



KING ABDULLAH II FUND FOR DEVELOPMENT  
صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية



السياسة والمجتمع  
Politics & Society Institute

# حزبي تنموي

دليل عمل لتطوير مهارات أعضاء الأحزاب  
السياسية العاملين في الإدارة المحلية

إشراف وتحرير  
د. محمد أبو رمان

2023



معهد  
السياسة والمجتمع  
Politics & Society Institute

# حزبي تنموي

دليل عمل لتطوير مهارات أعضاء الأحزاب

السياسية العاملين في الإدارة المحلية

إشراف وتحرير

د. محمد أبو رمان

# الفهرست

- المقدمة ..... 3
- التدريب الأول- كيف يساهم العمل الحزبي في تطوير الإدارة المحلية  
د. محمد أبو رمان ..... 11
- التدريب الثاني- فلسفة الإدارة المحلية: التنمية المستدامة ومهارة  
استقطاب المشروعات  
د. لؤي عساف ..... 25
- التدريب الثالث- إعداد الموازنات: المنهجية المقترحة ومهارات التدريب  
بادي البقاعين ..... 50
- التدريب الرابع- بناء مهارات الاتصال الرقمي والجماهيري لدى  
أعضاء مجالس الإدارة المحلية  
عبير أبو طوق ..... 65
- التدريب الخامس- الإدارة المحلية ومهارات العمل الرقمي  
د. زهري أبو عواد ..... 84
- تعريف بالمدرسين المشاركين في إعداد الدليل ..... 99

## المقدمة

يمثل هذا الدليل نموذجاً مقترحاً لدورات تدريبية لتطوير قدرات وكفاءة أعضاء الأحزاب السياسية العاملين في مجال الإدارة - الحكم المحلي، وقد أتت فكرته نتيجة العمل المشترك بين معهد السياسة والمجتمع وصندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية في مجالات تطوير العمل الحزبي المؤسسي في الأردن، إذ طُرحت في العديد من الدورات والنقاشات تساؤل رئيس من قبل المشاركين بخاصة من أعضاء المجالس البلدية واللامركزية في كيفية المواءمة بين انتماءاتهم الحزبية من جهة وعملهم في الإدارة المحلية من جهة أخرى؛ وانبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الرئيسية؛ فيما إذا كان من المفترض أن تكون الأولوية لدى أعضاء الأحزاب في الإدارة المحلية هي لعملهم الحزبي وأجنداتهم السياسية أم للعمل الخدماتي والمحلي؟ وفي كيفية بناء معادلة تجمع بين الاثنين؟ وفي كيفية تطوير عملهم في الإدارة المحلية ودور أحزابهم في ذلك.

لقد أكد المشاركون في دورات وورشات سابقة عقدها معهد السياسة والمجتمع مع صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية أن الأعضاء الفائزين في الانتخابات المحلية، الذين يصلون إلى عضوية مجالس البلدية واللامركزية يواجهون جملة من التحديات الرئيسية، أبرزها:



1. عدم وجود بنية داخلية في الأحزاب المختصة بالإدارة المحلية تعزز دور أعضائها في هذه المجالس وخاصة الشباب باستثناءات قليلة ودون فاعلية ملحوظة.

2. عدم وجود قانون للإدارة المحلية يشجع ويحفز المواطنين للانضمام للأحزاب «على غرار قانون الانتخاب» ويضبط الحزب بموجبه عضو الحزب في مجالس الإدارة المحلية. رغم توصيات لجنة الإدارة المحلية في اللجنة الملكية لتحديث المنظومة السياسية.

3. عدم وجود تجربة حزبية سابقة في الانتخابات السابقة لمجالس الإدارة المحلية وحتى في العالم العربي لم تكن سوى تجربة تونسية وحيدة، وتجارب محدودة في المغرب.

4. عدم وجود فهم حقيقي وعميق لفلسفة الإدارة المحلية لغالبية أعضاء المجالس المحلية وخاصة الحزبيين منهم، عدا أن القانون لا يمنح قوى وأفراد المجتمع المحلي الفاعلة للترشح إلا بقيود «الاستقالة من الوظيفة الرسمية وغيرها». مما يتيح المجال أكثر لأفراد غير فاعلين للترشح على أسس مناطقية وعائلية.

5. تحديات تتعلق بدور للشباب في مجالسهم ودورهم في المجتمع وعكسها في برنامج انتخابي حزبي مستقبلي لهم وهي:

أ. تشريعات تعزز المركزية أكثر وتعزز عدم استقلالية البلديات ولا يحفز المرشحين على الترشح على أساس حزبي برامجي.

ب. فهم سلوك المجتمع المحلي والممارسات السلبية ومحاولة تعديلها بالوعي التي تتعلق بالبيئة والتلوث وغيرها.

ج. الضعف الملحوظ لدى الشباب وغيرهم في التخطيط للمشاريع التنموية والاقتصادية واستدامتها واستقطاب الاستثمار والشركة مع القطاع الخاص، وإعداد الموازنات على أساس مراعاة الفئات المختلفة «أطفال، مرأة، ذوي إعاقة، كبار السن، الحاجات الخدمية للمجتمع.. إلخ»، وأيضاً الضعف في استخدام الإعلام الرقمي في رسائل رقمية ذات محتوى خدمي موجهة للمجتمعات المحلية.

د. دورهم في مراقبة ومتابعة ومساءلة تطوير إدارة العمليات البلدية وأتممتها المتعلقة بأدائها الداخلي وحوكمته والخدمات المقدمة للمجتمعات المحلية.

ومن تعريف تلك التحديات والأولويات تم بناء أهداف منطقية تلائم الفئة المستهدفة وتوجهات المشروع ومحدداته الموضوعية.

## منهجية الدليل وأهدافه :

انطلاقاً من تلك التساؤلات الموضوعية جاءت فكرة مشروع مشترك بين معهد السياسة والمجتمع وصندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية، يتمثل بورشات تدريبية تشمل ما يقارب 50 شخصاً من الأعضاء الحزبيين في المجالس البلدية واللا مركزية في الأردن، وقد تمّ عقد ورشات عصف فكري مع متخصصين وخبراء لتصميم البرنامج المطلوب لهذه الورشات؟

لقد توصل الخبراء إلى أنّ مخرجات المشروع من المفترض أن تتضمن المهارات والمعرفة التالية:

- تطوير مفاهيم ومجالات وأفكار واضحة في عملية ربط العمل الحزبي بالإدارة المحلية بصورة عامة، من خلال أولاً تطوير البنية المؤسسية للأحزاب لتستوعب أهمية العمل في الإدارة المحلية بوصفه مجالاً حيويّاً لدور الأحزاب لا يقل أهمية وشأناً عن عملها في مجال الانتخابات النيابية.

