

نعمل على تعزيز
الديمقراطية والحكم الرشيد
على المستوى المحلي

دليل للتخطيط الحضري التشاركي والاستباقي والمرن على المستوى المحلي

التاريخ: 4-11-2025

INLOG

برنامج الحكومة المحلية الداعمة في منطقة
الشرق الأوسط و شمال إفريقيا

SALAR International

جزء من الرابطة السويدية
للسلطات المحلية والأقاليم

السويد
Sverige





عن

برنامج الحوكمة المحلية الشاملة (INLOG) للجهات الفاعلة في الحكم المحلي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

مبادرة إقليمية تقودها الجمعية السويدية للسلطات المحلية والأقاليم (SALAR) بتمويل من الوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي (SIDA)، وتستهدف الممارسين العاملين في مجال الحكم المحلي في كلٍّ من الجزائر والأردن وليبيا والمغرب وسوريا. من خلال مزيج من الجلسات الإلكترونية وورش العمل الإقليمية والإرشاد من قبل الخبراء والتعلم بين الأقران ضمن المجموعات المشكلة من كل دولة، عمل البرنامج على تعزيز القدرات. وقد أصبح المشاركون جزءاً من مجتمع ممارسة إقليمي ملتزم بالتنمية المحلية الشاملة. إن المنتج الذي بين يديك تم تطويره من قبل إحدى المجموعات المشاركة في البرنامج والناشطة ضمن هذا المجتمع الإقليمي للممارسة.

الشكر والتقدير

أعضاء فريق مجموعة INLOG من المملكة الأردنية الهاشمية

م. صفاء الزعبي	مدير وحدة التنمية ، بلدية المعراض
م. بلقيس الشهبان	مدير تنفيذي ، بلدية أم البساتين
م. ميس الكعابنة	مدير تنفيذي ، بلدية أم الرصاص
م. ليلى عطيات	مدير التخطيط الحضري ، وزارة الإدارة المحلية
م. أشرف طواها	مدير تنفيذي سابق ، بلدية الوسطية
م. حلا المعادات	مدير تنفيذية سابقة ، بلدية العارضة
م. عبد الكريم الخريبي	مهندس تطوير حضري وتخطيط وتنظيم ، أمانة عمان الكبرى
م. منصور الشومري	مدير وحدة التنمية ، بلدية الأزرق
سعادة حسين الحلاحلة	رئيس بلدية أم البساتين (سابقاً)
الأستاذ فيصل أبو السندس	رئيس مؤسسة مجتمع مدني وجمعيات خيرية
نضال النعيمات	مدير وحدة التنمية المحلية ، بلدية إيل
م. ساجدة الرهايفة	مرشدة الفريق الوطني ، بلدية الكرك الكبرى

جدول المحتويات

4	مصطلحات ومفاهيم
5	ملخص تنفيذي
6	خلفية عامة عن مراحل اعداد الدليل
9	مقدمة
9	الهدف من الدليل
10	الفئة المستهدفة
10	الخطوات الأساسية الرئيسية للتخطيط الحضري التشاركي والاستباقي والمرن على المستوى المحلي
13	الخطوة الأولى: تشكيل فريق العمل وتحديد الادوار وتحديد منطقة الدراسة
17	الخطوة الثانية: جمع البيانات وتحليل الوضع الراهن
24	الخطوة الثالثة: صياغة الرؤية بالتشارك مع المجتمع المحلي
28	الخطوة الرابعة: إعداد خطة منطقة الدراسة بالتشارك مع المجتمع المحلي
37	الخطوة الخامسة: إعداد خطة التنفيذ
41	الخطوة السادسة: التنفيذ والمراقبة والتقييم

مصطلحات ومفاهيم

التخطيط الحضري

عملية تنظيم وتوجيه استخدامات الأراضي والموارد في المدن والمناطق الحضرية، بهدف تحقيق تنمية متوازنة ومستدامة توفر بيئة مناسبة للعيش والعمل. ويشمل ذلك تصميم البنية التحتية، وتوزيع الخدمات، وتنظيم النمو العمراني، وتحسين جودة الحياة للسكان، مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

التخطيط التشاركي الاستباقي والمرن

أسلوب تخطيطي يهدف إلى توقع التحديات والفرص المستقبلية ووضع خطط استباقية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات من خلال إشراك جميع أصحاب المصلحة والمواطنين والسكان في مراحل التخطيط المختلفة لضمان تمثيل متوازن.

الحدود الادارية

هي الخطوط الفاصلة بين المناطق الإدارية وفق تقسيمات وزارة الداخلية وتشمل حدود المحافظات والألوية والأفضية - جمع قضاء- المختلفة داخل الدولة أو المنطقة. وتحدد النطاق الجغرافي الذي تخضع فيه كل منطقة لسلطة إدارية معينة، مثل المحافظات، أو الأقاليم. وتساعد الحدود الإدارية في تنظيم توزيع المسؤوليات والاختصاصات بين الجهات الحكومية، كما تُستخدم لتحديد نطاق تقديم الخدمات العامة وتوزيع الموارد. وزارة الداخلية هي الجهة المسؤولة عن رسم هذه الحدود.

حدود البلدية

المنطقة الجغرافية الواقعة ضمن حدود البلدية والتي يتم تحديدها بقرار من رئيس الوزراء بتنسيق من وزير الإدارة المحلية وتوصية الحاكم الإداري (لبلدية معينة وتشمل هذه الحدود جميع الأراضي والمناطق التي تقع تحت اشراف البلدية سواء كانت مناطق منظمة أم غير منظمة.

حدود التنظيم

هي الحدود الفاصلة بين المناطق المنظمة والمناطق غير المنظمة ضمن حدود البلدية.

نظم المعلومات الجغرافية

هي أداة (برنامج حاسوبي) تستخدم لجمع، وتحليل، وعرض البيانات الجغرافية، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة حول تخطيط المناطق واستخداماتها.

استعمالات الأراضي

هي تحديد و تخصيص كيفية استخدام الأراضي في منطقة معينة، مثل المناطق السكنية، التجارية، الصناعية، والزراعية. تشمل هذه العملية تحديد أنواع الأنشطة المسموح بها في كل منطقة علماً بأن استعمالات الأراضي داخل التنظيم هي مسؤولية البلدية بالتعاون مع وزارة الادارة المحلية وخارج التنظيم هي مسؤولية مديرية الشؤون البلدية بالتعاون مع وزارة الادارة المحلية.

الاستدامة البيئية

التركيز على الحفاظ على البيئة وحمايتها من التدهور نتيجة الأنشطة البشرية. يشمل استخدام الموارد الطبيعية بشكل رشيد والحفاظ على التنوع البيولوجي.

التوسع الحضري

هو عملية تمدد النمو السكاني والبنية التحتية في المدن أو المناطق الحضرية. يمكن أن يكون التوسع الحضري موجهًا بشكل منظم أو عشوائي، ويجب مراقبته لتفادي تأثيرات سلبية على البيئة وجودة الحياة.

تكثيف رأسي

هو نمط من أنماط التنمية الحضرية يركز على البناء العمودي (كالمباني متعددة الطوابق) بدلاً من التوسع الأفقي، بهدف استخدام الأرض بشكل أكثر كفاءة.

تعبئة حضرية

استغلال الأراضي غير المستغلة داخل النطاق الحضري.

مصنوفة الشركاء / تحليل أصحاب المصلحة

أداة تحليلية تُستخدم لتحديد الجهات الفاعلة وتصنيفهم وفقًا لدرجة اهتمامهم وتأثيرهم.

ملخص تنفيذي

يهدف هذا الدليل إلى تزويد البلديات الأردنية بمنهجية عملية وواضحة لإعداد خطط حضرية محلية تراعي مبادئ التشاركية والاستباقية والمرونة، بما ينسجم مع السياسة الحضرية الوطنية الأردنية التي تسعى إلى بناء نظام حضري متكامل يضمن عدالة توزيع مكنتسبات التنمية.

ولا شك أن تحقيق التخطيط المستدام والتنمية المحلية يتطلب انسجاماً وتكاملاً بين مستويات التخطيط كافة — الوطنية والإقليمية والمحلية — إذ يمثل التخطيط عملية تراكمية تتكامل فيها الجهود والنتائج عبر الزمن. ومن هذا المنطلق، ينبغي على البلديات، بهيكلها المؤسسية وكوادرها الفنية، أن تضطلع بدور محوري في تعزيز هذا الاتساق، بوصفها الواجهة التنفيذية الأقرب للمجتمعات المحلية، وبما يجعل التخطيط المحلي امتداداً عضوياً للتخطيط الوطني، قائماً على النهج التشاركي والتكاملي بين جميع القطاعات العاملة في التنمية الحضرية.

ويأتي إعداد هذا الدليل استجابةً للتحديات المتزايدة في المشهد الحضري المحلي، مثل التوسع العشوائي، وضعف البنية التحتية، وتفاوت الوصول إلى الخدمات، والمخاطر المناخية، وهي تحديات تفرض الحاجة إلى تخطيط محلي دقيق وشامل يراعي الخصوصيات الجغرافية والاجتماعية لكل منطقة.

يتضمن الدليل ست خطوات رئيسية متسلسلة تبدأ بتشكيل فريق تخطيط داخلي وتحديد منطقة الدراسة ضمن حدود البلدية (سواء على مستوى حي أو منطقة أو البلدية كاملة)، وتحديد أصحاب المصلحة، تليها مرحلة جمع البيانات وتحليل الوضع الراهن باستخدام أدوات التحليل المكاني والميداني. بعد ذلك، يتم صياغة الرؤية الحضرية بالتعاون مع المجتمع المحلي، ثم إعداد البديل التخطيطي الأمثل القائم على سيناريوهات مستقبلية تستند إلى تحليل المتغيرات الخمسة: النمو السكاني، والتوسع العمراني، والمشاريع التنموية اللازمة التي تشمل خدمات البنية التحتية والمرافق العامة، والاقتصاد المحلي، والمخاطر. تُتوج هذه العملية بإعداد خطة تنفيذ تفصيلية تترجم المشاريع المحددة إلى خطوات عملية ضمن جدول زمني واضح وواقعي، وتُختتم بمرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم الدوري لضمان الاستدامة والتحسين المستمر.

يستهدف الدليل موظفي البلديات بوصفهم شركاء أساسيين في صياغة وتنفيذ الرؤية التنموية المحلية. ومن المتوقع أن يسهم تطبيق هذا الدليل في إنتاج خطط حضرية محلية متكاملة وقابلة للتنفيذ، تعزز مشاركة المجتمع المحلي، وتحسن جودة الحياة، وتدعم تحقيق تنمية شاملة ومستدامة على المستوى المحلي، بما ينسجم مع التوجهات والسياسات الوطنية.

خلفية عامة عن مراحل إعداد الدليل

في إطار برنامج الحوكمة المحلية الدامجة الإقليمي (INLOG) الهادف إلى تعزيز التخطيط المحلي التشاركي والاستباقي والمرن في بلدان المنطقة، تشكل فريق الأردن من مجموعة من المتطوعين من بلديات مختلفة، ومن وزارة الإدارة المحلية، ومن مؤسسات المجتمع المدني، ممن تطوعوا للمشاركة في البرنامج إيماناً بأهمية تطوير أدوات تخطيطية تعزز المرونة والاستدامة في المدن الأردنية. شارك أعضاء الفريق في سلسلة من الدورات التدريبية الإلكترونية المتخصصة في التخطيط المرن والمستدام، كما شاركوا في ورشتين إقليميتين في كل من تونس والأردن لتبادل المعرفة والخبرات مع فرق من دول أخرى في المنطقة، مما أثرى تجربتهم وساهم في بناء فهم مشترك للتحديات والفرص الحضرية في السياقين المحلي والإقليمي. وفي ختام هذا المسار التدريبي والمعرفي، وبمحصلة ما اكتسبوه من علم وخبرة، قام فريق الأردن بتطوير دليل "التخطيط الحضري التشاركي والاستباقي والمرن على المستوى المحلي"، الذي يهدف إلى دعم البلديات في تبني ممارسات تخطيطية قائمة على المشاركة والمساءلة والمرونة، من خلال منهجية واضحة ومتكاملة تتألف من ست خطوات رئيسية.

