضى زوار الموقع سنويا لا يقل عن 80%</p>	<p>مستمر</p> <p>الربع الرابع</p>	<p>وحدة العلاقات العامة والاعلام</p> <p>قسم الحاسوب بالتنسيق مع وحدة التنمية قسم التواصل الاجتماعي واذاعة البلدية</p> <p>المديريات الأخرى</p>	<p>- دراسة الاحتياجات المتنامية للبلدية و تحديث الموقع الالكتروني</p> <p>- قياس نسبة رضى زوار الموقع الالكتروني سنويا</p>	<p>تطوير الموقع الالكتروني للبلدية ليتلاءم مع احتياجات البلدية</p>

<p>مجانا من شركاء البلدية</p> <p>- عدد الاعلانات التي صدرت في كل وسيلة اعلام</p> <p>- عدد الاعلانات التي بثت</p> <p>- عدد الاعلانات التي تم بثها</p> <p>- عدد الاعلانات التي صدرت</p> <p>- عدد الرسائل التي تم بثها سنويا</p>			<p>مدير العلاقات العامة والاعلام + المدير المالي +وحدة التنمية قسم التواصل المجتمعي</p>	<p>- بث 3 رسائل توعية لمهام وخدمات البلدية في صحيفة الراي اسبوعيا</p> <p>- بث 5 رسائل توعية لمهام وخدمات البلدية ومسؤولياتها التنموية 5 ايام في الاسبوع في احد الاذاعات الوطنية واذاعة البلدية</p> <p>-- بث رسالتين توعية لمهام وخدمات البلدية ومسؤولياتها التنموية مرتين اسبوعيا في التلفزيون الاردني</p> <p>-الاعلان في مجلة ليالينا مرة شهريا</p> <p>- اضافة رسائل تثقيفية لمهام وخدمات البلدية ومسؤولياتها التنموية في البوسترات والبروشرات التي يصدرها كارفور شهريا</p>	<p><b>عقد حملة اعلامية ترويجية وتوعوية للمواطن بامور خدمات ومهام البلدية ومسؤولياتها التنموية سنويا</b></p>
	<p>تحديث الفيلم الوثائقي عدد الوفود عدد المراسلات</p>	<p>مستمر</p> <p>2</p> <p>12</p>	<p>العلاقات العامة والاعلام وخدمة الجمهور</p>	<p>-تحديث الفيلم الوثائقي الخاص بالبلدية</p> <p>-تنظيم واستقبال الوفود المحلية والدولية والإقليمية</p> <p>-مراسلات رسمية في المناسبات الوطنية والدينية</p> <p>-إصدار مجلة موحدة نصف سنوية بإسم البلدية تضم في طياتها جميع النشاطات والأخبار والمستجدات الصادرة عن البلدية</p> <p>-تنظيم نشاط ثقافي وتثقيفي شهري للمجتمع المحلي ، يهدف الى تفعيل دور البلدية التوعوي في المجتمع على اختلاف فئاته</p> <p>-التنسيق مع الأقسام المعنية لعقد محاضرات شهرية من قبل المبعوثين</p>	<p><b>الترويج والتعريف لدور البلدي الريادي</b></p>

		12		<p>من قبل البلدية لدورات تدريبية أو ورش عمل بهدف نقل المعرفة لباقي الموظفين</p> <p>- عمل جدول شهري لمحاضرات تثقيفية وعلمية تقدم من قبل موظفين في البلدية أو من قبل محاضرين خارجيين ، واعتماد ساعة ثقافية أسبوعية محددة من كل أسبوع</p> <p>ردود على المراسلات والتنهائي الرسمية</p>	
		12			
		مستمر	العلاقات العامة والاعلام الدائرة الادارية	<p>- إصدار دليل المراجعين</p> <p>- انجاز المعاملات بالوقت المحدد وبدقة عالية</p> <p>- الدقة في المواعيد</p> <p>- عمل لوحات ارشادية</p> <p>- تحديث اخبار الموقع الإلكتروني حسب المستجدات من أنظمة و تعليمات</p> <p>- توفير خدمات (التصوير ، موظف الإستقبال ، ماكينة الدور ، الكمبيوتر ، الإنترنت ، مقاعد للجلوس ، أماكن للإصطفاف ) .</p>	<b>تبسيط الإجراءات لمتلقي الخدمة</b>
	- نسبة الزيادة في رضى متلقي الخدمة				
		يومي	المدير التنفيذي مدير العلاقات العامة والاعلام ومدير مكتب الرئيس والمدير المعني بالشكوى	<p>- تحديد المشاكل الواردة للبلدية يوميا</p> <p>- تحويل المشكلة للمدير المعني بنفس اليوم</p> <p>- متابعة الحلول حسب اولوية الشكوى</p>	<b>متابعة شكاوى متلقي الخدمة الواردة من الخط الساخن ، صندوق الاقتراحات ، الاقتراحات والشكاوى المباشرة ، بريد الشكاوى الالكتروني</b>
	- عدد الشكاوى التي وردت مبوبة حسب وسيلة الاتصال				
	- نسبة المشاكل التي تم حلها 50 %				