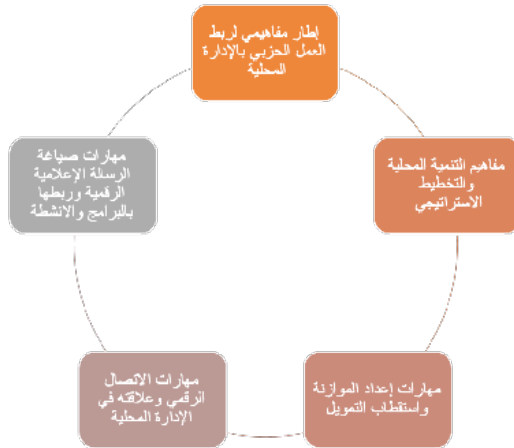
- تطوير برامج الأحزاب السياسية كي تكون قادرة على أن تستوعب أهمية الإدارة والحكم المحلي وعلاقتها بالجوانب التنموية والخدماتية وتحسين حياة المواطنين.

- تطوير مهارات العاملين في الأحزاب السياسية في مجالات العمل الجماعي وربطهم بالأنشطة

الحزبية في المحافظات، وتعزيز مفهوم العمل الجماعي في الإدارات المحلية والديناميكيات التي تساعد على ذلك.

- تعزيز مهارات العاملين في الأحزاب السياسية في مجال العمل التنموي، بخاصة في مجال إدراك فلسفة الحكم المحلي وعلاقته بأهداف التنمية المستدامة،
- إعداد الموازنات والعمل الإعلامي والإعلام الرقمي ومهاراته.

بناءً على هذه الجلسات ومراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة بالممارسات الجيدة والتجارب الحزبية العالمية في مجال الإدارة المحلية، تم تصميم برنامج ورشات العمل على النحو التالي:



## ولقد تمّ تقسيم برنامج الورشة على النحو التالي:

1. تطوير المادة التدريبية: المطلوب الخروج بمادة تدريبية متطورة ومتميزة ومرنة وتصلح لاحقاً لمسودة دليل تدريبي تحاكي أفضل الممارسات الفضلى العالمية وتعكس رؤى وبرامج الأحزاب التي ينتمي إليها المشاركون، وتلبي المواضيع المطروحة للتدريب وأهدافه.
2. التخطيط لمرحلة التنفيذ وتوزيع برنامج التدريب.
3. مرحلة التنفيذ الميداني للمشروع.

### محاور التدريب وعناصره الرئيسية

أولاً- إطار مفاهيمي وعملي يوضح الطريقة التي يتم من خلالها تطوير العمل الحزبي في الإدارة المحلية، على صعيد البنية المؤسسية والبرامجية في الأحزاب السياسية.

#### محاور التدريب:

- مفهوم العمل الحزبي وطبيعته ووظيفة الحزب السياسي، بخاصة ما يتعلق بتقديم وصياغة السياسات البديلة.
  - كيف يمكن أن يكون العمل الحزبي مؤسسياً وبرامجياً متناغماً ومتكاملاً مع العمل في الإدارة المحلية؟
  - كيف يمكن تطوير عمل الحزب في الإدارة المحلية وما هو دور أعضاء المجالس المحلية؟
- الهدف منه أن تتشكل لدى المشاركين مفاهيم وتصورات واضحة حول كيفية الربط بين العمل الحزبي في سياقه المؤسسي والبرامجي وعمل الأعضاء الحزبيين في الإدارة المحلية، وكيف يمكن أن يكون هنالك تكامل بين المجالين.

#### ثانياً- مفاهيم وفلسفة التنمية المستدامة:

الهدف تمكين الفئة المستهدفة على المشاركة ومتابعة ومساءلة، وإعداد وتنفيذ «بناء على الأدوار والمحددات» الخطط التنموية لمحافظةهم وبلدياتهم أثناء الدورة الانتخابية.

#### محاور التدريب:

- بناء وتطوير الاستراتيجيات التنموية بناء على الاحتياجات والألويات التنموية.
- كيفية متابعة وتقييم المشاريع التنموية، والبناء على نتائجها. وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص.

ثالثاً- كيفية إعداد الموازنات بناء عليها:

محاور التدريب: يتم تمكين المشاركين من منهجيات وأدوات التخطيط الاستراتيجي التنموي وتصميم المشاريع وكتابتها واستقطاب التمويل، الهدف اكتساب المشاركين بالورشه مجموعة من المهارات الخاصة التي تمكنهم من فهم أدوات التخطيط الاستراتيجي وكتابة مقترحات المشاريع واستقطاب التمويل وتطوير أفكار المشاريع الاستثمارية بما ينعكس إيجاباً على عملهم وأدائهم في المجالس البلدية واللامركزية.

رابعاً- التحول الرقمي وأتمتة خدمات البلدية ودورها في جودة الخدمات وشفافيتها وحوكمتها:

النتائج المرجوة والتغيير:

من خلال تزويد المشاركين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتخطيط الفعال وإدارة المشاريع والمتابعة والتقييم وإعداد الموازنات، يمكن أن يساعد البرنامج التدريبي في ضمان تنفيذ مشاريع التنمية في الأردن بنجاح وتحقيق النتائج المرجوة منها، وبالتالي المساهمة في تحقيق الاستدامة والشمول. التنمية في المجتمعات المحلية. ولكي تصبح البلديات وحدات إنتاجية.

خامساً- بناء مهارات الاتصال والتواصل، وآليات عكس البرامج التنموية والحزبية في رسائل إعلامية رقمية:

النتائج المرجوة والتغيير:

يركز البرنامج التدريبي المقترح على تطوير المهارات في مجال الاتصال السياسي والإعلام الرقمي والتي تعتبر بالغة الأهمية لتعزيز أهداف الحزب وقيمه، وبناء الدعم لبرامج التنمية، والمشاركة مع المجتمعات. كما يؤكد البرنامج على أهمية الاعتبارات الأخلاقية في الاتصال السياسي وإدارة وسائل الإعلام. من خلال تزويد المشاركين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتواصل السياسي الفعال وإدارة الوسائط الرقمية، يمكن أن يساعد هذا البرنامج التدريبي في تعزيز التنمية المستدامة والشاملة في المجتمعات المحلية.

بناءً على ما سبق وُلدت فكرة هذا الدليل التدريبي، الذي يتوافر على مادة تدريبية متخصصة في العديد من الحقول والمجالات التي تساعد أعضاء الأحزاب في مجالس الإدارة المحلية على تطوير فهمهم لأدوارهم وتعزيز المهارات الرئيسية المطلوبة، فضلاً عن دورهم الحيوي والمحوري في تطوير القدرات المؤسسية والبرامجية في أحزابهم في مجال الإدارة المحلية.