جاءت فكرة إعداد الدليل عبر سلسلة من الاجتماعات وورش العمل التشاركية التي نظمها فريق الأردن، حيث تم اعتماد منهجية تحليل SWOT لتقييم الوضع الحالي للحوكمة المحلية والتخطيط المكاني في الأردن، مما ساعد في تحديد أبرز الفجوات والفرص وصياغة محتوى الدليل بما يتناسب مع قدرات البلديات المختلفة ويضمن قابليته للتطبيق والتوسع على المستوى الوطني. وعليه تم تطوير هذا الدليل استجابةً للحاجة الملحة إلى أدوات عملية تساعد البلديات على تحسين قدراتها التخطيطية وإشراك المجتمع المحلي في صنع القرار، بما يتماشى مع توجهات الإصلاح الإداري واللامركزية في الأردن. بعد إعداد النسخة الأولية من الدليل، قام كل عضو من فريق الأردن، كخطوة أولى، بعرضها على فريق بلديته للمراجعة الأولية وجمع الملاحظات. وبناءً على التغذية الراجعة الواردة من هذه المراجعة، تم تعديل الدليل وتحسين محتواه بما يضمن مواءمته لاحتياجات البلديات المختلفة. وحرصاً على ضمان فاعلية تطبيقه وقابليته للتعميم، قام فريق الأردن، كخطوة ثانية، بتجريب تطبيق الدليل في ثلاث بلديات ضمن محافظة الكرك، هي: بلدية الكرك الكبرى، وبلدية مؤاب، وبلدية طلال، حيث عمل الفريق كمدربين لدعم التعلّم النظيري (Peer Learning) وترسيخ آليات الاستدامة على المستوى المحلي.

وقد تم اختيار هذه البلديات الثلاث تحديداً لعدة أسباب رئيسية:

- **تمثيل فئات البلديات المختلفة (أ، ب، ج):** لضمان شمول التجربة واختبار إمكانية تطبيق الدليل ضمن مستويات القدرات المؤسسية المتباينة عبر فئات البلديات المختلفة.
- **وجود خطة تنموية مكانية لمحافظة الكرك:** والتي توفر رؤية واضحة للتنمية على مستوى المحافظة، بما يتيح مواءمة عمل البلديات الثلاث مع رؤية المحافظة ومن ثم رؤية المملكة.
- **توفر مختبر التنمية الحضرية ونظم المعلومات الجغرافية (GIS Lab) في بلدية الكرك الكبرى:** والذي يُعد مركزاً لتبادل المعرفة بين المدن، ويسهم في تعزيز التعاون الأفقي، ورفع القدرات المؤسسية، وتأسيس قاعدة معرفية يمكن من خلالها توسيع نطاق التجربة لتشمل محافظات أخرى في المملكة والمنطقة ككل.

وفي إطار هذه التجربة، تم تدريب عشرة مهندسين ومهندسات من البلديات الثلاث على تطبيق خطوات الدليل عملياً. وقد قامت فرق البلديات بتطبيق الخطوات على أرض الواقع، وتقييم مدى ملاءمة الدليل، واقتراح التحسينات اللازمة لضمان بقاءه عملياً، وسهل الاستخدام، وقابلاً للتطبيق المباشر.

عقب المرحلة التجريبية، تم جمع الملاحظات والدروس المستفادة من البلديات المشاركة ودمجها في النسخة النهائية من الدليل، بما يضمن واقعيته ومرونته وملاءمته للتطبيق على المستوى الوطني.

وقد أثبتت التجربة أن الدليل قابل للتطبيق في البلديات الأردنية، وتمت إضافة أمثلة عملية من تجربة بلديات محافظة الكرك ضمن محتوى الدليل لتوضيح التطبيق الميداني خلال الفترة التجريبية. كما أكدت النتائج أن أثر الدليل يتجاوز النطاق المحلي ليشمل مستويات أوسع على صعيد المحافظة والوطن، مما يعزز التكامل بين المستويات المختلفة للتخطيط ويدعم بناء نموذج أردني قابل للتكيف على المستوى الإقليمي.

ويتكامل هذا الدليل مع السياسة الحضرية الوطنية الأردنية، ويسهم في تفعيلها عملياً من خلال بناء القدرات المحلية، وتطوير مخططات الأحياء، وتعزيز الوعي المجتمعي بالتخطيط، وإنشاء مراكز للابتكار والتصميم المجتمعي، مما يجعل منه أداة عملية لدعم التنمية الحضرية المستدامة في الأردن.

من خلال هذه الجهود، يشكل الدليل خطوة عملية نحو تعزيز الحوكمة المحلية وتحقيق تنمية حضرية أكثر شمولاً ومرونة واستدامة في الأردن، مستنداً إلى روح العمل التطوعي والمعرفة المشتركة التي جمعت الفريق الأردني ضمن برنامج (INLOG).



الشكل 1: صورة جماعية تجمع فريق الأردن وفرق بلديات الكرك الكبرى ومؤاب وطلال المشاركة في اسلتجربة التطبيقية للدليل .

"تجربة تطبيق الدليل كانت ممتازة وتجربة ثمينة، أتمنى أن
يتم اعتماد الدليل وتطبيقه في جميع بلديات المملكة"

مهندس عبادة الرهايفة، فريق بلدية الكرك الكبرى

"بلور الدليل دوري كمهندس معماري وتخطيط في
البلدية"

مهندس محمد الطراونة، فريق بلدية مؤاب

"تجربة تطبيق خطوات الدليل كانت تجربة علمية عملية
ثرية، وضحت مدى أهمية التخطيط الحضري الاستباقي
والمرن وأثره على المنطقة"

مهندسة ريم السايادة، فريق بلدية طلال

مقدمة

يواجه الأردن حاليًا مجموعة متنوعة من التحديات الحضرية، مثل التوسع الحضري و العمراني العشوائي والسريع، ، ونقص المياه، التعدي على الاراضي الزراعية، وارتفاع إيجارات المساكن ونقص المساكن ميسورة التكلفة و وجود فجوة ما بين العرض والطلب في قطاع الإسكان والخدمات الأساسية، بالإضافة إلى التدهور البيئي والتلوث واثار تغير المناخ مثل الجفاف والفيضانات المفاجئة و موجات الحر. هذه التحديات تجعل من الضروري تبني نهج تخطيط حضري استباقي شامل ومرن ومستدام.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية التخطيط الحضري كأداة فعالة لتنظيم وإدارة التنمية الحضرية على مختلف المستويات، بدءًا من المستوى الوطني مرورًا بالمستوى الإقليمي ووصولًا إلى المستوى المحلي. وانطلاقًا من هذا الفهم، تم إعداد أول سياسة حضرية وطنية أردنية واعتمدها في عام 2024، والتي تهدف إلى بناء نظام حضري متكامل ومرن يضمن عدالة توزيع مكاسب التنمية بين جميع فئات المجتمع.

وتشير هذه السياسة إلى أهمية التخطيط على المستوى المحلي باعتباره خطوة أساسية لتحقيق الأهداف والرؤية الحضرية الوطنية. ان للبلديات دور كبير ومميز في ترجمة مضامين السياسة الحضرية الوطنية الأردنية إلى مشاريع فعلية على أرض الواقع، وذلك من خلال تحقيق الانسجام بين الخطط الوطنية والتنفيذية وبرامج العمل والمبادرات على مستوى البلدية. هذا الانسجام سيسهم في إيجاد حالة من التواصل الإيجابي على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية، مما يُعزز مناخًا داعمًا لمأسسة التخطيط الحضري بكافة مستوياته، قطاعاته، وأبعاده الجغرافية والمكانية. كما ينعكس ذلك إيجابًا على تحسين جودة الحياة الحضرية، وتعزيز قدرة المدن على الاستجابة بفعالية ومرونة للتحديات المستقبلية.

وفي هذا السياق، يُعدّ التخطيط المكاني الحضري أداة رئيسية لدعم هذا التوجه، إذ يساهم التخطيط الحضري الاستباقي في تعزيز التنسيق بين مختلف مستويات التخطيط وضمان تكاملها. وانطلاقًا من أهمية التخطيط المحلي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، تم إعداد هذا الدليل بهدف دعم البلديات في تطوير خطط حضرية محلية مستدامة تتماشى مع الأولويات الوطنية، وذلك من خلال تقديم منهجية واضحة للتخطيط المكاني الحضري الشامل والاستباقي والمرن، بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات العملية، بما في ذلك البرمجيات وقواعد البيانات المكانية، التي تسهّل عملية إعداد وتنفيذ الخطط على أرض الواقع.

يولي هذا الدليل أهمية خاصة لتعزيز المشاركة المجتمعية في جميع مراحل التخطيط الحضري ، انطلاقًا من قناعة راسخة بأن إشراك المواطنين ومؤسسات المجتمع المحلي هو حجر الأساس لتحقيق العدالة المكانية والاستدامة في القرارات البلدية.

الهدف من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تقديم منهجية واضحة ومتكاملة مقسمة على ستة خطوات رئيسية تساعد البلديات على تبني نهج تخطيطي أكثر استباقية وتشاركية وشمولية ومرونة . مما يمكن البلديات من تحديد احتياجاتها وأولوياتها التنموية بشكل أكثر دقة وكفاءة. يمكن تطبيق هذا الدليل على مستوى المناطق و/ أو الأحياء ، بحيث يكون أداة مرنة تتكيف مع احتياجات كل بلدية وفقًا لظروفها المحلية.

الفئة المستهدفة

بلديات المملكة الأردنية الهاشمية بفئاتها الثلاثة.

الخطوات الأساسية الرئيسية للتخطيط الحضري التشاركي والاستباقي والمرن على المستوى المحلي

يهدف هذا الجزء من الدليل الى توضيح الخطوات الاساسية الرئيسية للتخطيط الحضري على المستوى المحلي وتشمل:

1. تشكيل فريق العمل وتحديد الادوار وتحديد منطقة الدراسة



2. جمع البيانات وتحليل الوضع الراهن



3. صياغة الرؤية بالتشارك مع المجتمع المحلي



4. اعداد خطة منطقة الدراسة بالتشارك مع المجتمع المحلي



5. اعداد خطة التنفيذ



6. التنفيذ، المراقبة، والتقييم



يجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكن تطبيق هذه الخطوات على مستوى المناطق في البلدية و/أو الأحياء و/أو على مستوى البلدية كاملة، بحسب ما تراه كل بلدية مناسباً لاحتياجاتها وظروفها.

فيما يلي جدول يوضح الإطار الزمني لكل خطوة، مع الإشارة إلى أن هذه المدد قابلة للتغيير حسب مساحة منطقة الدراسة والقدرات الفنية المتوفرة لدى البلدية.

رقم الخطوة	الخطوة	المدة الزمنية المقترحة
1.	تشكيل فريق العمل و تحديد الادوار و تحديد منطقة الدراسة	3 - 2 أسابيع
2.	جمع البيانات وتحليل الوضع الراهن	6 - 8 أسابيع
3.	صياغة الرؤية بالتشارك مع المجتمع المحلي	4 - 3 أسابيع
4.	اعداد خطة منطقة الدراسة بالتشارك مع المجتمع المحلي	6 - 4 أسابيع
5.	اعداد خطة التنفيذ	4 - 3 أسابيع
6.	التنفيذ، المراقبة، والتقييم	مستمر - مع مراجعة دورية كل 6 - 12 شهر

جدول 1: الإطار الزمني المقترح لكل خطوة.

مع مراعاة أن هذه المدد تختلف حسب مستوى التخطيط إن كان على مستوى حي فإنها مناسبة أما إن كان التخطيط على مستوى منطقة او مدينة فيلزم تمديد المدد أعلاه .

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل خطوة من الخطوات الأساسية الرئيسية للتخطيط الحضري التشاركي والاستباقي والمرن على المستوى المحلي :



تشكيل فريق العمل و تحديد الادوار

و تحديد منطقة الدراسة

1

الخطوة الأولى: تشكيل فريق العمل وتحديد الأدوار وتحديد منطقة الدراسة

يجب تشكيل فريق تخطيط محلي من مختلف الأقسام والدوائر ذات العلاقة في البلدية، بحيث يضم الفريق الخبرات الفنية والإدارية الضرورية لضمان نجاح عملية التخطيط ورفع مخرجاتها إلى المجلس البلدي لاعتمادها.

تقوم إدارة البلدية بتشكيل فريق العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتعيين رئيس للفريق يتولى الإشراف العام على تنفيذ الخطوات التخطيطية المختلفة، إلى جانب مسؤول لتنسيق الأعمال يتكفل بربط الأعضاء ببعضهم وضمان الالتزام بالجدول الزمني والمخرجات المطلوبة.