**الخطر السادس: الزلازل، الكوارث، الحرائق، الفيضانات، الامراض الوبائية وانتشار العدوى... الخ**

الهدف التنفيذي	النشاط	المسؤولية	الاطار الزمني	مؤشرات الأداء	الموارد المطلوبة
إنشاء نظام معالجة الكوارث لحماية بيانات البلدية و ملحقاتها	- طرح عطاء خاص بنظام معالجة الكوارث - تنفيذ المشروع	الدائرة الادارية قسم الحاسوب وحدة GIS	الربع الاول	- نسبة البرامج و الاجهزة المشمولة بنظام معالجة الكوارث من للعدد الكلي من للبرامج و الاجهزة التي بحاجة الى ربط بالنظام -نظام معالجة الكوارث منفذ وفعال	
ارشفة ملفات جميع مديريات و وحدات ومناطق البلدية الكترونيا	- تفعيل الصادر و الوارد الكترونيا في مناطق البلدية (جريدة و غرناطة والفيصلية وماعين والمريجمات ) - تفعيل الارشفة في الاقسام المختلفة التابعة للمديريات و وحدات ومناطق البلدية	الدائرة الادارية قسم الديوان و قسم الحاسوب	مستمر	- نسبة الفروع التي تم تفعيل الصادر والوارد بها الى العدد الكلي للمناطق  - نسبة الاقسام في المديريات و وحدات ومناطق البلدية المختلفة التي تم تفعيلها على نظام الارشفة من العدد الكلي للاقسام التي طلبت تفعيلها	
وضع نظام لإدارة أزمات سلامة الغذاء بكفاءة و فاعلية بظل ازمة الامراض الوبائية وانتشار العدوى	-وضع خطة طوارئ للتعامل مع أزمات سلامة الغذاء -اعداد دليل عملي لاستقصاء التسممات الغذائية	-مدير الصحة والبيئة وقسم الرقابة الغذائية في البلدية التنسيق مع الجهات المعنية مثل محافظة مادبا ومديرية صحة مادبا و مؤسسة الغذاء والدواء	الربع الاول  الربع الاول	-خطة الطوارئ جاهزة  -الدليل جاهز ويتم العمل به	
استكمال استلام نظام الاطفاء والحريق بنسبة 100%	-التأكد من جاهزية نظام الاطفاء والحريق	الخدمات المسانده	الربع الثاني	نسبة جاهزية نظام الاطفاء والحريق استلام النظام	
عمل برنامج صيانة	-المساعد	الخدمات المسانده	مستمر ربع	-عدد المرات التي تعطل	