لقد تركنا في هذا الدليل مسألة تحديد الوقت والمدة المناسبة لكل جانب من هذه الجوانب مفتوحة، ولم نقيّد ذلك بما تمّ خلال الدورات التدريبية التي عقدها المعهد بالتعاون مع الصندوق، والسبب أنّ تلك الورشات ارتبطت بظروف وشروط معينة، بينما التدريبات والمادة المطلوبة يمكن تكييفها بما يتناسب مع كل ورشة أو دورة تدريبية في أي بلد كان، ومن الضروري الإشارة هنا إلى أنّ المهارات والتدريبات التي يتوافر عليها الدليل تمثل ما نراه ضرورياً وأساسياً، لكن يمكن إضافة جوانب أخرى ومهمة في التدريبات والمهارات، علماً بأنّ هنالك محوراً آخر ضرورياً لكنه يختلف من دولة لأخرى ويرتبط بالتشريعات والقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بعمل الإدارة المحلية، وهو أمر يختلف من دولة لأخرى.

## التدريب الأول

كيف يساهم العمل الحزبي في تطوير الإدارة المحلية؟

د. محمد أبوorman

أولاً- ما هو الحزب السياسي وما هي وظائف الأحزاب؟

الحزب السياسي مجموعة من الأشخاص يجتمعون على أفكار وبرامج معينة يحاولون من خلال الانتخابات الوصول إلى الحكم وتطبيقها..

لكن هل وظيفة الحزب تقتصر على الوصول إلى الحكم؟

الأحزاب السياسية هي مؤسسات سياسية تقوم بالعديد من المهمات والوظائف السياسية، وهي تمثل جزءاً من المجتمع المدني، والمجتمع المدني أصبح مكوناً مهماً وحيوياً من مكونات المجال العام، ودوره يتعاظم في العديد من المهمات من ضمنها المشاركة في النقاش العام الذي يسمح لأكبر شريحة من المواطنين بالمداخلة في عملية صنع القرار أو التشريعات أو الدساتير.

وإذا أردنا أن نضع أهم المهمات لدى الأحزاب السياسية

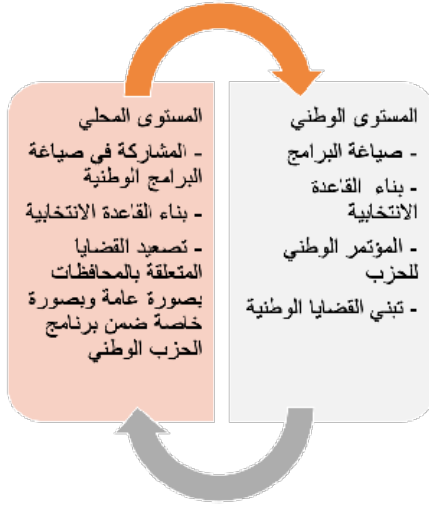
فتتمثل فيما يلي:





عادة ما يكون نشاط الحزب على المستوى الوطني، لكن بدون شك هنالك تقاطعات كبيرة بين المستوى الوطني والمحلي- المحافظات، وهو أمر يرتبط بأكثر من مجال منها عملية بناء السياسات العامة (السياسات التشاركية) ومنها ما يرتبط ببناء القاعدة الاجتماعية للحزب، والحملات السياسية والانتخابية، ومن المعروف أنّ قانون الانتخاب يتضمن قائمتين الأولى على مستوى الوطن والثانية على مستوى المحافظة.

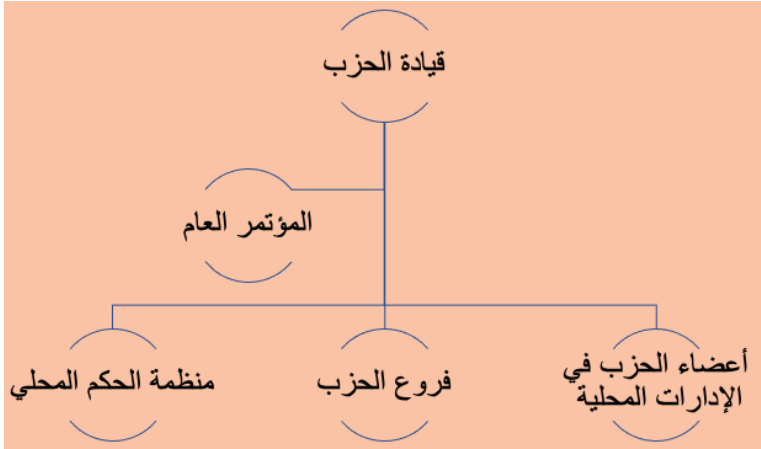
## ثانياً- جدلية العلاقة بين عمل الحزب على المستوى الوطني وعلى المستوى المحلي



## ثالثاً- دور العامل المؤسسي في الحزب في التكامل بين المجالين الوطني والمحلي

هذا يقودنا إلى السؤال المهم على الصعيد المؤسسي؛ كيف يمكن للحزب أن يقوم بتطوير العلاقة بين الهيئات المركزية والخطاب الوطني من جهة والهيئات المحلية - الفروع وبناء البرنامج من أسفل إلى أعلى، بمعنى أن يتبنى القضايا المحلية ضمن برنامجه الوطني، هنا لا بد أن يكون هنالك جهاز أو لجنة أو حتى منظمة داخل الحزب معنية ومخصصة بدرجة رئيسية في ملف الإدارة

المحلية، وهي التي تقوم بالتنسيق بين الجهات المعنية بالموضوع، على صعيد المؤتمر العام للحزب وعلى صعيد القيادة الأمانة العامة أو المكتب السياسي، وتنسق مع فروع الحزب وأعضائه في الإدارة المحلية من أجل الوصول إلى تحقيق جملة من الأهداف.



نلج مما سبق إلى السؤال الآخر المهم؛ هل من المفترض أن يفضل عضو الإدارة المحلية ويعطي الأولوية لانتماؤه الحزبي ولبرنامج الحزب الذي ينتمي إليه، أم يحرّر -قدر المستطاع- عمله في الإدارة المحلية من الانتماآت الحزبية أو الأيديولوجية ويربط اهتمامه بالعمل الخدماتي والتنموي بصورة رئيسية بعيداً عن

الإطار الحزبي؟!

الجواب على ذلك أنّ الإطار الحزبي والعمل المحلي لا يتناقضان بل يتكاملان، وكلاهما من المفترض أن يخدم الآخر، فمن المعروف أنّ العمل الحزبي هو على الصعيد الوطني، بينما العمل المحلي على صعيد المحافظات، وهناك تقاطعات كبيرة بينهما، فعلى الصعيد الوطني، من الضروري أن تتأسس رؤية الحزب للسياسات العامة على منظور تشاركي، داخل الحزب ومع أنصاره ومؤيديه، وهذا لا يتم إلا من خلال التفاعل الكامل مع المحافظات المختلفة، التي ستقوم بالترتيب بين مطالب الشارع وأولوياته ومشكلاته وبين برنامج الحزب، ما يعني أنّ أعضاء الإدارة المحلية الذين يرتبطون بالفروع في المحافظات هم من يساهمون في تطوير قدرة الحزب على الوصول إلى القواعد الاجتماعية والشعبية من خلال ما يقومون به من حوارات ونقاشات ومجموعات محلية تجيب على العديد من الأسئلة ورفد البرنامج الوطني والسياسات المقترحة من الحزب بقدر كبير من الآراء والأفكار القادمة من القواعد الاجتماعية والشعبية.