ومن الضروري أن تكون الأدوار والمسؤوليات محددة بوضوح لضمان كفاءة الأداء وتنسيق الجهود بين مختلف الأطراف المعنية.

يقدم الجدول التالي عرضاً للأقسام البلدية التي يجب تمثيلها ضمن فريق التخطيط، مع توضيح دور كل قسم في تنفيذ ودعم مراحل التخطيط المحلي المستدام وفقاً لطبيعة اختصاصه.

القسم	الدور	الخطوة التخطيطية
قسم التنظيم والتخطيط العمراني	الذي يتولى مسؤولية إعداد الخرائط والمخططات لمنطقة الدراسة	من الخطوة الأولى الى السادسة
وحدة التنمية المحلية	التي تُعنى بربط الخطط بمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للسكان	من الخطوة الأولى الى السادسة
قسم العلاقات العامة والتواصل المجتمعي	المساهمة في إدارة اللقاءات المجتمعية، وتنظيم ورش العمل لضمان مشاركة المجتمع المحلي في العملية التخطيطية وضمان تحقيق الشفافية وإشراك السكان في اتخاذ القرار	من الخطوة الثانية الى الرابعة
قسم نظم المعلومات الجغرافية (ان وجد)	انشاء الطبقات وتحليل البيانات وتزويد الفريق بالخرائط و المخططات اللازمة لمنطقة الدراسة	الخطوة الثانية و الرابعة
قسم الحوادث	تزويد المعلومات اللازمة بشأن الحوادث والمتنفسات	الخطوة الثانية
قسم إدارة الأزمات والكوارث (أو لجنة طوارئ فصل الشتاء)	تزويد المعلومات اللازمة فيما يخص الأزمات والكوارث	الخطوة الثانية
قسم العطاءات والمشاريع	المساهمة في اعداد عطاءات المشاريع اللازمة.	الخطوة الخامسة والسادسة
قسم المالي	المساهمة في تقدير كلفة المشاريع اللازمة وتحديد المبالغ الممكن تخصيصها وفق موازنة البلدية.	الخطوة الخامسة والسادسة

جدول 2: الأقسام والدوائر البلدية الواجب تمثيلها ضمن فريق التخطيط ودورها في تنفيذ ودعم مراحل التخطيط.

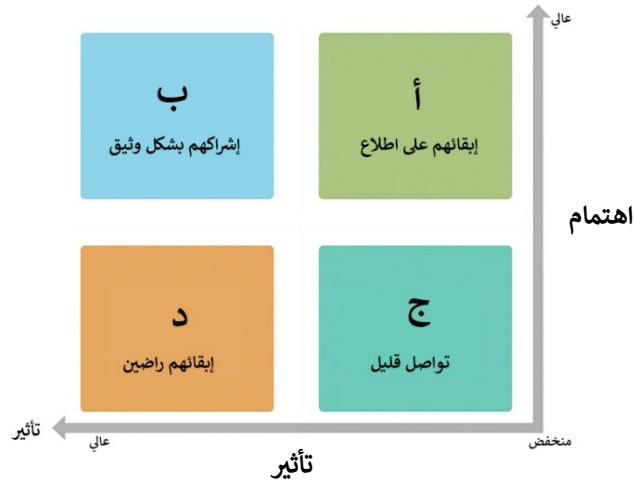
يقوم الفريق المعين بعقد اجتماع لتحديد منطقة الدراسة والسنة المستهدفة للتخطيط ورفعها للمجلس البلدي للموافقة.

بعد الحصول على الموافقة الرسمية على منطقة الدراسة من المجلس البلدي، قم بتحديد أصحاب المصلحة المعنيين المؤثرين والمتأثرين على المستوى المحلي (في منطقة الدراسة) مثل:

- الجهات والمؤسسات الحكومية: مثل الوزارات المعنية، ومديريات الخدمات، والدوائر الفنية ذات العلاقة (وزارة المياه والري، ووزارة الصحة، ووزارة التعليم...).
- لجان الأحياء و مجالس المحافظات.
- مؤسسات المجتمع المدني في منطقة الدراسة: الجمعيات المحلية، المبادرات التطوعية، اللجان المجتمعية.
- القطاع الخاص: الشركات والمستثمرون والمطورون العقاريون.
- ممثلو المجتمع المحلي: فئات متنوعة من السكان مثل النساء، الشباب، كبار السن، ذوي الإعاقة، اللاجئين، والعمال.
- الجهات الأكاديمية: الجامعات، مراكز البحوث، والخبراء المختصون في الشأن الحضري والتنمية المحلية.

وبعد ذلك ، قم بتصنيفهم وفقاً لمستوى تأثيرهم واهتمامهم، وذلك تمهيداً لبناء خطة تواصل فعالة معهم تضمن مشاركة حقيقية وشاملة في مختلف مراحل التخطيط.

من الأدوات التي يمكن استخدامها لتصنيف اصحاب العلاقة هي مصفوفة الشركاء. هذه المصفوفة تساعد البلدية على تحديد الشركاء الأكثر أهمية وتوجيه الجهود نحو تعزيز هذه الشراكات كما هو موضح أدناه:



الشكل 2 : أداة مصفوفة الشركاء لتصنيف أصحاب المصلحة.

درجة الاهتمام

تمثل مدى اهتمام صاحب المصلحة في تخطيط منطقة الدراسة أو النشاط الذي تقوم به. صاحب المصلحة ذو الاهتمام العالي هو الذي يتابع التطورات بشكل دقيق ويرغب في معرفة المزيد حول المشروع أو قد يكون له مصالح مباشرة في نتائجه. يُؤخذ بعين الاعتبار حاجة صاحب المصلحة للمعلومات، ومستوى مشاركته المتوقعة، واهتمامه العام بما يحدث في منطقة الدراسة.

درجة التأثير

تمثل القدرة أو القوة التي يمتلكها صاحب المصلحة للتأثير على منطقة الدراسة أو النشاط الذي تقوم به. صاحب المصلحة ذو التأثير العالي قد يكون قادرًا على تغيير مسار النشاط أو اتخاذ قرارات تؤثر بشكل كبير عليه. يمكن أن يشمل هذا التأثير النفوذ السياسي، أو القدرة على تخصيص الموارد، أو التأثير على الرأي العام، أو القدرة على إيقاف النشاط أو تعزيره.

كيفية تصنيف والتعامل مع اصحاب المصلحة بناءً على مصفوفة الاهتمام والتأثير

- **اصحاب المصلحة ذوي تأثير منخفض واهتمام عالي (فئة أ):** يُفضل التركيز على إبقائهم مطلعين وتلبية احتياجاتهم المعلوماتية، حيث إنهم يهتمون كثيرًا بتخطيط منطقة الدراسة ولكن ليس لديهم القدرة على التأثير بشكل كبير. مثال: منظمات المجتمع المدني المحلية حيث أن منظمات المجتمع المدني قد تهتم بشدة بتخطيط منطقة الدراسة على مستوى البلدية وبالأخص المواضيع المتعلقة بالتنمية المستدامة والخدمات العامة، لكنها قد تفتقر إلى القوة اللازمة للتأثير على القرارات الكبرى. يجب إبقاؤهم على اطلاع دائم وتلبية احتياجاتهم المعلوماتية لضمان دعمهم للخطة.
- **اصحاب المصلحة ذوي تأثير عالي واهتمام عالي (فئة ب):** يحتاجون إلى إدارة وثيقة واهتمام خاص، إذ يمكنهم التأثير بشكل كبير على تخطيط منطقة الدراسة، وهم أيضاً شديداً بالاهتمام بالنتائج. مثال: وزارة الإدارة المحلية تعتبر من اصحاب المصلحة ذات الاهتمام العالي والتأثير العالي إذ تمتلك سلطة كبيرة وتأثيراً مباشراً على سياسات البلديات وإدارتها. كما أنها تهتم بشدة بنتائج أي مشاريع أو دراسات تخطيطية تتعلق بالبلديات، لأنها تشرف على تنفيذ السياسات والتوجيهات الحكومية. لذا، تحتاج هذه الوزارة إلى إدارة وثيقة واهتمام خاص لضمان توافق المشروع مع السياسات الوطنية.
- **اصحاب المصلحة ذوي تأثير منخفض واهتمام منخفض (فئة ج):** يُفضل اعلامهم عن الجهود في تخطيط منطقة الدراسة دون الحاجة إلى إشراكهم بكثافة، نظراً لقلة اهتمامهم وتأثيرهم مثال الجهات الأكاديمية.
- **اصحاب المصلحة ذوي تأثير عالي واهتمام منخفض (فئة د):** يجب إشراكهم بشكل مستمر وتزويدهم بالمعلومات الرئيسية، لأنهم يمتلكون القدرة على التأثير رغم قلة اهتمامهم. مثال: القطاع الخاص (مثل بعض الشركات الكبرى) قادر على التأثير بشكل كبير على تنفيذ المشاريع على مستوى منطقة الدراسة في البلديات بسبب إمكاناتها الفنية والمالية، ولكنها قد لا تكون مهتمة للغاية بالنتائج النهائية لتخطيط منطقة الدراسة. لذا يجب إشراكها بشكل مستمر وتزويدها بالمعلومات الرئيسية لضمان التزامها بالخطة الناتجة لمنطقة الدراسة ومشاركتها الفعالة عند الحاجة.

هذه المصفوفة تساعد في تطوير استراتيجيات الاتصال وإدارة العلاقات مع مختلف اصحاب المصلحة لتحقيق أفضل النتائج في تخطيط منطقة الدراسة.



2 جمع البيانات وتحليل الوضع الراهن

الخطوة الثانية: جمع البيانات وتحليل الوضع الراهن

قم بجمع البيانات وتحليلها بدقة، لضمان تخطيط مستقبلي قائم على الأدلة والحقائق. الجدول التالي يوضح المعلومات وطبقات نظم المعلومات الجغرافية GIS اللازمة والمخططات التي يجب اعدادها والمصادر التي يجب التعاون معها للحصول على الطبقات والمعلومات والتحليل اللازم والاستنتاج المتوقع من كل مخطط. وذلك سيساهم في تكوين فهم عميق للوضع الراهن لمنطقة الدراسة، و في اتخاذ القرارات الأنسب لتنمية منطقة الدراسة على المستوى المحلي.

من المهم الإشارة إلى أنه في حال عدم توفر معلومات دقيقة وحديثة من مصادرها بشأن منطقة الدراسة، قم بجمع البيانات من خلال إجراء بحث ميداني مكثف او من خلال ما يعرف بتمرين المشي لتحديد الملف الحضري Urban Profile Walking Exercise. هذا التمرين يستمر لمدة لا تقل عن أسبوعين ولا تتجاوز شهر واحد (حسب مساحة المنطقة). يتضمن ذلك استكشاف المنطقة سيرًا على الأقدام وتعبئة استبيان يهدف إلى جمع جميع البيانات اللازمة . يمكنك الاستعانة بتطبيقات إلكترونية على الهاتف المحمول مثل (KuboCollect) .