<p><b>وقائي لجميع الانظمة في البلدية</b></p>	<p>-نظام الانذار والحريق -نظام المضخات -نظام الرش</p>		<p>سنوي</p>	<p>بها كل نظام -نسبة مرات الصيانة لكل نظام من عدد المرات اللازم صيانتها بشكل ربع سنوي</p>	
<p><b>عمل برنامج صيانة وقائي وعلاجي لمباني البلدية والمرافق العامة بنسبة 100%</b></p>	<p>-التأكد من تنفيذ جميع عقود الصيانه المبرمه - متابعة الصيانة لكل مرافق البلدية</p>	<p>قسم الصيانة الدائرة الادارية</p>	<p>مستمر</p>	<p>نسبة طلبات الصيانه المنجزه</p>	<p>ضمن الموازنة</p>
<p><b>تفعيل الأنظمة الإلكترونية التشغيلية الخاصة بالارشفة برنامج الديوان</b></p>	<p>- تفعيل برامج الأرشفة لجميع المعاملات الصادرة وتوثيق جميع المرفقات  - تقييم برنامج الصادر والوارد وتحديد المشاكل التي تواجه بالتعاون مع دائرة تكنولوجيا المعلومات في الوزارة وتحديث مواصفات البرنامج وطرح برنامج ديوان جديد</p>	<p>الدائرة الادارية قسم الحاسوب + قسم الديوان</p>	<p>الربع الثاني</p>	<p>تقرير إحصائية ربع سنوي يبين الملفات المورشفة يسهل الرجوع إليها  تقرير ربع سنوي يبين عدد الكتب الصادرة والواردة وجميع التفاصيل من خلال البرنامج</p>	<p>-أجهزة كمبيوتر 2 - اجهزة سكان عدد2 -موظفين عدد2 -اجهزة كمبيوتر حديثة(الديوان) اجهزة سكانر</p>
<p><b>تعزيز دائرة الصحة والبيئة و دائرة الحركة والميكانيك في حالات تعرض المدينة الى امراض وبائية وانتشار العدوى</b></p>	<p>-تفعيل خطة الطواري -تفعيل النظام الاداري في توزيع الكوادر المجهزة في اليات ومعدات ومواد التطهير والرش الخاصة في تطهير جميع مرافق المدينة -تأمين الكوادر بأفضل الاجهزة الخاصة للتعامل مع حالات الامراض الوبائية -إضافة بند التدريب في الموازنة للكوادر الفنية في تدريبهم على التعامل لمثل هذه الحالات من السلامة</p>	<p>دائرة الصحة والبيئة دائرة الحركة والميكانيك لجنة المشتريات بالتنسيق مع الجهات المعنية</p>		<p>-خطة الطوارئ جاهزة -النظام جاهز  عدد المعدات والاجهزة  عدد المتدربين سنويا</p>	

	<p>عدد الحملات</p> <p>نسبة التنسيق وانجاز المهمة</p> <p>عدد عمليات الشراء عدد الدعم اللوجستي في الميدان</p>			<p>-حملات توعية وتنقيفية اثاء الحالة من اجل تقادي الانتشار -التسيق مع الحاكم الاداري ولجنة السلامة العامه في المحافظة حسب خطة الطواري الموجودة في الدائرة الصحية في البلدية -تعزير لجنة المشتريات في كافة الدعم المالي لشراء جميع مواد التطهير و المواد الخاصة في الوقاية وجميع الدعم اللوجستي للكوادر الفنية العاملة في الميدان</p>	
--	---	--	--	--	--



## التحليل الرباعي :

لقد تم عمل تحليل للبيئة الداخلية نفاط القوة ونقاط الضعف والبيئة الخارجية الفرص والتهديدات للوصول الى الفجوات في الاداء المؤسسي والموارد المختلفة مع الاخذ بعين الاعتبار لتشخيص الوضع الحالي والواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلدية بغرض تشخيصها وتحليلها ليتم الخروج في رؤية تنموية ورسالة تقدمها البلدية تفيد مهمتها التي تقوم فيها وقيمها التي تعتمد عليها من خلال العاملين في البلدية والذي يؤدي الى استنتاجات حقيقية وتوجهات استراتيجية تنموية واهداف استراتيجية تنموية تحقق برامج ومشاريع تنموية .

من مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي التنموي توفير الارادة السياسية العليا وتحليل بيئة العمل والمشاركة والشراكة مع الآخر ورسم السياسات ضمن خطط عمل تنفيذية ووضع معايير اداء والية رقابة وتقييم حيث تتضمن محاور استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي والتنموي المحلي اربع محاور اين نحن الان ؟ اين نريد ان نصل ؟ كيف نصل الى ما نريد ؟ هل وصلنا الى ما نريد ؟ بحيث تكون الخطة قوامها المكان والانسان والاقتصاد المحلي وماهو الوقت اللازم .