كما أنّ الحزب يعتمد بدرجة رئيسية على قاعدته الاجتماعية-الانتخابية في المحافظات المختلفة، وهذا هو دور أبناء الإدارة المحلية مع فروع الحزب لبناء هذه القاعدة وتشبيك علاقتها بالحزب، ونقل العديد من القضايا المتعلقة بأمور ومشكلات المحافظة، إن لم يكن هنالك موارد وإمكانيات لحلها على الصعيد المحلي لئلا يتبناها الحزب على الصعيد الوطني.

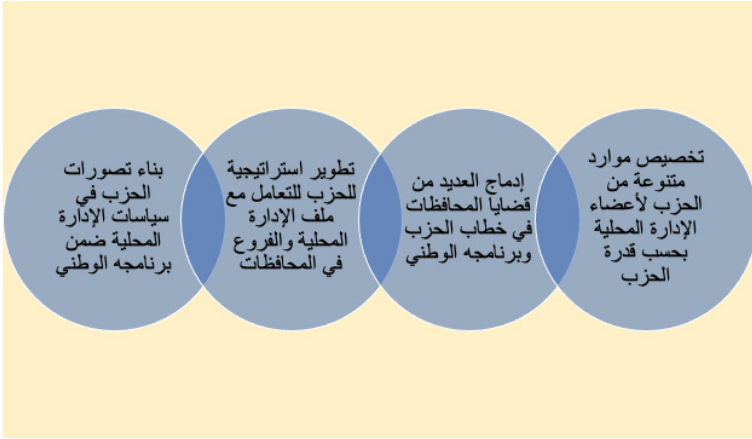
في المقابل فإنّ الحزب يوفر لأبناء الإدارة المحلية الموارد البشرية والمالية والإدارية المطلوبة للقيام بالمهام المطلوبة، من الممكن أن يتبنى مطالب المحافظة في برنامج الوطني وسياساته المقترحة، أو حتى في سلوكه البرلماني، ومن الممكن أيضاً أن يوفر فريقاً من المتطوعين والعاملين مع أعضاء الإدارة المحلية ليساندونهم في العمل وتطوير خطابهم وبرامجهم وفي تطوير قدراتهم ومهاراتهم المتعددة؛ فمن المفترض ان يكون الحزب بمثابة المظلة والمؤسسة الأم والرصيد السياسي والإداري والفني لأعضاء الإدارة المحلية.

كيف يمكن أن يتم هذا التفاعل والتعاون بين القيادة الحزبية وأعضاء الإدارة المحلية؟

هنالك أكثر من آلية وطريقة يمكن استخدامها معاً لتحقيق أهداف الحزب في مجال الإدارة المحلية..

أولاً- الطريقة البيروقراطية أو التنظيمية؛ وتتمثل -كما ذكرنا سابقاً- في أن يكون هنالك ارتباط خيطي تنظيمي واضح بين المستويات الرئيسية؛ القيادة، المجلس المركزي (أو المؤتمر العام)، منظمة الإدارة المحلية (أو لجنة الإدارة المحلية)، مسؤولو الفروع، وأعضاء اللامركزية، فتكون هنالك اجتماعات دورية لهؤلاء الأعضاء ويتم تطوير استراتيجية الحزب في الإدارة المحلية

وتصوراته لها، ويتم من خلالها تضمين البرنامج الوطني أو السياسات المقترحة للحزب بهذه الاستراتيجية، كما يتم من خلال هذه الآلية بناء استراتيجية تطوير عمل الحزب في المحافظات وتحديد أولويات الحزب في المحافظات عموماً، وفي كل محافظة خصوصاً، وتوجيه الدعم المطلوب بالموارد المطلوبة لهذه المحافظة (بحسب إمكانيات الحزب).



ثانياً- السياسات التشاركية؛ وهو تكتيك سياسي مهم تعتمد عليه اليوم العديد من الأحزاب السياسية الغربية، ويقوم على أهمية أن تبني برامج الحزب على قاعدة متينة من الشراكة والتفاعل بينه وبين قواعده الحزبية في المحافظات المختلفة، وبين جماهيره وأصحاب المصلحة والمهتمين، لذلك أطلقت هذه الأحزاب حملات للنقاش الوطني العام، التي تطرح من خلالها العديد من القضايا

وتستفي الشارع في موقفه واتجاهاته، وتساهم بالشراكة مع الآخرين في بناء البرنامج السياسي - الانتخابي للحزب، وبالطبع يمثل أعضاء الإدارة المحلية وفروع الحزب المنتشرة في المحافظات الأخطبوط الذي من خلاله يستطيع الحزب الوصول إلى القواعد الجماهيرية، ويمكن أن تترجم هذه الحملة الوطنية في الحوار الوطني أو العام من خلال مجموعات عمل متخصصة بالقضايا التي يريد الحزب تبنيها، ويتم فتح النقاش في المحافظات مع المتخصصين والمؤسسات والمجموعات المعنية بالموضوع، ما يؤدي إلى انخراط أكبر قاعدة اجتماعية ممكنة في صياغة برامج الحزب التفصيلية.

من المفيد هنا أن يتم تطوير المفاهيم والأفكار السابقة من خلال مجموعة من التدريبات، مثل تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل، ليقدموا مقترحات في الإجابة على العديد من الأسئلة:

1- ما هي القضايا العابرة للمحافظات التي يمكن أن يتم تبنيها من خلال الحزب بصورة عملية؟  
مثال قضية الاستثمار في المحافظات، مراجعة قانون اللامركزية والموارد المخصصة للمحافظات، مستوى التعليم، الصحة، مثلاً، كيف يمكن تشجيع الشباب على الانخراط في الأعمال الاقتصادية، ما هي التحديات والمشكلات التي يواجهونها في العديد من المحافظات..

2- ما هي الإضافات التي يمكن أن يقدمها أبناء الإدارة المحلية لتوجهات الحزب وبرامجه على المستوى الوطني؟

مثلاً تطوير رؤية الحزب في مجالات السياحة والتنمية والطاقة ومواجهة مشكلات البطالة وغيرها.

3- ما هي القضايا المرتبطة بمحافظات معينة لكن لها تأثيرات متعددة، وكيف يمكن أن يتبنى الحزب هذه القضايا كقضايا وطنية؟

مثلاً ملف المزارعين في الغور.