الرقم	المخطط اللازم	الطبقة/ المعلومات اللازمة	المصدر	الاستنتاج المتوقع
1	مخطط يوضح حدود منطقة الدراسة بالنسبة للبلدية	الحدود البلدية حدود منطقة الدراسة	البلدية	تحديد منطقة الدراسة
2	مخطط يوضح الكثافة السكانية	احداث تعداد سكاني حدود منطقة الدراسة الحدود التنظيمية المباني	دائرة الاحصاءات العامة البلدية يمكن الاستعانة بمصادر مفتوحة للحصول على طبقة المباني والسكان	تحديد المناطق الاكثر والاقل كثافة على مستوى منطقة الدراسة
3	مخطط يوضح مواقع الفضاءات المفتوحة والحدائق العامة والمساحات الخضراء، بالإضافة إلى نطاق خدماتها وإمكانية الوصول إليها سيراً على الأقدام.	طبقات المناطق الطبيعية والمحمية. بالإضافة إلى نطاق الحماية لها بيانات الغابات والمنتزهات الطبيعية. بيانات الحدائق العامة القائمة والمساحات المفتوحة. الادراج (ان وجدت) الاراضي المخصصة للحدائق (بحسب مخطط التنظيم) المباني حدود منطقة الدراسة	وزارة الزراعة وزارة الإدارة المحلية البلدية وزارة البيئة	فهم التوزيع الحالي للحدائق العامة، الغابات الحضرية، المناطق المفتوحة، والمنتزهات. حماية المحميات الطبيعية (ان وجدت) تحديد المناطق السكنية غير المخدومة بالحدائق العامة والمساحات المفتوحة مما سيساهم في تحديد مواقع المساحات العامة المستقبلية على مستوى منطقة الدراسة عند اعداد خطة منطقة الدراسة
4	مخططات توضح توزيع المرافق العامة وتشمل المدارس، المراكز الصحية والمستشفيات، المراكز الثقافية، المناطق التجارية وإمكانية الوصول إليها سيراً	بيانات الخدمات الحكومية والمجتمعية. طبقة مواقع المدارس العامة والخاص (الابتدائي والثانوي) ورياض الأطفال (ان دعت الحاجة)	دائرة الإحصاءات العامة البلدية و وزارة الادارة المحليه وزارة الصحة ووزارة التعليم	فهم التوزيع الحالي لتوزيع المدارس، المراكز الصحية، المحلات التجارية المرافق الثقافية، تحديد المناطق السكنية غير المخدومة بالمرافق العامة على

الرقم	المخطط اللازم	الطبقة/ المعلومات اللازمة	المصدر	الاستنتاج المتوقع
	على الأقدام على مسافة مشي 15 و30 دقيقة.	طبقة مواقع المراكز الصحية والمستشفيات طبقة مواقع المناطق التجارية طبقة مواقع المراكز الثقافية الكثافة السكانية المباني الحدود الادارية الحدود التنظيمية	وزارة الثقافة	مسافة مشي 15 و30 دقيقة مما سيساهم في تحديد مواقع الخدمات العامة المستقبلية على مستوى منطقة الدراسة عند اعداد خطة منطقة الدراسة بالتنسيق مع الجهة المعنية.
5	مخطط الوصولية للبنية التحتية شبكة المياه	طبقة بيانات شبكة المياه حدود منطقة الدراسة المباني	وزارة المياه سلطة المياه وشركة المياه المزودة لبلدية مثل مياها ، يرموك الخ.	يوضح مدى تغطية البنية التحتية لشبكة المياه تحديد المناطق السكنية غير الموصولة على شبكات البنية التحتية واستنتاج التوصيات اللازمة لتحسين التزويد المائي لمنطقة الدراسة ومشاركتها مع الجهات المعنية .
6	مخطط الوصولية للبنية التحتية شبكة الصرف الصحي	طبقة شبكة الصرف الصحي حدود منطقة الدراسة المباني	وزارة المياه سلطة المياه وشركة المياه المزودة للمنطقة مثل مياها ، يرموك الخ.	يوضح مدى تغطية البنية التحتية ،والصرف الصحي. تحديد المناطق السكنية غير الموصولة على شبكات البنية التحتية واستنتاج التوصيات اللازمة لتحسين الخدمة في منطقة الدراسة ومشاركتها مع الجهات المعنية .
7	مخطط الوصولية للبنية التحتية شبكة الكهرباء	طبقة بيانات توزيع الكهرباء. حدود منطقة الدراسة	شركة الكهرباء الوطنية والشركة المسؤولة عن تزويد الكهرباء في المحافظة مثل Jepco ,nepco الخ	يوضح مدى تغطية البنية التحتية شبكة الكهرباء. تحديد المناطق السكنية غير الموصولة على شبكات البنية التحتية واستنتاج التوصيات اللازمة لتحسين الخدمة في منطقة الدراسة
8	مخطط تقييم للبنية التحتية الشوارع المعبدة وغير المعبدة تابعة للبلدية و الارصفة (ان وجدت)	طبقة الشوارع المعبدة تابعة للبلدية طبقة الشوارع غير المعبدة تابعة للبلدية حدود منطقة الدراسة المباني طبقة الارصفة (ان وجدت) وفي حال عدم توفرها يمكن استبدالها بتقييم وضع الارصفة بشكل عام على مستوى منطقة الدراسة من خلال الجولات الميدانية في المنطقة	البلدية	يوضح مدى تغطية البنية التحتية شوارع معبدة وغير المعبدة تحديد المناطق السكنية غير الموصولة على شوارع معبدة توضيح حالة الطرق والارصفة واستنتاج التوصيات اللازمة للتحسين.

الرقم	المخطط اللازم	الطبقة/ المعلومات اللازمة	المصدر	الاستنتاج المتوقع
9	مخطط المناطق المبنية وغير المبنية (وتوضيح ان امكن عدد الطوابق في المباني)	حدود منطقة الدراسة المباني طبقة قطع الأراضي من دائرة الأراضي والمساحة	البلدية يمكن الاستعانة بالمصادر المفتوحة للحصول على طبقة المباني في حال عدم توفرها في البلدية	تحديد نسبة البناء على مستوى منطقة الدراسة تحديد الاراضي الشاغرة واستعمالاتها استنتاج السعة القصوى الممكنة على مستوى منطقة الدراسة في حال تم تعبئة جميع الاراضي الشغرية السكنية بحسب تنظيمها
10	مخطط استعمالات الأراضي	بيانات استخدامات الأراضي داخل التنظيم طبقة استعمالات الاراضي للمناطق خارج التنظيم (ان دعت الحاجة ضمن منطقة الدراسة ومحيطها القريب). الكثافة السكانية المباني حدود البلدية حدود منطقة الدراسة الحدود التنظيمية	وزارة الإدارة المحلية -قسم التنظيم للمناطق خارج التنظيم دائرة الأراضي والمساحة وزارة الزراعة البلدية - للمناطق داخل التنظيم ووزارة الادارة المحلية لطبقة استعمالات الاراضي خارج التنظيم (ان دعت الحاجة ضمن منطقة الدراسة ومحيطها القريب)	فهم الواقع الحالي ونسب استعمالات الأراضي الحالية (سكني، تجاري، صناعي، زراعي، مساحات خضراء، محميات طبيعية) على مستوى منطقة الدراسة وتحديد ما يجب العمل على زيادته او حده مستقبلا امكانيه التوسع الحضري و فق احكام التنظيم المعتمدهتحدد اتجاه التوسع الحضري
11	مخطط الحركة المرورية وشبكة النقل	بيانات شبكات النقل العام ومحطات وقوف النقل العام. طبقة شبكة الطرق المباني حدود منطقة الدراسة	هيئة تنظيم قطاع النقل البري البلدية	تحديد المناطق التي تفتقر للوصولية للخدمات النقل العام على مسافة مشي 5 و 15 و 30 دقيقة . وضع توصيات لتحسين جودة الوصولية الى النقل العام.
12	مخطط طوبوغرافي لمنطقة الدراسة يوضح المخاطر الطبيعية مثل الفيضانات وغيرها	طبقة طوبوغرافية المنطقة طبقة الوديان اي طبقات متوفرة عن الفيضانات او اي مخاطر طبيعية اخرى المباني حدود منطقة الدراسة	البلدية مركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات وزارة الادارة المحلية - وحدة ادارة الازمات والطوارئ	توضيح المخاطر المحتملة عرض نطاق الحماية للوديان تحديد اي مخالفات في البناء في مجرى الوادي (ان وجدت) تحديد المناطق الاكثر تأثرا بالكوارث الطبيعية وتحديد الحلول الممكنة للحد من الاثار المتوقعة.
13	مخطط لمواقع حاويات النفايات الصلبة)	طبقة الحاويات المباني حدود منطقة الدراسة	البلدية	توضيح المناطق غير المخدومة بالحاويات واقتراح الاجراءات اللازمة

الرقم	المخطط اللازم	الطبقة/ المعلومات اللازمة	المصدر	الاستنتاج المتوقع
14	مخطط يوضح الملكيات ونوعها (حكومي - خاص)	وزارة الإدارة المحلية قسم التنظيم دائرة الأراضي والمساحة حدود منطقة الدراسة	مخطط الملكيات ونوعها (حكومي - خاص)	طبقة الملكيات او الاستملاكات لاختها بالاعتبار عند تحديد مواقع المشاريع التنموية اللازمة
15	طبقة للمناطق السياحية والأثرية	وزارة المواقع السياحيه و حدود المناطق الأثرية	وزارة السياحة والآثار	امكانية الوصول للمواقع السياحيه و الاثريه و ربطها مع المسارات السياحه و مراعاة الانشطة الاقتصادية المرتبطه بالسياحه في محيط هذه المناطق
16	طبقة للمناطق الحساسة بيئياً والمحميات الطبيعية	مواقع المحميات و خرائط المناطق الحساسة بيئياً	وزارة البيئة سلطة المصادر الطبيعيه وزارة الزراعة الجمعية العلميه الملكييه لحماية الطبيعة	تحديد المناطق التي يحظر التوسع العمراني على حسابها و اختيار احكام التنظيم الملائمة للحفاظ عليها من التدهور البيئي

جدول 3: جدول يوضح المخططات اللازمة للتخطيط الاستباقي والتشاركي والمرن على المستوى المحلي.

قم بتضمين أي مخطط تراه ضرورياً للدراسة، وفقاً لخصوصية منطقة الدراسة كما ويجب توثيق جميع مصادر البيانات المكانية والإحصائية (الوزارة، الدوائر المحلية، المسوح الميدانية) بدقة وإرفاقها كملحق في ضمن الخطة الحضرية.

بعد جمع المعلومات، قم بتحليل المعلومات و الطبقات التي تم جمعها باستخدام ادوات التحليل (برنامج نظم المعلومات الجغرافية GIS Software) مع مراعاة تحديث المعلومات بشكل دوري. وفي حال تعذر إجراء التحليل باستخدام برنامج نظم المعلومات الجغرافية، يمكن الاستعانة ببرنامج الأوتوكاد (AutoCAD)، إلا أن برنامج GIS يُعد الخيار الأسهل والأكثر دقة وملاءمة للتحليل الحضري نظراً لقدراته المتقدمة في إدارة البيانات المكانية وإجراء التحليلات المكانية المتكاملة.

بعد إعداد المخططات السابقة وتحليلها وتلخيص الاستنتاجات، ستكتسب فهماً عميقاً للتحديات الراهنة على مستوى منطقة الدراسة. ومن ثم، قم بالتواصل مع المجتمع المحلي للتحقق من نتائج التحليل. يُوصى بعقد جلسات عصف ذهني تفاعلية متكررة خلال مرحلة جمع البيانات بمشاركة المجتمع المحلي والقطاعات المختلفة (مثل: البلدية، المياه، الزراعة، البيئة) لتبادل المعرفة الميدانية وتحسين جودة التحليل وفيما يلي شرح تفصيلي للطرق والأدوات الممكن استخدامها لإشراك المجتمع المحلي بفعالية في هذه المرحلة التخطيطية.

طرق وأدوات التشاركية ضمن مرحلة جمع البيانات وتحليل الوضع الراهن

تلعب التشاركية دورًا محوريًا في ضمان دقة وواقعية تحليل الوضع الراهن، إذ تتيح الوصول إلى معلومات غير مرئية بالبيانات الرسمية، وتفتح المجال أمام المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة للتعبير عن التحديات والاحتياجات الفعلية.