توصلت البلدية الى توجهات استراتيجية مستقبلية ومن ثم الى اهداف البلدية الاستراتيجية التنموية من خلال تحليل شامل حيث تمت الاستعانة في اصحاب المصالح وموظفي البلدية كل حسب اهتمامه وتأثيرهم في البلدية

في تحليل للبيئة الداخلية والخارجية قام الفريق الفني لإعداد الاستراتيجية بعد العصف الذهني للمشاركين في تلخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في استعمال الوزن النسبي حسب محددات التي تحكم البيئة الداخلية والخارجية للبلدية وهي :

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية
المتغيرات السياسية Political Variables	الاستراتيجية strategy
المتغيرات الاقتصادية Economic Variables	المهارات skills
المتغيرات الاجتماعية Social Variables	الموظفين staff
المتغيرات التكنولوجية Technological Variables	الهيكل التنظيمي structure
المتغيرات البيئية Environmental Variables	القيم shared values
المتغيرات القانونية والتشريعية Legal & Legislation Variables	نمط القيادة style
	الانظمة system

التحليل الرباعي يعتبر خطوة اساسية من التخطيط الاستراتيجي حيث تم هنا اختيار نموذج التخطيط التوجيهي للمبررات عدة منها تقرير وحدة التنمية المحلية MLDU في انجاز نسبة 8 مشاريع من اصل 11 مشروع من الخطة الحالية سارية المفعول 2016-2020 حيث قام الفريق الفني بتحديد رؤية تنموية ورسالة واهداف مؤسسية وفرعية وبرامج ومشاريع وقام الفريق ايضا بعمل تقييم للبرامج والمشاريع التي لم تنفذ ورسم الية اعادتها وتعديلها وترتيبها لسنوات القادمة واقترح الفريق خطط بديلة واعتمادها واهمها خطة التنمية الاقتصادية المحلية ضمن الاستراتيجية الاساسية .

## تحليل البيئة الداخلية :

بعد مراجعة الواقع الواقع الاقتصادي والاجتماعي لمدينة مادبا فقد تم الخروج في مجموعة من الارقام والحقائق والنسب حول الوضع الرهان للمدينة حيث تم عرض هذه المخرجات على معظم اصحاب المصالح البلدية وموظفي البلدية والمناطق التابعة لها والدوائر الرسمية والغير رسمية وقطاع المرأة والشباب والمنظمات والهيئات والجمعيات وعقد جلسات عصف ذهني ولقاءات تشاركية بحيث تم تحديد اولويات التحليل الرباعي في استخدام مصفوفة الازان النسبية واهميتها من (1-5) ويوضح الملحق رقم (1) كافة نقاط القوة والفرص والضعف والتهديدات ويمكن تلخيص التحليل الرباعي للبيئة الداخلية حسب التالي :

### نقاط القوة :

يعتبر الموقع الجغرافي الاستراتيجي لمدينة مادبا وسط المملكة الاردنية الهاشمية وقربه من المطار ومدينة القدس وموقع ام الرصاص وحسبان وحمامات ماعين وموقع المغطس مصدر قوة لجذب الاستثمار والمستثمرين والاستفادة من الميزة النسبية التنافسية لمدينة مادبا كونها سياحية زراعية، ويوجد معالم سياحية وآثار تعود للعصور القديمة وزيارة البابا لجبل نيبو واعتماده مسار الحج المسيحي عزز الحركة السياحية والخدمات الفندقية حيث تتمتع مادبا بمناخ معتدل البحر الابيض المتوسط وتربة خصبة يمكن تطوير الزراعة المائية فيها، تنتشر مراكز الدفاع المدني بشكل جيد في المدينة ، يوجد إدارة لها نظرة استراتيجية حيث عملت هيكل تنظيمي مرن واستحدثت وحدة GIS للوصول الى مدينة ذكية وفعلت وحدة التنمية المحلية لاعادة تقييم الاستثمار والعلاقات الدولية للحصول على دعم ومساعدات لتنفيذ مشاريع تنموية.

انظر ملحق رقم (1) نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وتحديد الأهمية النسبية للبلدية

### نقاط الضعف :

فيما يخص نقاط الضعف اهتمت البلدية باولوياتها بضعف استثمار الميزة النسبية التنافسية لمدينة وقلة الاراضي المملوكة للبلدية من اجل إقامة مشاريع تنموية وعدم ثقة القطاع الخاص لعمل شركات مع البلديات بسبب البيروقراطية ومما يسبب ارتفاع نسب الفقر والبطالة حيث وصلت 26% ، وقلة التحصيلات المالية يضعف دور البلدية الخدمي والتنموي والمسؤولية الاجتماعية حيث لا يوجد نظام جودة داخلي او ادلة اجراءات ترشد الموظفين وهذا سبب رئيسي في عدم وجود قاعدة بيانات شاملة ومخطط شمولي تنموي للمدينة ، الخدمات الصحية في قسم الطوارئ في مستشفى النديم الحكومي