4- هل هنالك آليات تنسيق أو تنظيم أخرى يمكن اقتراحها لتطوير القدرات والإمكانيات المؤسسية والتنظيمية للحزب للتعامل مع ملف الإدارة المحلية؟

## رابعاً- كيف يمكن تطوير دور الحزب على الصعيد المحلي؟

إذا انتقلنا من الصعيد الوطني العام إلى الصعيد المحلي، فإن المعادلة ستكون مرتبطة بدرجة أكبر في العلاقة والتنسيق بين أعضاء الحزب في الإدارة المحلية وقادة الحزب في الفروع والمحافظات وأعضائه والقاعدة الاجتماعية والانتخابية له، وبالتالي من الضروري أن يكون هنالك تنسيق ودعم لأعضاء الإدارة المحلية في تخصيص الموارد البشرية والإدارية والرصيد السياسي للحزب وتطوير مهارات وقدرات أعضاء الإدارة المحلية على اقتراح وتبني سياسات وأفكار معينة تساهم في تطوير التنمية المحلية وفي تحسين الخدمات للمواطنين وفي تطوير القاعدة الاجتماعية للحزب.

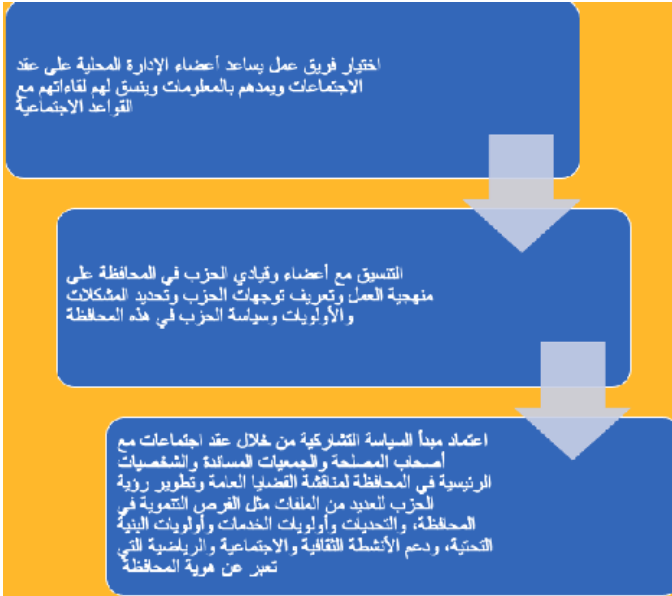


## الخطوات المطلوبة في هذا المجال على النحو التالي:

- اختيار فريق من أبناء الحزب الموجودين في المحافظة ليقوموا بدعم عضو الإدارة المحلية على صعيد التنظيم وترتيب اللقاءات وعقدتها بينه وبين الجمهور وتزويده بالمعلومات والبيانات وتسهيل وصوله إليها، والمشاركة معه في المناسبات الاجتماعية. (بالطبع إذا لم يكن هنالك أعضاء من الحزب قادرين على ذلك فيمكن أن يكونوا من أنصار الحزب أو حتى من قاعدة العضو الاجتماعية إن لم يجد من المستويات الأولى.
- التنسيق مع مسؤولي الحزب في المحافظة في التخطيط للعمل وتبني قضايا تعكس مواقف الحزب وتوجهاته وفي الوقت نفسه تهم أبناء المحافظة وتمثل لديهم أولوية.
- من الضرورة اعتماد مبدأ «السياسة التشاركية»، على مستوى المحافظة، من خلال عقد مجموعات عمل من أصحاب المصلحة والجمعيات والمجموعات التي يمكن أن يتحالف الحزب معها في سبيل تحقيق أهداف وإنجازها على أرض الواقع،
- من الضروري أيضاً أن تنطبق السياسة التشاركية في مجموعات عمل يعقدها العضو بالتنسيق مع الحزب مع قواعد اجتماعية متعددة للاتفاق على تحديد الأولويات وتعريف المشكلات وتطوير تصورات للتنمية المحلية وما يتعلق بها، مثل تحسين الخدمات، البحث عن الفرص التنموية، الأولويات على صعيد

البنية التحتية، تطوير المساحات العامة، تحسين البيئة المحيطة بالشباب وتوفير المساحة الآمنة لهم ولطاقاتهم، دعم الأنشطة التي تعبر عن هوية المحافظة واهتمامات أبنائها، مثل: فرق الرياضة، الفرق الموسيقية والفنية، المهرجانات واللقاءات العامة.. إلخ.

من المفيد هنا أن تكون هنالك تدريبات للمشاركين في الورشة على كيفية عقد مجموعات العمل، وطريقة تحديد الأولويات وتعريف المشكلات، وكيفية انتقاء المشاركين في هذه اللقاءات، ثم كيفية الوصول إلى نتائج توافقية على تعريف المطلوب على مستوى المحافظة ودور أعضاء الإدارة المحلية في ذلك.



من المفيد هنا أن تعقد تدريبات للمشاركين من خلال تقسيمهم لمجموعات عمل، وتخيّل كل منها حزباً معيناً بهوية معينة، ثم يحدّد أعضاء المجموعة من هم أصحاب المصلحة والجمعيات والشخصيات التي من المهم استقطابها لأنشطة الحزب ودعوتها للنقاشات وكيفية إقناعها بذلك.

### خامساً- نصائح لأعضاء الإدارة المحلية من الحزبية

ثمة وسائل وأدوات مهمة لدعم عمل عضو الإدارة المحلية واستثمار ذلك لصالح سمعة الحزب وتطوير بنيته الداخلية في الاستقطاب وتعزيز قاعدته الاجتماعية.

أولاً- وسائل الإعلام، بخاصة صفحات التواصل الاجتماعي، فمن الضروري أن تكون هنالك صفحة للعضو المهنية تربط دوره والقضايا التي يتبناها بانتمائته التنظيمي في الحزب، وتساندها صفحات الحزب على مواقع التواصل الاجتماعي، بخاصة إذا كانت هنالك قضايا يريد الحزب تبنيها على المستوى العام، وإطلاق حملات إعلامية (أو عواصف إلكترونية) سواء على الصعيد المحلي أو الوطني.

من المهم أن يكون هنالك اهتمام في الخطاب والطريقة التي يتم من خلالها النشر على هذه الصفحات، والحرص أن تكون تفاعلية.

ثانياً- الحضور والمشاركة في المناسبات العامة والاجتماعية في المحافظة، ومن الأفضل أن يكون ذلك من خلال مجموعات يشارك فيها أعضاء الإدارة المحلية مع قيادة الحزب في الفرع وأعضائه، لأنه يخدم الصورة البصرية عن حضور الحزب في المحافظة، وفي الوقت نفسه يرسل برسالة أن العضو يستند إلى حزب قوي وداعم له.