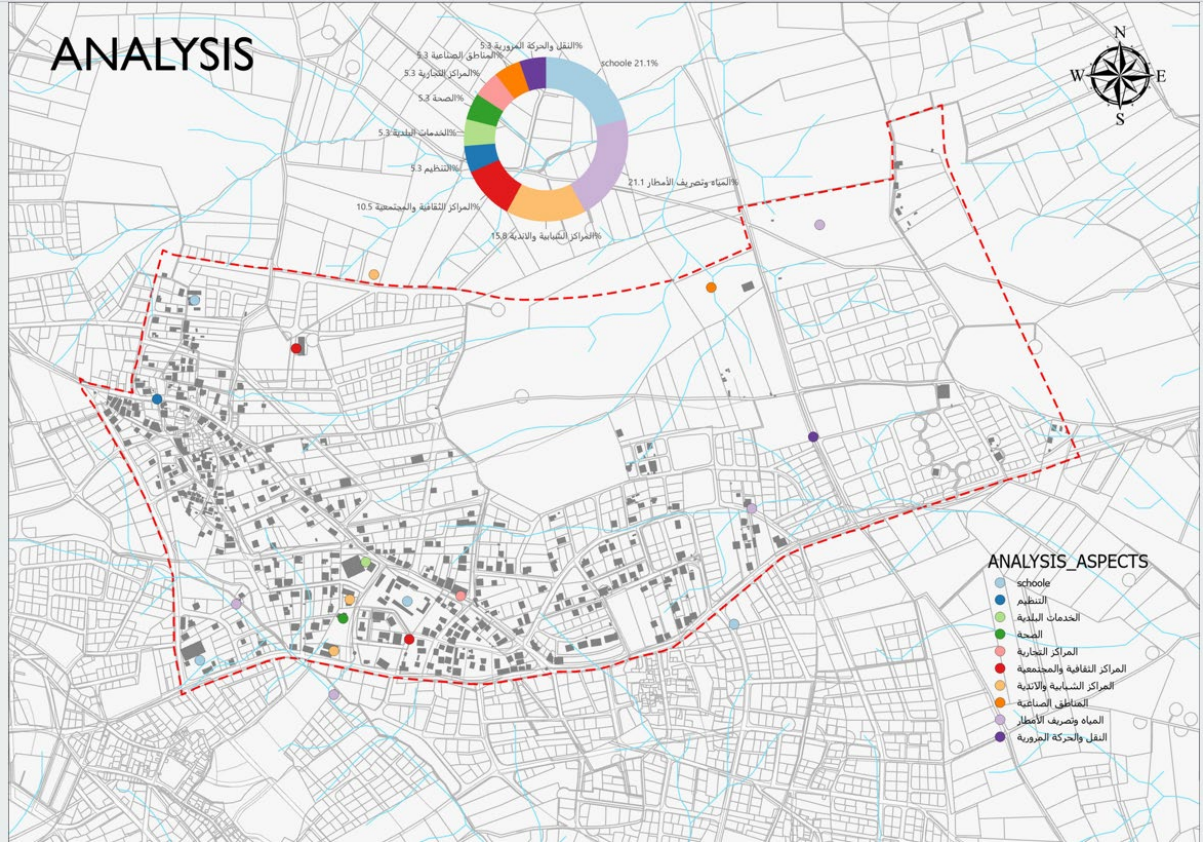
الأداة	الإستخدام	الفئة المستهدفة
	ورش عمل تفاعلية مع سكان المنطقة	ممثلي مجتمع محلي (نساء، شباب، كبار سن، ذوو إعاقة)
	جلسات عصف ذهني	لجان الأحياء، الشباب، السيدات
	مقابلات فردية	أصحاب المعرفة المحلية
	اجتماعات مركزة مع الفئات المتخصصة	مثل ممثلي المجتمع المدني، مديري المدارس، ممثلي القطاع الخاص، والجهات الخدمية.
	جولات ميدانية تشاركية	سكان المنطقة
	خرائط تشاركية	عموم السكان
	استبيانات واستطلاعات رأي (ورقية أو إلكترونية مثل Google Forms, Mentimeter)	حسب الاستبيان المعد

جدول 4: جدول يوضح طرق وأدوات التشاركية ضمن مرحلة جمع البيانات وتحليل الوضع الراهن.

يجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكن تطبيق هذه الخطوات على مستوى المناطق في البلدية و/أو الأحياء و/أو على مستوى البلدية كاملة، بحسب ما يراه فريق البلدية مناسباً لاحتياجات البلدية وظروفها.

قم باختيار الطريقة الانسب للتواصل مع المجتمع المحلي وشاركهم بحسب منطقة الدراسة وما تراه مناسباً بحيث تقوم بتحديد التحديات والاحتياجات والفرص المتاحة على مستوى منطقة الدراسة من وجهة نظر المجتمع المحلي. هذا سيساعدك على التعرف على التحديات الملموسة التي يواجهها المجتمع المحلي، كونه الأقرب للتحديات على أرض الواقع .

قم بدراسة التحديات وتقييم الاحتياجات التي جمعتها من وجهة نظر السكان استناداً إلى المعايير المحلية (مثل معايير استحداث مدرسة او مركز صحي). استخلص المشاريع الفعلية اللازمة على مستوى منطقة الدراسة. يلي ذلك، قم بإعداد مخطط ملخص لمنطقة الدراسة يوضح التحديات والاحتياجات الفعلية والمشاريع اللازمة. قم بعرض المخطط على رئيس البلدية و/أو مجلس البلدية للحصول على الموافقة اللازمة قبل المضي قدماً في تنفيذ الخطوة التالية.. يشكل هذا المخطط الأساس للخطوات اللاحقة في التخطيط الحضري على المستوى المحلي.



الاستنتاجات من مرحلة جمع البيانات وتحليل الوضع الراهن



الشكل 3: مثال تطبيقي على جمع وتحليل البيانات من بلدية مؤاب (فئة ثانية)، محافظة الكرك.



صياغة الرؤية بالتشارك مع المجتمع المحلي

3

الخطوة الثالثة: صياغة الرؤية بالتشارك مع المجتمع المحلي

تُعدّ مرحلة إعداد الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الحضري المكاني، حيث تحدد الاتجاه المستقبلي للمنطقة الحضرية وتعكس تطلعات السكان وأصحاب المصلحة نحو بيئة حضرية مستدامة. تهدف هذه الخطوة في الدليل إلى توجيه فريق البلديات في كيفية إعداد رؤية واضحة وشاملة لمنطقة الدراسة تتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي والرؤية الأكبر للبلدية وللمملكة وتساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي وتتماشى مع احتياجات المجتمع المحلي وتنسجم مع الأطر الوطنية للتنمية المستدامة.

قم باعتماد نهج تشاركي عند صياغة الرؤية لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع. ويشمل ذلك عقد جلسة تشاركية واحدة على الأقل مع ممثلين من المجتمع المحلي (النساء، الشباب، كبار السن، ذوو الإعاقة، القطاع الخاص، الجمعيات المحلية، الجهات الخدمية). ينبغي أن يشمل النهج التشاركي:

- السكان المحليون بمختلف فئاتهم، مثل النساء، والشباب، وكبار السن، واللاجئين، وذوي الإعاقة والاحتياجات الخاصة.
- الجهات المعنية من المؤسسات الحكومية تشمل، على سبيل المثال لا الحصر: وزارة الإدارة المحلية، وزارة المياه والري، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وزارة السياحة والآثار، دائرة الإحصاءات العامة، هيئة تنظيم قطاع النقل البري، ومؤسسة الإسكان والتطوير الحضري. سيتم تحديد الجهات المعنية بناءً على سياق منطقة الدراسة، بالإضافة إلى الإدارات في البلدية ومجلس المحافظة.
- منظمات المجتمع المدني.
- القطاع الخاص.

وجب التنويه هنا الى انه في هذه المرحلة يعتبر السكان المحليون والمؤسسات الحكومية المعنية في منطقة الدراسة هم الاكثر اهتمام وتأثير بحسب مصفوفة تحليل اصحاب المصلحة وعليه يجب اشراكهم في هذه الخطوة بشكل مكثف .

قم باختيار الطريقة الانسب لاشراك أصحاب المصلحة والسكان بصياغة جملة الرؤية وجمع تصوراتهم حول مستقبل منطقتهم لسنة الهدف المحددة مما يلي:

الأداة	الفئة المستهدفة
	ورش عمل تفاعلية مع سكان المنطقة
	مقابلات فردية
	مثل ممثلي المجتمع المدني، مديري المدارس، ممثلي القطاع الخاص، والجهات الخدمية.

جدول 5: جدول يوضح طرق وأدوات التشاركية ضمن مرحلة صياغة الرؤية.

بعد تحديد الطريقة الأنسب لاشراكهم احرص على تقديم ما يلي خلال جلسة النشاط التشاركي:

- عرض نتائج تحليل الوضع الراهن.
- مناقشة أبرز التحديات والفرص المستقبلية.
- تحديد أولويات المجتمع المحلي.
- اقتراح وصياغة جمل للرؤية وجمع الملاحظات عليها.
- التوافق على الصيغة النهائية لجملة الرؤية.
- توثيق الجلسة بمحضر رسمي يتضمن أسماء المشاركين وتوصياتهم، ويُرفق كملحق ضمن الخطة الحضرية.

مثال تطبيقي لرؤية بلدية المفرق الكبرى -حي الحسين: حي مزدهر ومتطور وشامل ومرن يمكن مجتمعه ويجذب الاستثمارات لمستقبل مشرق.

يُنصح بأن تكون الرؤية قصيرة، قوية، وملهمة، وواقعية قابلة للتطبيق. كن حريصا على ان تكون الرؤية المصاغة متوافقة مع رؤية البلدية والخطط التنموية الإقليمية و الوطنية لضمان تنمية مستدامة ومتناغمة لتحقيق الأهداف الحضرية والرؤية الاكبر للمملكة .

بعد صياغة الرؤية، قم بتحديد الأهداف استراتيجية بحيث تكون قابلة للتنفيذ. يجب أن تكون الأهداف:

- محددة وواضحة.
- قابلة للقياس والمتابعة.
- مرتبطة بشكل مباشر بالرؤية المصاغة لمنطقة الدراسة و للبلدية.
- قابلة للتنفيذ خلال سنة الهدف.



الشكل 4: مثال تطبيقي على ورشة تشاركية ضمن مرحلة صياغة الرؤية من بلدية طلال (فئة ثالثة)، محافظة الكرك.



إعداد خطة منطقة الدراسة
بالتشارك مع المجتمع المحلي

4

الخطوة الرابعة: إعداد خطة منطقة الدراسة بالتشارك مع المجتمع المحلي

تهدف هذه الخطوة إلى بناء تصور لدى فريق العمل حول كيفية تطور البيئة المبنية في منطقة الدراسة بمرور الزمن من خلال دراسة تأثير مجموعة من المتغيرات عليها، وبالتالي استنتاج الاستراتيجيات والمشاريع اللازمة لموائمة الظروف المستقبلية المتوقعة وتحقيق التنمية المستدامة المنشودة على مستوى المنطقة.

لإعداد خطة منطقة الدراسة المستقبلية لسنة الهدف، عليك أن تأخذ الأسئلة التالية بعين الاعتبار:

- كيف يمكن تطوير المنطقة لدعم المجتمعات وجعلها أكثر شمولية وقدرة على الصمود؟
- ما هي الأحداث التي قد تؤدي إلى تغييرات كبيرة في البيئة المبنية؟
- ما هي التأثيرات المحتملة لهذه التغييرات؟

وبناء على ذلك، قم بدراسة وتحليل المتغيرات التالية:

1. النمو السكاني.
2. التوسع العمراني.
3. المشاريع اللازمة.
4. مخاطر المناخ والكوارث الطبيعية.
5. التنمية الاقتصادية المحلية.

ما هو المتغير؟

المتغير هو تطور أو حدث لديه القدرة على إحداث تغيير في الوضع الإنساني سواء كان زيادة أو نقصان في ظروف معينة. فيما يلي شرح تفصيلي لكيفية دراسة كل متغير قبل البدء بإعداد خطة منطقة الدراسة:



المتغير الأول: النمو السكاني:

النمو السكاني هو أحد العوامل المهمة المؤثرة بشكل مباشر على التطور العمراني والخدمات والبنية التحتية في منطقة الدراسة. لدراسة هذا المتغير، قم بداية بتحديد عدد سكان منطقة الدراسة (يمكن الحصول على هذه المعلومة من خلال الرجوع إلى المعلومات السكانية التي تم جمعها في الخطوة الثانية من دائرة الإحصاءات العامة) ثم حساب عدد السكان المتوقع وفق معدلات النمو السكاني المعتمدة من دائرة الإحصاءات العامة وتكون مصنفة كالتالي: المنخفضة والمتوسطة والعالية. ولغايات الوصول إلى بديل أكثر شمولية ومرونة قم باحتساب معدل نمو رابع يعتمد على احتمالية حصول طفرة سكانية غير متوقعة (قد تحدث لأسباب مثل اللجوء أو الكوارث الطبيعية أو غيرها) ويتم احتسابه على النحو التالي: يتم إضافة 6.3% إلى نسبة النمو المتوسطة وذلك حسب النمط السائد في المملكة عبر السنوات السابقة.

وبناء على ذلك، قم باعتماد عدد السكان المستقبلي لسنة الهدف الناتج من احتساب عدد السكان المستقبلي بناء على معدل النمو المتوسط +6.3% عند إعداد خطة منطقة الدراسة.



المتغير الثاني: متغير التوسع العمراني لمنطقة الدراسة:

يعد التوسع العمراني أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تطور المنطقة. ونظرا لكون النمط السائد في الاردن في التوسع العمراني هو مزيج من التكثيف الرأسي للمباني السكنية القائمة والتعبئة الحضرية للأراضي السكنية الشاغرة، لذا قم باعتماد هذه النتيجة عند إعداد خطة منطقة الدراسة لتحديد مدى التوسع العمراني على منطقة الدراسة لسنة الهدف.