يعاني نقص بعض المستلزمات والكوادر الطبية وضيق المكان حيث اثر اللاجئين السوريين على نوعية الخدمة المقدمة وسبب ايضا في اكتظاظ في اعداد الطلبة في الغرف الصفية في المدارس الحكومية ويصعب على غالبية الاسر بنقلهم الى المدارس الخاصة بسبب تدني مستوى الدخل السنوي لديهم ، وتكافء الفرص يمكن ان يكون سبب من اسباب قلة الفنيين والحرفيين او قلة دعم البرامج الزراعية والسياحية والترويج للمواقع السياحية والآثار الموجودة في مادبا بحيث تقتصر الزيارة لموقعين فقط .

انظر ملحق رقم (1) نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وتحديد الأهمية النسبية للبلدية

## البيئة الخارجية :



تم عمل تحليل لفرص البلدية الخارجية وتحديد التهديدات الخارجية حسب التحليل السداسي (عوامل التأثير ) PESTEL منها المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والسكانية والبيئية والتكنولوجية والتشريعات مع اصحاب المصالح البلدية بعمل عصف ذهني تشاركي ويمكن تلخيص اولويات الفرص والتهديدات حسب التالي :

### الفرص:

وجه جلاله الملك الحكومات لتعزيز نجاح تجربة اللامركزية من أجل دعم التنمية المحلية وإقامة مشاريع حسب احتياجات كل محافظة ويمكن الاستفادة من موقع مادبا لقربها من عمان والمطار وجسر الملك حسين حيث سمح قانون البلديات للبلدية في انشاء شركة باسمها او عمل اتحاد بلديات ولهذا يمكن عمل شركة نقل سياحي او محطة طاقة شمسية ويمكن الاستفادة من المانحين الموجودين لدعم قطاع السياحة والزراعة في مادبا لتحقيق فرص تشغيل باستغلال الخارطة الاستثمارية لمادبا ، هنالك فرصة عمل توأمة مع مدن عالمية لتوفير موازنات بديلة لاستغلال برنامج الطاقة المتجددة للحصول على وفر مالي من استخدام هذه التكنولوجيا للبدأ بالتحول الالكتروني للوصول الى مدينة ذكية مستدامة ويمكن ايضا استغلال إذاعة البلدية التي سوف تعمل قريبا لتواصل مع المجتمع المحلي وهذا دور الاعلام في حل قضايا كثيرة من خلال سرعة تمرير الملاحظات ومعالجتها مباشرة يعطي مؤشر اقتصادي جيد وهذه الاذاعة تكون وسيلة لترويج المدينة سياحيا وتكنولوجيا في استقطاب قطاع الاسكان والعقارات لقربها من عمان والمعيشة فيها اسهل واسعار العقارات في مادبا ارخص من عمان وهذا يعطي جذب السكان لسكن في مادبا .

انظر ملحق رقم (1) نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وتحديد الأهمية النسبية للبلدية .

### التهديدات :

تم مناقشة التهديدات التي تواجه البلدية وكان من اهمها آثار الازمة السورية واللاجئين والهجرات المتكررة ،استمرار القرارات المركزية يضعف عمل البلدية في وجود تعليمات وتشريعات تعيق الاستثمار وكثرة الجهات ذات العلاقة في الاستثمار وهذا يؤدي الى ضعف إقبال القطاع الخاص لعمل شركات مع البلديات وهذا يضعف البيانات حول المتغيرات التشغيلية والاقتصادية في البلديات باستمرار معدلات الفقر والبطالة حيث يرتبط بعدم توافق مخرجات التعليم مع مخرجات سوق العمل ، في القطاع الصحي تأخير في تنفيذ المستشفى الجديد يزيد تردي الواقع الصحي في المدينة ،عدم الربط الالكتروني مع الجهات المعنية يأخر سير عمل مشروع النافذة الواحدة ومشروع قواعد البيانات والمخطط الشمولي التنموي ،الزحف العمراني وعدم التقيد في شروط التنظيم ، وسلبيات نظام الابنية الجديد يحد من تحصيلات البلدية والنشاط العمراني والاقتصادي ،وثقافة التعامل مع النظافة العامة والنفايات من قبل

المواطنون يرهق البلدية في التعامل مع جمع النفايات ،وشح الامطار ومصادر المياه يضعف القطاع الزراعي في توفير منتجات زراعية بشكل اقتصادي .