ثالثاً- فتح مقر الحزب في المحافظة للأنشطة والحوارات العامة، ومن الضروري هنا الاهتمام بالصورة البصرية للمقر، فبقدر ما يكون جذاباً بسيطاً متماهياً مع هوية الحزب وقادراً على تعريف نفسه كمساحة آمنة للنقاشات والحوارات الوطنية بقدر ما يساعد ذلك على بناء انطباعات إيجابية عن الحزب مما ينعكس على دور الأعضاء في الإدارة المحلية.

من المفيد هنا أن ينخرط المشاركون في الورشة بتدريبات على كيفية تطوير وسائل الإعلام لدى الحزب وما هي الأنشطة التي يمكن عقدها في مقر الفرع، وما المطلوب لتطوير وتحسين الصورة البصرية له.

## الخلاصات:

- 1- عمل الإدارة المحلية يتكامل مع دور الأحزاب على الصعيد الوطني، ولا يتناقض معه، ونجاح الحزب يتمثل في تأطير هذه العلاقة وتعزيزها وبناء مسارات وقنوات الإفادة المتبادلة.
- 2- من الضروري أن يكون هنالك تصوّر مؤسسي واضح وسلسل وسهل لتيسير التنسيق بين القيادات المركزية وعمل الحزب على المستوى الوطني وبين الفروع وأعضاء الإدارة المحلية.
- 3- أعضاء الإدارة المحلية يقومون بتعزيز برنامج الحزب وسياساته المقترحة على الصعيد الوطني وتطعيمها بقرأة معمقة ودقيقة لقضايا المحافظات والأطراف، والحزب يوفر ويخصص الموارد المطلوبة لدعم عمل أعضاء الإدارة المحلية.
- 4- مبدأ السياسات التشاركية مبدأ مهم تعتمد اليوم مجموعة من الأحزاب الأوروبية ويقوم على ضرورة انخراط أعداد كبيرة من أعضاء الحزب وأنصاره والجمعيات والجماعات في المجتمع في صوغ سياسات الحزب ومقترحاته للقضايا الوطنية والمحلية.
- 5- يرتبط نجاح عمل الإدارة المحلية على الصعيد المحلي في المحافظات بالتعاون بين أعضاء الحزب وتشكيل مجموعات عمل وتطوير استراتيجية للنجاح وتبني قضايا المحافظة والتواصل والاتصال مع المجتمع المحلي والانخراط بصورة كبيرة في أنشطته وفعالياته..

## التدريب الثاني

### فلسفة الإدارة المحلية :

### التنمية المستدامة ومهارة استقطاب المشروعات

#### د. لؤي عساف

### أولاً- مقدمة في التنمية الاقتصادية : الإطار المفاهيمي

اقتصاديات التنمية Development Economics فرع يانع جديد وشيق من فروع علم الاقتصاد، الذي يركز على دراسة أسباب التخلف وسبل الخروج منها باتباع استراتيجيات وسياسات معينة. كما يهتم هذا العلم بالتخصيص الأمثل لموارد الإنتاج النادرة ونموها مع مرور الزمن، فضلاً عن دراسة الترابط بين البنى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكيفية تغيير هذه البنى بما يسمح بحدوث تحسنات مستمرة في مستوى المعيشة والقضاء على الجهل والتخلف.

أصبح العالم يعي أكثر من السابق أن معظم الحروب والثورات في عصرنا هذا يرجع إلى وجود فجوة التخلف السحيقة التي تفصل «الذين يملكون» عن «الذين لا يملكون». أصبحت المشكلات التي تواجه الدول النامية في سعيها الدؤوب لتحسين مستوى معيشة شعوبها، وتطوير اقتصادياتها والنهوض بها لمواكبة عجلة التقدم الاقتصادي العالمي من أهم التحديات التي تواجه حكومات هذه البلاد منذ حصولها على استقلالها السياسي.

شهدت العقود الماضية تغيرات جذرية في مفهوم التنمية، حيث أصبح أكثر شمولاً من مجرد الزيادة في الدخل والناتج القومي الإجمالي، لكون التنمية بذلك المفهوم الضيق لم تعد كافية لحل المشكلات المزمنة التي تعاني منها الدول النامية والمتمثلة في الفقر والبطالة وسوء توزيع الدخل. بدأ التحول إلى التنمية الشاملة وتبني سياسات هادفة تتمثل في إزالة الفقر والبطالة وتحقيق العدالة في توزيع الدخل القومي، لتصبح هذه الأهداف هي المعايير الحقيقية للحكم على مدى نجاح وفشل السياسة الإنمائية لأي بلد.

### ماهية التنمية الاقتصادية :

بذلت الكثير من المحاولات لتحديد مفهوم التنمية، حتى غدا هذا المفهوم من المفاهيم الشائعة لدى الأفراد أو الهيئات، هذا بعد أن تعددت مفاهيمها لدرجة أحدثت نوع من الخلط بينها وبين مفاهيم أخرى كالتطور والتقدم والنمو الاقتصادي. ويعد الاقتصادي «شومبيتر» أول من حاول التمييز بين النمو الاقتصادي والتنمية. فالنمو يحدث عادة بسبب نمو السكان والثروة والادخار، في حين أن التنمية تنتج من التقدم والابتكار التقنيين، وأن النمو يتمثل في حدوث تغيرات كمية في بعض المتغيرات الاقتصادية. أما التنمية فتتضمن حدوث تغيرات نوعية في هذه المتغيرات. ويتضح من ذلك أن النمو الاقتصادي يسبق التنمية وهو ظاهرة تحدث في المدى القصير، في حين أن التنمية لا تحل إلا على المدى الطويل، ولا يمكن الحكم عليها إلا بعد مضي فترة زمنية طويلة نسبياً.

وعلى ذلك نخلص إلى أن النمو Growth هو عملية زيادة تلقائية ثابتة مستمرة وتطور بطئاً تدريجياً يحدث في جانب معين من جوانب الحياة، أما التنمية Development فعبارة عن عملية تحقيق زيادة تراكمية متمدة ودائمة تحدث عبر فترة من الزمن وتحتاج إلى دفعة قوية عن طريق جهود منظمة تخرج المجتمع من حالة الركود والتخلف إلى حالة التقدم والنمو. ويشير تقرير الأمم المتحدة إلى أن مشكلة البلاد المتخلفة ليست في حاجتها إلى مجرد النمو، وإنما في حاجتها للتنمية سواء الاجتماعية أو الاقتصادية بالأسلوب الكيفي والكمي.

جاء في تعريف هيئة الأمم المتحدة لعام 1956م أن التنمية هي العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية، ولمساعدها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع. هذا في حين يتفق كل من «سلترز» و«روستو» W. Rostow على اعتبار أن التنمية تكون بتخلي المجتمعات المتخلفة عن السمات التقليدية السائدة فيها، وتبني الخصائص السائدة في المجتمعات المتقدمة.