المتغير الثالث: متغير المشاريع اللازمة:

تحت هذا المتغير يتم تحديد مجموعة من المشاريع الأساسية التي تعتبر عوامل حاسمة لتحسين نوعية الحياة في المنطقة وتعزيز تطورها. إذا تم تنفيذ هذه المشاريع، ستسهم في تحسين البنية التحتية، وتحسين الوصول إلى المرافق العامة، وزيادة الفرص الاقتصادية.

قم بدراسة القطاعات التالية لتحديد المشاريع اللازمة بناء على عدد السكان المستقبلي المتوقع لسنة الهدف:

■ تحسينات شبكات البنية التحتية:

لتحديد المشاريع والتحسينات اللازمة على شبكة المياه والصرف الصحي، قم بإبلاغ الجهة المعنية (مقدمة الخدمة مثل شركة مياهنا وشركة مياه اليرموك ...) بعدد السكان الحالي والمستقبلي لمنطقة الدراسة والتنسيق معهم ليقوموا بتقييم قدرة هذه الشبكات مقابل الطلب الحالي وعدد السكان الذين تخدمهم وتحديد الحاجة لتطوير هذه الشبكات لمواكبة الزيادة في عدد السكان والأنشطة

الاقتصادية المستقبلية. وبناء على نتائج هذه الدراسة يتم تحديد من قبل الجهة المعنية ما ان كان هنالك داع لإجراء تحسيني استباقي للبنية التحتية لشبكات المياه والصرف الصحي.

أما بالنسبة لشبكة الكهرباء، فوفقاً للدراسات والوضع الحالي للمملكة، تعتبر خدمة الكهرباء جيدة جداً. ومع ذلك، قم بالتنسيق مع شركة الكهرباء المزودة للخدمة في المنطقة في حالة وجود أي تحديات، كما ينبغي إعلامهم بالدراسة والعدد الحالي والمستقبلي المتوقع للسكان في المنطقة.

ومن الجدير بالذكر هنا، أنه من الممكن أن تقوم بدراسة إمكانية الاستفادة من مصادر الطاقة المتجددة ضمن منطقة الدراسة واقتراح مشاريع تعزز استدامة الطاقة من خلال الاستفادة من مصادر الطاقة المتجددة وتحسين كفاءة الطاقة في البنية التحتية.

▪ تحسين الوصول إلى الأنشطة التجارية:

بناء على التحليل الذي تم في الخطوة الثانية، ونتائج دراسة مواقع الأنشطة التجارية المتوفرة في منطقة الدراسة ومدى الوصولية لها والمناطق التي تفتقر الى هذه الخدمات، قم بتحديد التحسينات اللازمة على الأنشطة التجارية المتوفرة واقتراح مشاريع جديدة إن لزم الأمر لتغطية الحاجة الحالية والمتنبأ بها بالمستقبل. وهنا لا بد من الإشارة الى ضرورة مطابقة الحاجة للمشروع المقترح مع المعايير المحلية للبلدية.

▪ توسيع المرافق الصحية والتعليمية:

بناء على التحليل الذي تم في الخطوة الثانية، ودراسة مواقع المرافق الصحية والتعليمية المتوفرة في منطقة الدراسة ومدى الوصولية لها، قم بالتنسيق مع الجهات المعنية (وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة) وابلغهم بشكل رسمي عن عدد السكان الحالي والمستقبلي لمنطقة الدراسة ليقوموا بتحديد الحاجة إلى تحسين و/أو توسيع المرافق التعليمية والصحية و/أو استحداث مباني جديدة في المنطقة لمواكبة الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

▪ تحسين المساحات العامة وحدائق:

بالاعتماد على التحليل المنجز في الخطوة الثانية، ونتائج دراسة مواقع المساحات العامة وحدائق المتوفرة ضمن منطقة الدراسة، ومدى إمكانية الوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد المناطق غير المخدومة بمساحات عامة وحدائق تقع ضمن مسافة مشي تبلغ 15 و30 دقيقة، قم بتحديد مدى حاجة المنطقة إلى استحداث مساحات عامة جديدة و/أو إجراء تحسينات على المساحات وحدائق القائمة، مع التركيز بشكل خاص على مدى قدرتها على تلبية احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة وتوفير بيئة شاملة وآمنة لهم. استند على نتائج جلسات التشاركية مع المجتمع المحلي عند تحديد التحسينات اللازمة على الحدائق القائمة وادراجها ضمن المشاريع اللازمة.

عند اقتراح مواقع لإنشاء مساحات عامة وحدائق جديدة، خذ ملكية الأراضي بعين الاعتبار، بحيث تُعطى الأولوية للأراضي المملوكة من قبل البلدية أو أي جهة حكومية، لضمان سهولة التنفيذ وتقليل التحديات القانونية والإدارية مستقبلاً.

■ إدارة النفايات الصلبة:

بناء على تحليل المخططات التي تم تطويرها تحت الخطوة الثانية والتي توضح توزيع حاويات النفايات الصلبة في منطقة الدراسة ومدى تغطيتها (نطاق خدمة 500 متر مشيا على الأقدام) وفي حال وجود نقص في خدمات جمع النفايات في بعض المناطق، قم بتحديد الحلول اللازمة لتحسين هذه الخدمات لضمان توزيع عادل ومتوازن للخدمة في جميع أنحاء المنطقة.



المتغير الرابع: متغير مخاطر المناخ والأخطار الطبيعية:

يختلف هذا المتغير من منطقة إلى أخرى، فمخاطر المناخ والأخطار الطبيعية متنوعة يأتي في مقدمتها في المملكة الأردنية الهاشمية الفيضانات والجفاف وموجات الحر. تشكل الفيضانات مثلًا تهديدًا كبيرًا للبنية التحتية والمنازل وقد تؤدي إلى نزوح السكان، خصوصًا بالقرب من مجاري الأودية. كما تتسبب في العديد من الأضرار، بما في ذلك إغلاق المدارس وتوقف الحياة اليومية، مما يؤثر بشكل أكبر على الفئات السكانية الضعيفة مثل النساء والأطفال. وتؤثر موجات الحر والجفاف على المحيط الحيوي للكثير من الكائنات إضافة إلى تأثيرها المباشر على الإنتاج الزراعي المحلي.

لذلك قم اولًا بتحديد ما هي المخاطر المناخية والأخطار الطبيعية الأكثر عرضة للحدوث في منطقة الدراسة.

وبعد ذلك قم باقتراح حزمة من الإجراءات والمشاريع التي تقوي البنية التحتية المرتبطة بتخفيف هذه المخاطر والحد من آثارها لزيادة منعة المنطقة ضد هذه المخاطر. تهدف هذه الإجراءات إلى تعزيز القدرة على التكيف مع المخاطر المناخية وتقليل الأضرار المحتملة.

في المجمل، تساهم هذه التدابير في تعزيز منطقة الدراسة لتكون أكثر مرونة وأقدر على التكيف مع التحديات المناخية، وتحسين القدرة على إدارة المخاطر الطبيعية.



المتغير الخامس: متغير التنمية الاقتصادية المحلية:

يواجه الأردن تحديات اقتصادية كبيرة مثل ارتفاع معدلات البطالة والفقر. وتؤثر هذه التحديات الاقتصادية بشكل مباشر على المجتمعات المحلية.

وعليه لا بد لفريق العمل من الاطلاع على متغير التنمية الاقتصادية المحلية لإثبات أهمية التخطيط الاستباقي لمنطقة الدراسة والنتائج الايجابية في خلق فرص عمل متنوعة للمجتمع المحلي إذا تم تنفيذ المشاريع التي تم تحديدها كإلزامية تحت المتغير السابق. قم بتوضيح عدد فرص العمل التي ستوفر في حال تم تنفيذ المشاريع اللازمة بشكل كامل على مستوى منطقة الدراسة، على سبيل المثال قد تشمل هذه المشاريع: إنشاء مدارس و/أو مرافق تجارية، وهذا سيزيد بشكل كبير من فرص العمل في المنطقة.

بالإضافة الى ذلك قم بمراعاة الميزة النسبية واقترح مشاريع تستثمر هذه الميزة بهدف تنمية الاقتصاد المحلي للمنطقة. مثل الزراعة في إربد أو السياحة في مادبا. علما بأنه يمكن تدريب المجتمع المحلي في مجالات عديدة مثل الزراعة والسياحة لتعزيز دخل الأسر وتوفير فرص عمل جديدة.



بشكل عام، هذه المبادرات يمكن أن تساهم في زيادة فرص العمل بنسبة كبيرة وتساهم في تحسين الوضع الاقتصادي للمجتمع المحلي.

اعداد خطة منطقة الدراسة

بعد تحديد المشاريع اللازمة بناء على نتائج دراسة المتغيرات الخمسة السابقة، قم بإعداد مسودة خطة منطقة الدراسة بهدف تحقيق الرؤية التي تم صياغتها بالتشاركية مع المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة. ان هذه الخطة ستقود مختلف الجهود في تطوير منطقة الدراسة لتصبح منطقة مرنة ومستدامة قادرة على استيعاب أي طفرات سكانية. يجب ان تشمل الخطة طرق استغلال الأراضي الشاغرة بالصورة الأمثل لتلبية الزيادة السكانية المتوقعة.

قم بتوضيح المواقع المقترحة للمشاريع اللازمة جميعها في مسودة الخطة لتنفيذها ضمن منطقة الدراسة أو ما حولها آخذين بعين الاعتبار ملكيات الأراضي وإمكانية الشراكة مع القطاع الخاص.

ضمن هذه المرحلة، من الضروري ألا يقتصر إعداد الخطة على فريق العمل فقط، بل يجب إشراك المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة بشكل فعال من خلال الطرق التالية:

الأداة	الفئة المستهدفة
	ورش عمل تفاعلية مع سكان المنطقة: في هذه الورشة يتم عرض ومناقشة مخرجات التحليل السابق والمشاريع التي تم تحديدها كمشاريع لازمة، ثم يُطلب من المشاركين المشاركة في إعداد خطة المنطقة والمساهمة في اقتراح أفكار جديدة وتحديد مواقع المشاريع اللازمة.
	جلسات عصف ذهني (ان دعت الحاجة): يمكن تنظيم جلسات مصغرة مع مجموعات مستهدفة بهدف جمع تصوراتهم حول المشاريع والأفكار التي تلي احتياجاتهم الخاصة، مع مراعاة خصوصية كل فئة لضمان شمولية الخطة للجميع.

جدول 6: جدول يوضح طرق وأدوات التشاركية ضمن مرحلة إعداد خطة منطقة الدراسة.

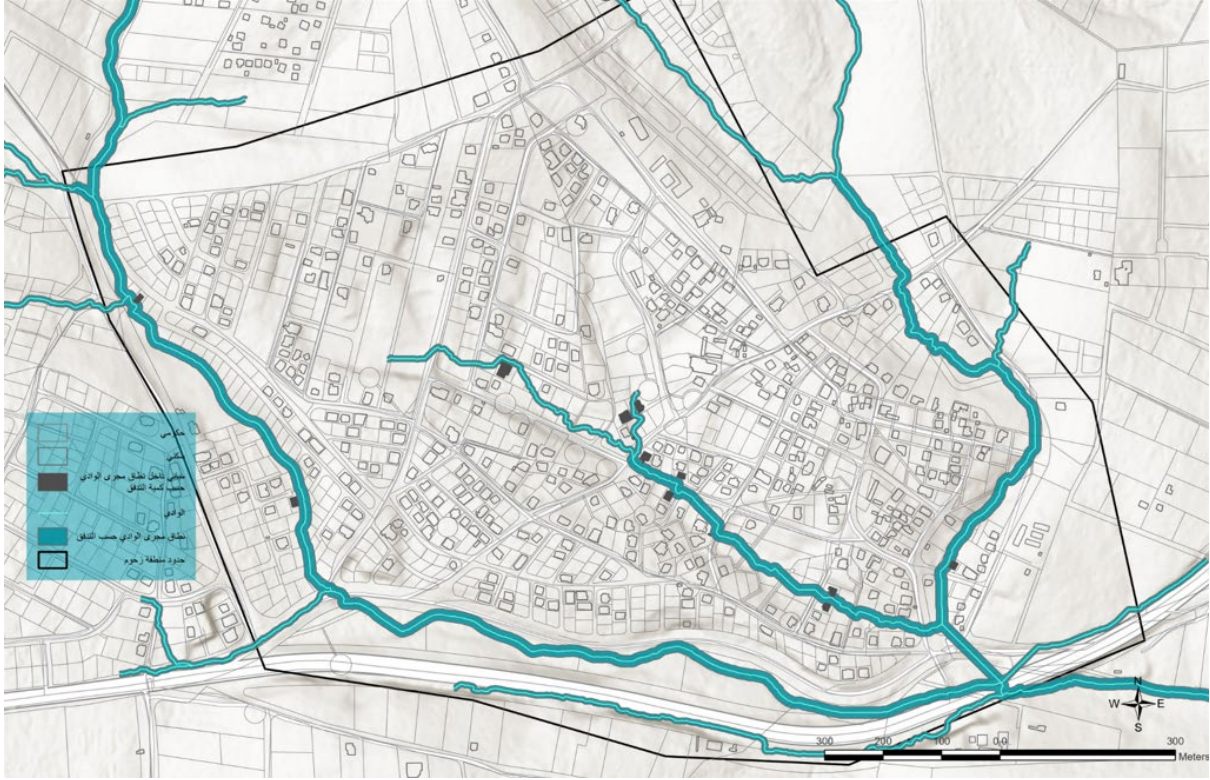
وتشمل الأدوات التفاعلية التي يمكن استخدامها ما يلي:

- خرائط مطبوعة كبيرة للمنطقة، حيث يُطلب من المشاركين تحديد مواقع المشاريع اللازمة المقترحة مباشرة على الخريطة باستخدام الرموز أو الملصقات.
- ألعاب محاكاة حضرية مثل نماذج مصغرة أو ألعاب ترتيب القطع، بحيث يجرب المشاركون توزيع المرافق والمشاريع بأنفسهم.
- جلسات رسم حرّ للأطفال أو الشباب، حيث يعبرون بالرسم عن تصورهم للمنطقة المثالية، مما قد يوفر أفكارًا إبداعية جديدة.