انظر ملحق رقم (1) نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وتحديد الأهمية النسبية للبلدية

الرقم	نقاط القوة	1	2	3	4	5	مجموع العينة	الأهمية النسبية
1	الموقع الجغرافي الاستراتيجي للمدينة جاذب الاستثمار	4	3	12	25	190	234	4.68
2	وجود مناطق سياحية ومعالم اثرية جاذبة للسياح وتعتبر المدينة ضمن المسار الحج المسيحي جبل نيبو	1	10	16	62	145	234	4.45
3	يوجد فيها تربة زراعية خصبة ومناخ معتدل وطبيعة طبوغرافية مناسبة للزراعة	3	6	42	71	112	234	4.20
4	وجود إدارة داعمة لتطوير العمل البلدي والسعي نحو التميز وتحقيق التغيير والابداع من أجل نجاح تجربة اللامركزية	7	10	15	69	133	234	4.32
5	إعادة هيكلة وحدة التنمية المحلية وتفعيلها واستحداث وحدة GIS وتعيين مدير تنفيذي	3	27	34	35	135	234	4.16
6	يوجد بعض الكوادر الكفؤة والمؤهلة	4	14	14	46	156	234	4.38

ملحق رقم (1) نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات وتحديد الأهمية النسبية في البلدية :

4.10	234	108	63	47	12	4	وجود هيكل تنظيمي مرن ووصف وظيفي للموظفين	7
4.23	234	140	47	22	12	13	يوجد خدمات سياحية وفنادق سياحية وبنية تحتية وايدي عاملة لأي مشروع تنموي استثماري	8
3.92	234	96	72	29	26	11	يوجد مراكز دفاع مدني موزعة بشكل جيد على مناطق المدينة	9
<b>4.27</b>	<b>معدل الاهمية النسبية</b>							

الاهمية النسبية	مجموع العينة	5	4	3	2	1	نقاظ الضعف	
4.63	212	165	24	18	2	3	قلة الاستثمار الامثل للميزة النسبية التنافسية للمدينة (سياحياً و زراعياً)	1
4.64	212	165	32	6	4	5	الاعتداءات على الارصفة المخصصة للمشاة في وسط المدينة وقلة المواقف للسيارات	2
4.57	212	151	44	9	4	4	ضعف الشراكة مع القطاع الخاص والقطاع الزراعي والسياحي	3
4.50	212	129	69	9	2	3	ضعف التحصيلات المالية للبلدية وعدم تفعيل مصادر وموارد البلدية	4
4.64	212	161	38	3	8	2	لايوجد ادلة للخدمات والاجراءات والجودة الداخلية والية قياس تحقيق القيم المشتركة ورضى المتعاملين	5
4.53	212	156	26	24	0	6	قلة مساحة التنظيم من مجموع المساحة الكلية	6
4.57	212	146	47	15	2	2	قلة المراكز الصحية الشاملة في المدينة	7
4.37	212	130	47	19	16	0	ضعف قسم الطوارئ في مستشفى النديم ونقص الكوادر الطبية فيه وقلة المعدات الطبية واطباء الاختصاص والاستشاريين	8
4.49	212	151	35	13	6	7	لايوجد قاعدة بيانات شاملة في البلدية	9
4.55	212	151	39	13	6	3	لايوجد مخطط شمولي تنموي	10
4.56	212	147	48	10	4	3	نسبة الرواتب من الموازنة حوالي النصف	11
4.37	212	121	57	29	2	3	تدني متوسط الدخل السنوي للأسرة عن المملكة	12
4.55	212	153	32	20	4	4	ضعف تكافى الفرص بين الذكور والاناث	13
4.39	212	139	40	20	4	9	عدم وجود شبكة صرف صحي شاملة لكل احياء المدينة	14
4.55	212	156	22	30	4	0	ارتفاع فاتورة الطاقة وفاتورة النظافة وهي على حساب المشاريع الاستثمارية والتنمية والخدمات	15
4.50	212	145	37	24	4	2	مادبا منطقة عبور بالنسبة للسواح والزوار وتختصر الزيارة على موقعين كنيسة الخارطة ونيبو	16
4.46	212	136	47	22	5	2	ضعف ترويج المواقع السياحية والاثارية المختلفة في المدينة رغم اهميتها التاريخية والسياحية والاثارية	17
4.08	212	101	48	50	7	6	قلة البرامج لدعم المزارعين وتوفير مصادر المياه	18
4.39	212	133	53	7	14	5	قلة بعض التخصصات الفنية والحرفية في سوق العمل	19
4.49	معدل الاهمية النسبية							