ومما سبق نشير إلى أن مفهوم التنمية يتمثل في كونها «عمليات مخططة وموجهة في مجالات متعددة تحدث تغييراً في المجتمع لتحسين ظروفه وظروف أفراد من خلال مواجهة مشكلات المجتمع وإزالة العقبات وتحقيق الاستغلال الأمثل للإمكانات والطاقات، بما يحقق التقدم والنمو للمجتمع والرفاهية والسعادة للأفراد».



### ماهية التنمية:

العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين حياة المجتمع في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصحية والتربوية، وهي عملية مخطط لها (خطط استراتيجية - برامج - مشاريع) بهدف الانتقال بالمجتمع وأفراده من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص.

### ما هي التنمية المستدامة؟

نشاط شامل لكافة القطاعات سواء في الدولة أم في المنظمات أم في مؤسسات القطاع العام أو الخاص أو حتى لدى الأفراد، حيث تشكل عملية تطوير وتحسين ظروف الواقع من خلال دراسة الماضي والتعلم من تجاربه، وفهم الواقع وتغييره نحو الأفضل، والتخطيط الجيد للمستقبل، وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية والمادية بما في ذلك المعلومات والبيانات والمعارف التي يمتلكها المقيمون على عملية التنمية، مع الحرص على الإيمان المطلق بأهمية التعلم المستمر واكتساب الخبرات والمعارف وتطبيقها، ولا تقتصر التنمية على جانب واحد أو مجال واحد فقط من المجالات الحياتية بل تشمل التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعسكرية والإنسانية والنفسية والعقلية والطبية والتعليمية والتقنية وغيرها، بحيث تهدف بشكل رئيسي إلى رفع وتحسين مستوى المعيشة لدى الأفراد، وضمان معيشة أفضل للأجيال القادمة.

## المجتمع المحلي:

مجموعة من الناس يعيشون في نفس المكان ويشتركون في السمات العامة وفي قيم وعادات ويتفاعلون مع بعضهم البعض، وتجمعهم روابط تشكلت من خلال وجودهم في منطقة جغرافية محددة أو نتيجة لروابط شبكات العمل، والمجتمع المحلي عبارة عن الأفراد والأسر والعوائل والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمجتمع المدني.

## تنمية المجتمع المحلي:

مسار تحسين تشاركي يشمل كافة القطاعات والمجالات الحياتية عبر تخطيط برامج وأنشطة من أجل تحسين حياة كافة الأفراد في مجالات حياتهم المختلفة، وهي جهود تنمية وعملية ضرورية لأي مجتمع من خلالها يمكن تحقيق العدالة الاجتماعية ومعالجة المشكلات المجتمعية الخطيرة وتؤدي إلى تغيير إيجابي طويل الأمد.

## ثانياً- التخطيط الاستراتيجي

«كل دقيقة تقضيها في التخطيط، فأنت توفر عشر دقائق في التنفيذ» قانون براين تريسي. هذا القول يُفسر بشكل مبسط دور التخطيط في الحياة بشكل عام، فبدون وجود تخطيط مدروس ومنظم، يُحتمل أن يستغرق العمل ضعف أو حتى أضعاف الوقت،

مقارنة بالقيام به بعد التخطيط له، مما يُعدّ إسراراً متعمداً وواضحاً للوقت وللمجهود.

يتجلى معنى التخطيط في التفكير بالمستقبل، والنظر إلى المدى البعيد مع الإجابة على عدة أسئلة مثل؛ إلى أين سنذهب؟ وكيف سنذهب هناك؟ وما الذي نملكه من موارد يؤهلنا للوصول لما نريد؟

هناك أربعة أنواع من التخطيط متعارف عليهم، وهم التخطيط التشغيلي، والتخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التكتيكي، وأخيراً التخطيط للأمر الطارئ أو التخطيط الاحترازي.

في هذا المقال سنوجه جهودنا إلى تفسير التخطيط الاستراتيجي، حيث أنه نظراً لكثرة التحديات الكبيرة التي يشهدها العالم في حاضرتنا، ومع ازدياد المنافسة في جميع المجالات، أصبح التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية تحتاج إليها كل منشأة ويتطلبها كل مشروع.

### **ما هو التخطيط الاستراتيجي؟**

يشار إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي تتضمن تحليل الوضع الحالي لأي منظمة، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي أنه نظرة طويلة المدى إلى الخطط المفصلة التي يجب وضعها لتحقيق الأهداف في المستقبل.

قدمنا تعريفاً مختصراً في المقدمة للشق الأول، أي مصطلح «التخطيط» على أنه وضع خارطة المستقبل، والآن ماذا يعني الشق الثاني مصطلح «الاستراتيجية»؟ في الواقع يعتبر مصطلح الاستراتيجية عسكري الأصل والمنشأ، قد ظهر مع الحروب قديماً، ولكن فيما بعد قامت المنظمات الإدارية بتبني هذا المصطلح وضمه إلى مصطلح التخطيط ليصبح لدينا نوع جديد ومهم منشق من عملية التخطيط يسمى بالتخطيط الاستراتيجي.

يقوم التخطيط الاستراتيجي بالموازنة بين الموارد المتاحة والأهداف المراد تحقيقها، ومعرفة كيف سيتم استخدام هذه الموارد بأمثل صورة في ضوء القوانين والسياسات المفروضة والمتبعة.

التخطيط الاستراتيجي ليس عملية تتم مرة واحدة فقط وبعدها يتم تطبيقها لفترة طويلة وينتهي الأمر، فعلى العكس، يُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة ومتواصلة يتم التعديل بها بشكل دوري من قبل المسؤولين لمواكبة كل تغيير يحدث أو ظروف تطرأ، بهدف الوصول إلى الأهداف بفاعلية وأمان.

لا يعتبر التخطيط الاستراتيجي مخصصاً لحجم الشركات الكبير فقط، فالشركات الصغيرة والمبتدئة بحاجة أيضاً إلى ممارسة التخطيط الاستراتيجي حتى يتم إنجاز أعمالها بكفاءة ولضمان مستقبل مشرق وناجح.

## مرتكزات وأهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورة استخدام الشركات له في عدة نقاط:

- وسيلة أمان وحماية؛ يُعتبر التخطيط الاستراتيجي مصدر أمان لأي منظمة، فهو يحمي من أية أخطار متوقعة في المستقبل نظراً لتوقعه المسبق لهذه الأخطار، وعمل الاحتياطات اللازمة لمواجهةها.

- تحليل مفصل للوضع الحالي؛ يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحليل وضع المنظمة الحالي من كافة الجوانب، مثل التحليل الرباعي الذي يتم من خلاله تحليل نقاط القوة لدى المنظمة واعتبارهم ميزة تنافسية، ونقط الضعف والعمل على التغلب عليها، والفرص التي يجب استغلالها، والتهديدات التي يجب وضع اعتبار لها.

- تحديد الأهداف، ووضع مؤشرات لقياس الأداء؛ أثناء العمل على وضع الخطة الاستراتيجية يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المراد الوصول إليها في نقاط واضحة، كما يتم تحديد المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء، والتي تساعد في عملية التقييم النهائية.