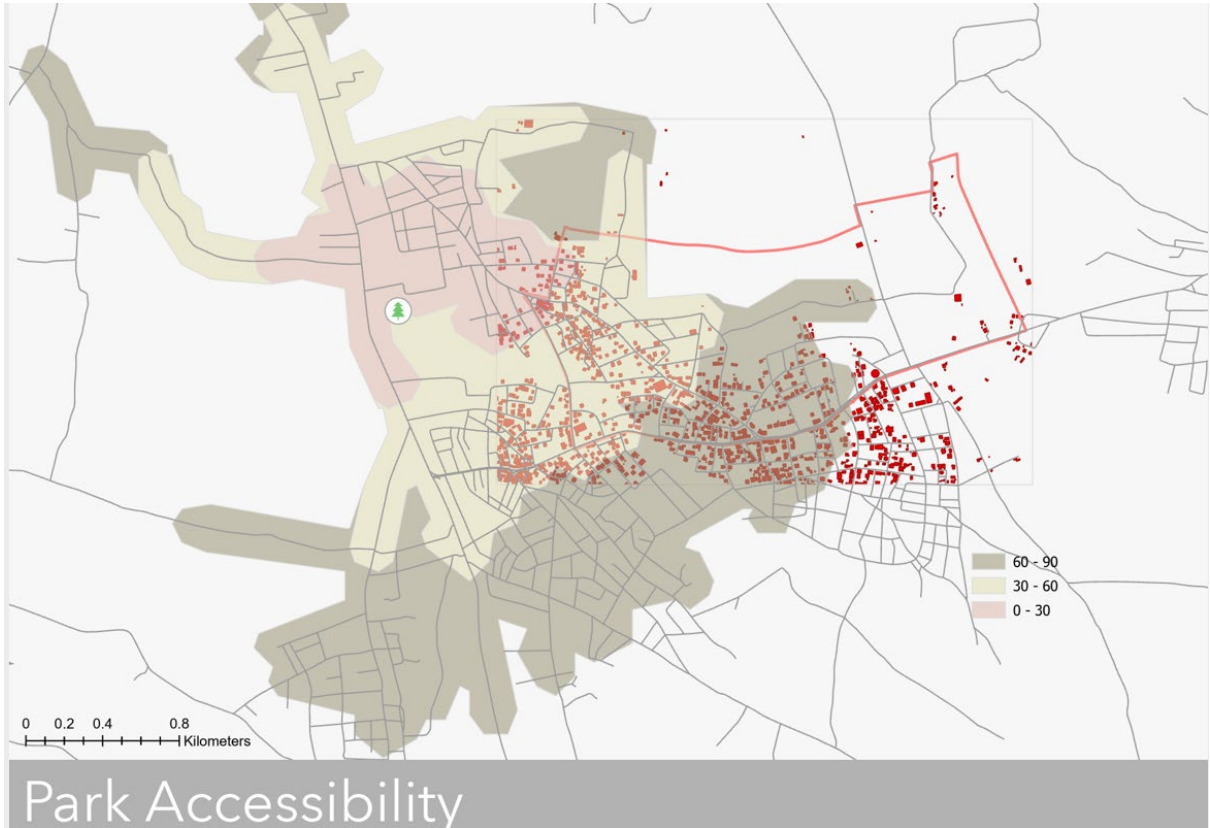
قم باختيار الطريقة الانسب لإشراك المجتمع المحلي واصحاب المصلحة في إعداد خطة منطقة الدراسة.

ومن ثم قم بتجميع كل تصورات المجتمع المحلي واصحاب المصلحة في خطة منطقة الدراسة، وقم باجراء تصويت على اولوية تنفيذ المشاريع اللازمة في منطقة الدراسة وذلك لتقوم بأخذ النتائج بعين الاعتبار عند تحديد المشاريع ذات الاولوية في الخطوة التالية: اعداد خطة التنفيذ.

وأخيرا لإعداد خطة منطقة الدراسة بصورتها النهائية، ادرس المدخلات المجتمعية بعناية وخذها بعين الاعتبار، شرط أن تكون منطقية وقابلة للتنفيذ، وقم تحديد المواقع النهائية للمشاريع المقترحة ضمن الخطة. وبهذا الشكل، تعكس الخطة احتياجات السكان وتطلعاتهم، وتراعي تنوعهم الاجتماعي والديموغرافي، مما يعزز من فرص القبول المجتمعي ويزيد من فاعلية التنفيذ لاحقاً على أرض الواقع. قم بعرض الرؤية و المخطط على رئيس البلدية و/أو مجلس البلدية للحصول على الموافقة اللازمة قبل المضي قدماً في تنفيذ الخطوة التالية.



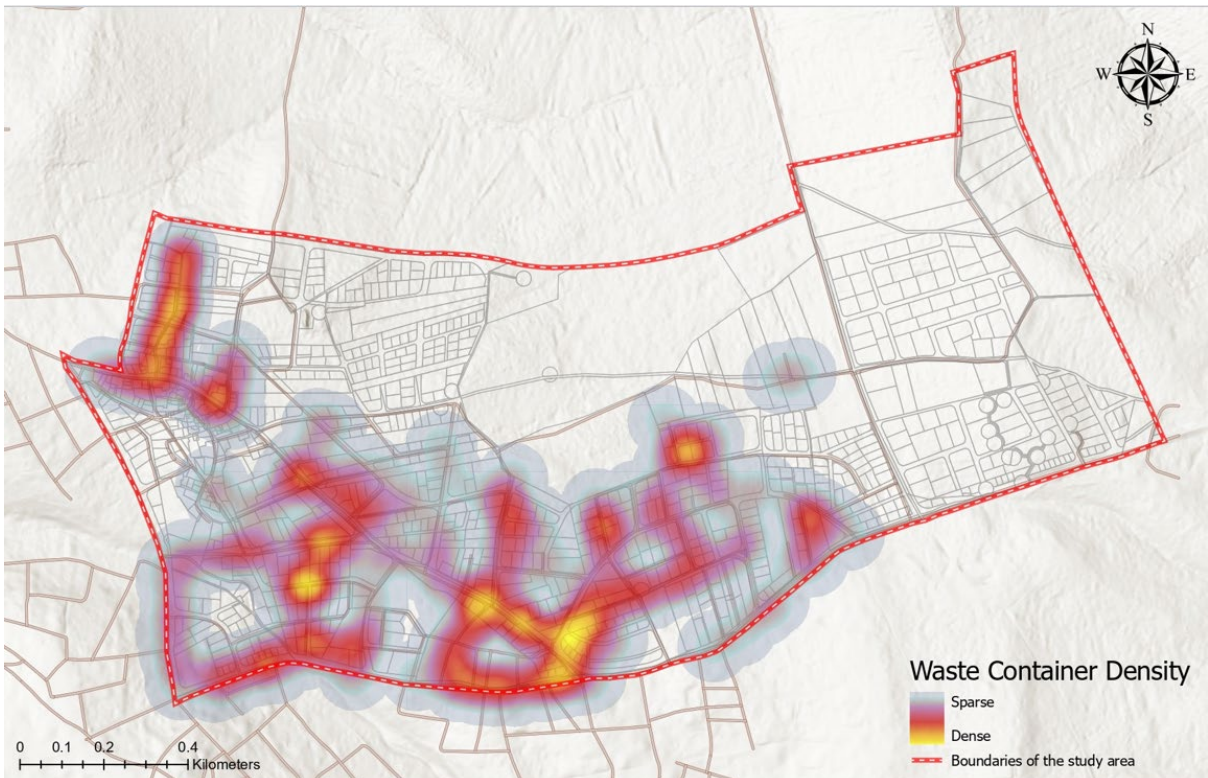
الشكل 5: مثال تطبيقي على تحليل المتغيرات من بلدية الكرك الكبرى (فئة أولى)، محافظة الكرك.



الشكل 6: مثال تطبيقي على تحليل المتغيرات من بلدية مؤاب (فئة ثانية)، محافظة الكرك.



Population



Waste Container

الشكل 7: مثال تطبيقي على تحليل المتغيرات من بلدية مؤاب (فئة ثانية)، محافظة الكرك.



إعداد خطة التنفيذ

5

الخطوة الخامسة : إعداد خطة التنفيذ

بعد اعداد خطة منطقة الدراسة، قم باعداد خطة التنفيذ لترجمة رؤية المجتمع المحلي على أرض الواقع وتحقيق التنمية المستدامة على مستوى منطقة الدراسة.

هذه الخطوة تمثل تطوير للاطار الارشادي الذي يقود عملية التنمية على المستوى المحلي من قبل الجهات المعنية لترجمة خطة منطقة الدراسة الى اجراءات عملية يجب تنفيذها على ارض الواقع وضمن الاطار الزمني المدروس والمقترح.

ولاعداد خطة التنفيذ، قم اولاً بتقييم المشاريع اللازمة لتحديد المشاريع ذات الاولوية في التنفيذ. يوضح الجدول أدناه المعايير التي يجب استخدامها في عملية تقييم المشاريع.

الاولوية التقنية : قيم مدى ضرورة تنفيذ المشروع خلال الفترة قصيرة المدى لخطة العمل ؟ (5 نقاط) الاجابة نعم = 5 نقاط ، لا = 0	
الأثر التحويلي	توفير الاحتياجات الأساسية: هل يساهم المشروع في توفير الاحتياجات الأساسية للإنسان؟ الاجابة نعم = 5 نقاط ، لا = 0
	الأثر الاجتماعي (5 نقاط)
	التخفيف من اثار تغير المناخ : هل يساهم المشروع في تخفيف اثار التغير المناخي و/او التكيف مع اثار التغير المناخي؟ الاجابة نعم = 5 نقاط ، لا = 0
	الأثر البيئي (5 نقاط)
	خلق فرص عمل / سبل للعيش : هل يخلق المشروع فرص عمل (بشكل مباشر وغير مباشر) ؟ الاجابة نعم = 5 نقاط ، لا = 0
	الأثر الاقتصادي (5 نقاط)
	هل النسبة المؤية للمستفيدين من المشروع اعلى من 50% من السكان؟ الاجابة نعم = 5 نقاط ، لا = 0
	الأثر المكاني (5 نقاط)
التوافق مع الخطط الحكومية ذات الصلة : هل يتماشى المشروع مع الخطة الاستراتيجية الحكومية الحالية ذات الصلة؟ (5 نقاط) الاجابة نعم = 5 نقاط ، لا = 0	
تقييم أصحاب المصلحة الرئيسيين (5 نقاط) المشروع الذي اتفق على اولويته اعلى نسبة من الحضور : 5 و اقل مشروع = 0	
تقييم المجتمع المحلي (5 نقاط) المشروع الذي اتفق على اولويته اعلى نسبة من الحضور : 5 و اقل مشروع = 0	
مجموع (35 نقطة)	

جدول 7: جدول يوضح معايير تقييم المشاريع اللازمة.