معدل البيئة الداخلية = 4.37 من اصل 5

الرقم	الفرص	1	2	3	4	5	مجموع العينة	الاهمية النسبية
1	الموقع الجغرافي المميز (البعد الاقليمي والعلاقات التبادلية السياحية) قرب المدينة من العاصمة عمان والمطار وجسر الملك حسين وحمامات ماعين العلاجية والبحر الميت مكاور وام الرصاص والمغطس والقدس	2	0	3	45	184	234	4.74
2	الاستفادة من فرصة قرب مادبا من عمان والمطار في توفير مناطق سكنية حضرية بسبب ازدحام عمان وغلاء الشقق السكنية لذا تعتبر فرصة استقطاب	3	6	6	50	169	234	4.84
3	سمح قانون البلديات للبلدية في انشاء شركة خاصة باسم البلدية	2	4	17	29	182	234	4.64
4	التوجه لعمل شراكات في مجال الطاقة المتجددة والقطاع السياحي والزراعي حيث سمح قانون البلديات بان تقوم البلدية بعمل شركة خاصة باسمها	4	7	7	57	159	234	4.53
5	وجود مانحين تدعم برامج التنمية المحلية	5	7	17	62	143	234	4.41
6	إستغلال فرص البرامج التشغيلية مثل برنامج دولة قطر لتوظيف	1	11	13	72	137	234	4.41
7	وجود ارادة سياسية لتعزيز نجاح تجربة اللامركزية لنهوض بالاقتصاد المحلي	5	11	3	54	161	234	4.51
8	تحفز التوجه نحو ايجاد منطقة صناعات صغيرة ومتوسطة	5	7	17	65	142	234	4.43
9	هيكله بنك تنمية المدن والقرى وانعكسه على اعمال ومشاريع البلديات	2	9	6	59	158	234	4.54
10	تفعيل التوأمة بين المدن العالمية لتوفير موازنات بديلة او تمويل مشاريع مشتركة	10	14	22	58	130	234	4.21
11	التوجهات الملكية السامية والاوراق النقاشية لجلالة الملك	2	16	23	57	136	234	4.32
12	توجه الحكومة الى استبدال اثاره الشوارع الى اثاره موفرة لطاقة LED من اجل خفض فاتورة الطاقة وتحويل الوفر الى مشاريع تنموية	1	20	21	48	144	234	4.33
13	تفعيل دور الشركاء في التنمية المحلية والبرامج الاجتماعية	3	28	43	52	108	234	4.44
14	تفعيل التوأمة بين المدن العالمية والعربية على المستوى الثقافي والاجتماعي والتنموي ونقل المعرفة	5	21	49	52	107	234	4.00
15	تنوع التركيبة السكانية	4	34	45	52	99	234	3.88
16	% نسبة عدد الشباب ويعتبر مجتمع فتي يمكن ان ينتج	2	32	47	54	99	234	3.92
17	يوجد مؤسسات وجمعيات وهيئات ومبادرات واتحادات ومراكز مجتمع محلي وشبابي وثقافي في المدينة	1	28	53	62	90	234	3.90
18	العمل جاري على تجهيز اذاعة تابعة للبلدية من الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي والدولي	2	31	45	60	96	234	3.93
19	وجود جامعات داخل المدينة و على حدد المدينة	2	29	47	59	94	234	3.94
20	اقرار الاستراتيجية الوطنية لادارة النفايات الصلبة من خلال وزارة الشؤون البلدية والتي تحكم عمل ادارة النفايات الصلبة	3	16	55	58	102	234	4.02
21	لاستفادة من وثيقة سياسات الفرصة السكانية 2014	0	25	44	52	113	234	4.08
22	ماتضمنه كتاب التكليف السامي لحكومة الدكتور عمر الرزاز للواقع الاقتصادي والاجتماعي	2	29	51	71	81	234	3.85
23	الاستفادة من برامج الحكومة الالكترونية	6	30	48	70	80	234	3.80
24	تم استحداث وحدة GIS في البلدية ويمكن الاستفادة منها في تحويل البلدية الى بلدية محوسبة إلكترونية وبلدية رقمية وحوسبة المخططات التنظيمية وعمل قاعدة بيانات شاملة	3	34	43	54	100	234	3.91
25	الاستفادة نظام حوسبة النظام المالي والاداري الممول من وزارة الشؤون البلدية	3	34	43	54	100	234	3.91
26	قانوني البلديات واللامركزية	9	39	41	49	96	234	3.78
27	الاستفادة من التعديلات القانونية والاجرائية والتعليقات	13	27	37	43	118	234	4.01
28	استغلال الخارطة الاستثمارية وخطة التحفيز الاقتصادي	7	19	36	46	126	234	4.13
<b>4.17</b>	<b>معدل الاهمية النسبية</b>							

الرقم	التهديدات	1	2	3	4	5	مجموع العينة	الاهمية النسبية
1	عدم الاستقرار السياسي في دول الجوار	5	15	25	44	143	234	4.27
2	أثر أزمة اللاجئين السوريين على البلديات وضعف الاستجابة الطارئة لدعم البلديات	1	5	14	45	169	234	4.60
3	الهجرات القصرية المتكررة	1	2	14	74	143	234	4.51
4	مركزية القرارات الحكومية	2	5	14	34	179	234	4.63
5	تعديل قانون التنظيم والابنية	2	2	3	77	150	234	4.58
6	ضعف اقبال القطاع الخاص لعمل شركات مع البلديات بسبب البيروقراطية بالاجراءات الحكومية	4	2	20	48	160	234	4.52
7	تعدد الجهات ذات العلاقة بالاستثمار	1	8	30	35	160	234	4.47
8	ضعف الدعم الحكومي للبلديات مقارنة بالجهود التي تقوم بها والمطلوبة منها	2	5	19	70	138	234	4.44
9	ضعف البيانات حول المتغيرات التشغيلية في البلديات وكذلك البيانات الاقتصادية والاجتماعية والخدمية في مناطق البلديات	2	5	32	51	144	234	4.41
10	عدم توافق مخرجات التعليم مع مخرجات العمل	4	11	32	43	144	234	4.35
11	نظرة الضعف لدور البلدية في عيون الشركاء	3	12	12	79	128	234	4.34
12	ضعف التنسيق بين البلدية والمؤسسات الخدمية العامة والخاصة مثل شركة مياهنا وهذا يضعف الدور التكاملية بينها	1	12	49	58	114	234	4.15
13	ارتفاع معدلات الفقر والبطالة	6	3	48	38	141	234	4.32
14	تأخير في تنفيذ المستشفى الجديد	6	8	36	77	107	234	4.15
15	ضعف المشاركة المجتمعية وثقافة التعامل مع النظام العامة وإدارة النفايات	8	8	55	66	97	234	4.00
16	زيادة عدد السكان بسبب تدفق اعداد اللاجئين السوريين مما يضعف تقديم الخدمات	3	10	29	86	103	234	4.14
17	الزحف العمراني وعدم الالتزام باحكام وشروط التنظيم	1	8	26	76	123	234	4.32
18	التأثيرات على المناخ وشح الامطار ومناخ جاف	8	15	25	90	96	234	4.07
19	عدم وجود حلول بيئية لمشكلة محطة التنقية ومكب النفايات	8	10	29	90	97	234	4.10
20	عدم الربط الالكتروني المباشر مع وزارة الشؤون البلدية ودائرة الاراضي والمساحة ربطا كاملا	1	11	43	59	123	234	4.28
21	تأخير في مشروع النافذة الواحدة	6	13	20	38	157	234	4.39
22	عدم توفر قاعدة بيانات شاملة او احصاءات خاصة عن البلديات	6	12	39	67	110	234	4.12
23	ارتفاع الدين العام وعجز الموازنة	1	15	35	59	124	234	4.23
24	حاجة البلدية لتعديلات قانونية على بعض الانظمة والتشريعات وخصوصا في الاستثمار	10	24	35	71	94	234	3.91
4.29	معدل الاهمية النسبية							

معدل البيئة الخارجية = 4.23 من اصل 5

" البلديات في خدمة المجتمع "