بناء على تقييم المشاريع اللازمة، قم بتحديد المشاريع ذات التقييم الأعلى والتي تعني الأكثر الحاحاً وحاجة. وهذا يعني ان هذه المشاريع هي المشاريع ذات الاولوية في التنفيذ ويجب تنفيذها على المدى القصير من خطة التنفيذ. ق

وعليه رتب تسلسل تنفيذ المشاريع حسب التقييم بحيث يُنفذ المشاريع ذات الأولوية على المدى القصير (من 1 إلى 4 سنوات)، بينما تُنفذ المشاريع الأقل أولوية على المدى المتوسط (5 إلى 9 سنوات)، وتُنفذ المشاريع الأقل أهمية على المدى الطويل (من 10 إلى 15 سنة).

قم باعداد خطة التنفيذ لمنطقة الدراسة موضحا لكل مشروع من هي الجهة المعنية في تنفيذه.

مثال:

المشروع الدراسة	المشروع نوع المنطقة	الفترة	المدى الزمني	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
إعادة تأهيل شوارع محددة	تعزيز البنية التحتية	1 – 4 سنوات	قصير المدى	البلدية
إنشاء حديقة	تحسين الخدمات العامة	5 – 9 سنوات	متوسط المدى	البلدية
إنشاء مدرسة	تحسين الخدمات العامة	10 – 15 سنة	طويل المدى	وزارة التربية والتعليم

جدول 8: مثال على ترتيب المشاريع اللازمة في منطقة الدراسة ضمن اطار زمني للتنفيذ.

ومن الجدير بالذكر، انه من المهم جداً دراسة المشاريع ذات الأولوية بطريقة تكاملية، مع التأكيد على ضرورة التنسيق بين الجهات المعنية المختلفة بالتنمية على مستوى الدراسة في خطة التنفيذ. هذا يساهم في تكامل الجهود ويعزز كفاءة التنفيذ ضمن محدودية الموارد المتاحة. على سبيل المثال، يجب التنسيق بين البلدية وشركات المياه والصرف الصحي عند وجود مشاريع لإعادة تأهيل أو إنشاء شبكة مياه و/أو صرف صحي في منطقة الدراسة، لضمان التنسيق مع البلدية بشأن إعادة تأهيل الشوارع والأرصفة في نفس المنطقة. هذا النوع من التعاون يعزز فعالية تحقيق التنمية المستدامة ضمن الموارد المحدودة المتاحة.

قم بعرض خطة التنفيذ وقائمة المشاريع اللازمة موضحا المشاريع ذات الأولوية على رئيس البلدية و/أو مجلس البلدية للحصول على الموافقة اللازمة قبل المضي قدماً في تنفيذ الخطوة التالية.

بعد أخذ الموافقة على المشاريع ذات الأولوية التي يُفترض تنفيذها ضمن المدى القصير، ينبغي، بالتعاون مع ممثل القسم المالي في الفريق، تحديد مصادر التمويل اللازمة لتنفيذ هذه المشاريع، والتي قد تشمل على سبيل المثال:

- تحديد المصادر المالية المتاحة مثل ميزانية البلدية، المساعدات الدولية، أو شركات القطاع الخاص.
- إعداد خطط للتمويل المجتمعي عند الحاجة.
- تعزيز التنسيق مع الجهات المانحة والمؤسسات التنموية لدعم الأولويات الملحة.

الترتيب الأولوية	المجموع	رأي المجتمع المحلي	رأي أصحاب المصلحة	التوافق مع الخطط الوطنية	الآثر المكاني	الآثر الاقتصادي	الآثر البيئي	الآثر الاجتماعي	اسم المشروع	الرقم
2	27	4	4	5	3	4	2	5	تحسين قطاع التعليم من خلال إنشاء مدارس جديدة ورياض و حضانه أطفال لتلبية النمو السكاني.	1
3	26	5	3	3	3	5	5	2	تطوير شبكات الصرف الصحي والمجاري	2
4	24	4	5	3	3	2	5	2	معالجة النقاط التي تشهد فيضانات متكررة البؤر الساخنة (دراسة هيدرولوجية للمنطقة)	3
6	20	5	4	1	2	3	1	4	تحسين مدخل الحي من الجهة الشرقية لتسهيل الوصول وتعزيز المظهر الجمالي للمنطقة	4
1	29	5	3	4	4	5	4	4	أسواق تجارية شاملة (مخبز، خضروات، صيدلية، بقالة)	5
5	22	3	3	2	5	3	3	3	مبنى منطقة رحوم يضمن وصولية مريحة لسكان المنطقة.	6
5	22	4	2	2	3	3	4	4	تقييم مسار النقل العام و اقتراح موافق الانتظار	7
1	29	4	3	4	4	4	5	5	توسعة نطاق الغطاء الاخضر وانشاء الحدائق العامة	8
7	19	4	2	1	1	5	4	2	استحداث منطقة صناعات خفيفة	9

الشكل 8: مثال تطبيقي على تقييم المشاريع من بلدية الكرك الكبرى (فئة أولى)، محافظة الكرك.

الرقم	اسم المشروع	درجة الأولوية	المدة الزمنية	الجهة المنفذة	مصدر التمويل
1	إعادة تأهيل مركز صحي مؤاب الشامل	قصير	4-1 سنوات	وزارة الصحة	-منحة خارجية -مخصصات وزارة الصحة
2	محكمة البلدية	قصير	4-1 سنوات	وزارة الإدارة المحلية ورئاسة الوزراء	- مخصصات البلدية
3	البنية التحتية التعليمية	متوسط	9-5 سنوات	وزارة التربية والتعليم	-منحة خارجية - وزارة الإدارة المحلية
4	توفير خدمات الطرق من الشواخص وممرات المشاة والمطبات والمواقف العامة	متوسط	9-5 سنوات	البلدية	-منحة خارجية - وزارة الإدارة المحلية
5	توفير حدائق ومنزهات مؤهلة للعائلات والأطفال	بعيد	15-10 سنوات	-الزراعة -البلدية - وزارة البيئة - مركز زها الثقافي	-منحة خارجية - وزارة الإدارة المحلية - مخصصات مجلس محافظ

الشكل 9: مثال تطبيقي على خطة التنفيذ من بلدية مؤاب (فئة ثانية)، محافظة الكرك.



التنفيذ والمراقبة و التقييم

6

الخطوة السادسة : التنفيذ والمراقبة والتقييم

تُعد مرحلة التنفيذ والمراقبة والتقييم من الخطوات الجوهرية لضمان تحقق الرؤية والخطة الحضرية المرسومة على أرض الواقع. وتساهم هذه المرحلة في تعزيز الشفافية، وضمان التقدم الفعلي في تنفيذ المشاريع، بالإضافة إلى التعلّم المستمر من خلال مراجعة الأداء والتحديات.

أولاً: التنفيذ

اعتمد خطة التنفيذ كأساس لتنفيذ المشاريع اللازمة في منطقة الدراسة. قم بالتنسيق مع الجهات الحكومية المعنية و/أو الأقسام المعنية في البلدية ليتم تنفيذ المشاريع التي تم تحديدها كمشاريع ذات أولوية أولاً خلال (1-4) سنوات من الدراسة ومن ثم المشاريع التي تم تحديد فترة تنفيذها خلال المدى المتوسط (5 إلى 9 سنوات)، ومن ثم مشاريع المدى الطويل (من 10 إلى 15 سنة).

ثانياً: المراقبة

المراقبة هي عملية مستمرة تهدف إلى تتبّع التقدم في تنفيذ الخطة وفقاً للمواصفات الزمنية والفنية والمالية. لمراقبة فعالة، بهدف ضمان الانضباط في التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

آليات المراقبة:

لتحقيق مراقبة فعالة وشاملة، قم باتباع الخطوات التالية:

1. إعداد مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة وقابلة للقياس لكل مشروع :
 - مؤشرات زمنية (نسبة الإنجاز مقابل الجدول الزمني).
 - مؤشرات مالية (نسبة الصرف مقابل الموازنة المعتمدة).
 - مؤشرات فنية (مدى الالتزام بالمواصفات الفنية).
 - مؤشرات نوعية (رضا المستفيدين وجودة النتائج).
2. تحديد فترات مراجعة مرحلية ثابتة (شهرية، ربعية، نصف سنوية) تتضمن:
 - مراجعة الأداء الفعلي مقابل المخطط.
 - تحليل الانحرافات والأسباب الجذرية.
 - وضع إجراءات تصحيحية محددة المسؤوليات والمواعيد.
3. توثيق التقدم المحرز في كل مشروع من خلال أدوات رقمية حديثة (ان أمكن) مثل:
 - لوحات مؤشرات تفاعلية (Dashboards) .

- تقارير ميدانية إلكترونية تتضمن صورًا ومواقع جغرافية (GIS).
 - جداول متابعة محدثة تربط بين المؤشرات والأهداف.
 - 4. عقد اجتماعات دورية للمراجعة والتغذية الراجعة تجمع بين:
 - فريق التنفيذ في البلدية.
 - ممثلي الجهات الشريكة.
 - ممثلي المجتمع المحلي عند الحاجة.
 - 5. النشر الدوري للتقارير على مستوى البلدية أو المجتمع المحلي لتعزيز الشفافية والمساءلة. تتضمن التقارير:
 - مستوى التقدم العام.
 - أبرز التحديات والعقبات.
 - الإجراءات التصحيحية المتخذة.
 - التوصيات للفترة القادمة.
 - 6. يمكن تشكيل لجنة إشراف محلية دائمة تضم ممثلين عن:
 - البلدية (مدير المشروع/قسم المتابعة).
 - المجتمع المحلي.
 - الجهات الحكومية ذات العلاقة.
 - شركاء التنفيذ من القطاعين العام والخاص.
- وتشمل مهام اللجنة:
- تنفيذ زيارات ميدانية دورية.
 - مراجعة التقارير الفنية والمالية.
 - رفع تقارير موحدة إلى الإدارة العليا أو المجلس البلدي.

ثالثاً: التقييم

التقييم هو عملية تحليلية تهدف إلى قياس مدى نجاح تنفيذ الخطة في تحقيق الأهداف التنموية المحددة، وتحديد مجالات التحسين والتطوير المستقبلي. يتم التقييم على مستويين:
التقييم المرحلي (التقييم أثناء التنفيذ):

- يُجرى بشكل دوري (كل 6 أشهر مثلاً) لتقييم مدى التقدم مقارنة بخطة التنفيذ.
- يتم خلاله تحديد الفجوات بين المخطط والمنقذ وأسبابها.
- تُقترح إجراءات تصحيحية فورية بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- يمكن الاستعانة بأدوات مثل:
- جداول مقارنة الإنجاز. (Planned vs. Actual)
- تقارير تحليل المخاطر والتأخيرات.
- مقابلات مع فرق التنفيذ والمستفيدين.

التقييم الختامي (بعد انتهاء التنفيذ):

- يُنفذ عند استكمال جميع المشاريع لتحديد:
- مدى تحقق الأهداف الكمية والنوعية.
- كفاءة الأداء الفني والإداري والمالي.
- رضا المستفيدين والمجتمع المحلي من النتائج.
- تُستخدم أدوات متنوعة مثل:
- استبيانات رضا المواطنين.
- مجموعات تركيز (Focus Groups).
- ورش عمل تقييم جماعي.

ومن ثم قم بتحليل النتائج واستخلاص توصيات عملية لتحسين الأداء المستقبلي. يجب توثيق الدروس المستفادة ضمن قاعدة بيانات مؤسسية لضمان نقل المعرفة وتكرار التجارب الناجحة في مشاريع أخرى

قم بتعديل خطة التنفيذ (ان دعت الحاجة) بناءً على الدروس المستفادة والخبرة المكتسبة. قم بعرض خطة التنفيذ المعدلة على رئيس البلدية و/أو مجلس البلدية للحصول على الموافقة اللازمة.

نعمل على تعزيز الديمقراطية والحكم المحلي على المستوى المحلي

INLOG
برنامج الحكومة المحلية الدائمة في منطقة
الشرق الأوسط و شمال إفريقيا

SALAR International
جزء من الرابطة السويدية
للسلطات المحلية والأقاليم

السويد
Sverige 

العنوان: هورنغاتان 20، الرمز البريدي SE-118 82 ستوكهولم، السويد
الهاتف | +46 8 452 70 00: البريد الإلكتروني: info@salarinternational.se