- العمل وفق خطة محددة بوقت زمني؛ يلتزم التخطيط الاستراتيجي بالوقت الزمني للأعمال، ومراعاة تحقيق كل هدف في وقته المحدد، سواء الأهداف الحالية، أو الأهداف المستقبلية بعيدة المدى.

- يعطي انطباع جيد للأطراف الخارجية؛ تتأثر الأطراف الخارجية بشكل إيجابي عند التعامل مع أي منظمة

تستخدم التخطيط الاستراتيجي كأحد الأساليب الإدارية الأساسية لتسيير العمل، لأن هذا يعتبر إشارة إلى قوة المنظمة وقدرتها على مواجهة أي مشكلات أو تهديدات.

- ترشيد استخدام رأس المال والحد من هدر المصروفات؛  
إتقان عملياتك المحاسبية جزء من جودة التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد تحليل الوضع المالي الحالي للشركة من خلال القوائم المالية -مثلاً- محفزاً لإعداد موازنات مالية دقيقة التنبؤ، وتعتبر الموازنات بطبيعة الحال نوع من التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالجوانب المحاسبية؛ وهو ما يشجع على ترشيد النفقات وتوجيهها للجهات الأنسب، ويحد من المصروفات غير ذات الجدوى.

- اجعل كل الأمور قابلة للقياس .. اجعلها قابلة للإدارة؛ يقولون «لا تستطيع إدارة ما لا تستطيع قياسه»، ويرشدك التخطيط الاستراتيجي لتحويل كل أهدافك لطريقة أكثر قابلية للقياس والتتبع، حيث غاية التخطيط في النهاية أن تنفذ ما خططت له لا أن تتوقف عند مرحلة وضع الأحلام على الورق، بل نقوم بدراسة البيانات وتقسيمها لنطاقات مختلفة تفيد في عملية الإدارة، لذا تسيير دائرة التخطيط كالتالي: خطط، ضع معايير القياس KPIs، نفذ، تحقق من جودة النتائج.

- يساعدك التخطيط في الحد من تحكم الاقتصاد في مجريات عملك؛ حياتنا عبارة عن سوق كبير قائم على العرض والطلب، ونتيجة لتغيرات السوق، وللمؤثرات

السياسية والطبيعية وغيرها، تتغير الظروف الاقتصادية، وبلا شك يتأثر نشاطك التجاري. وبما أنك لن تستطيع التحكم في السياسة والاقتصاد لضبط أعمالك؛ ما عليك سوى أن تتخذ دائماً الجانب الأكثر استقراراً؛ كأن تتعامل بالعملة الأكثر استقراراً، وتعمل في القطاع الذي لا شك في إطار الطلب عليه، وتستخدم التكنولوجيا التي تتوقع القادم وتساعدك على اتخاذ القرارات. ولا يكون هذا التفكير الاستباقي إلا من خلال تحليل الوضع القائم والتخطيط الاستراتيجي المتفهم للتغيرات.

- التخطيط الاستراتيجي يجعلك واعي بالمؤثرات الخارجية؛ جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي التحليل؛ وينقسم للتحليل الخارجي والداخلي. يعني هنا التحليل الخارجي الذي يجعلك على صلة بالبيئة خارج مؤسستك. وتضمن أثر هذه المؤثرات وتوقع ما سيجري بناءً على الوضع الحالي خارج المؤسسة يجعلك أكثر صلابة وأكثر قدرة على البقاء في السوق لوقت أكبر.

- لا ريادة بدون تخطيط؛ هناك صانع للحدث وهناك مستجيب له لا أكثر. وبالتأكيد من يصنع الحدث يتحكم فيه ويمتلك القوة، هذا بالضبط ما يمنحك إياه التخطيط الاستراتيجي. يجعلك تسبق بخطوة وتحدث التأثيرات الكبرى بالسوق وتجعل الجميع يتبعك؛ التخطيط يجعلك قائداً ورائداً للمجال، ولا يقتصر دوره على الإدارة الداخلية فقط كما وضعنا في النقطتين السابقتين.

- التخطيط الاستراتيجي ينأى بمنظمتك عن تبعات الفوضى؛ منظمات كثيرة تستمر في العمل رغم غياب النظام، ولكن هناك خسائر غير هينة نتيجة لذلك. يساعدك التخطيط الاستراتيجي للبعد عن الفوضى ويوجد لك طريقة واضحة لاتخاذ الخطوات القادمة. وجود خطة يعني وجود إطار تتحرك داخله المؤسسة بكل أفرادها، ويرسخ لطريقة منهجية للتفكير تؤدي لظفرة في جودة النتائج.

### الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي:

التخطيط كمصطلح يرمز إلى قدرة العقل على التفكير في عمل ما قبل تنفيذه والاستعداد له لاستغلال فوائده وتجنب أضراره، وهي صفة مشتركة بين جميع المخلوقات ذات العقل باختلاف قدراتها العقلية، فالحيوانات المفترسة تخطط منفردة أو مجتمعه قبل الهجوم على فريستها، وكلما تطور العقل كما هو حال العقل البشري تتطور القدرة على التخطيط كذلك، ومما يميز العقل البشري عن غيره هو قدرته على التخطيط الطويل الأمد والمعقد أو ما نسميه اليوم بالتخطيط الاستراتيجي، وهذين الأسلوبين من التخطيط مهمين لتحقيق الأهداف، في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات يطلق عليهما التخطيط التشغيلي (التكتيكي) والتخطيط الاستراتيجي، ويمكن تلخيص أهم الفروقات العامة بين هذين المستويين من التخطيط بما يلي:



- التخطيط التشغيلي قصير الأمد بحد أقصى سنة، بينما التخطيط التشغيلي طويل الأمد قد يمتد عشرات السنين.
- التخطيط التشغيلي يتعامل مع الواقع الحالي لتنفيذ أمر محدد، بينما التخطيط الاستراتيجي هو أداة لتغيير الواقع إلى الأفضل.
- النجاح في التخطيط التشغيلي يقاس بالكفاءة بينما النجاح في التخطيط الاستراتيجي يقاس بالفاعلية.

من المهم فهم العلاقة بين الإثنين، فالتخطيط التشغيلي (التكتيكي) هو وسيلة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافه على أرض الواقع، فلا يمكن نجاح أي خطة استراتيجية سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدول إن لم يتبعها إعداد خطط تشغيلية سنوية تتراكم نتائجها جميعاً نحو تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية ورؤية المؤسسة.

### ثالثاً- لماذا التخطيط الاستراتيجي مهم للمؤسسات

المؤسسات في هذا العصر سواء كانت خاصة أو عامة باتت تواجه تحديات كبيرة، وأصبح بقاءها ونجاحها يرتبط بالدرجة الأولى بكفاءة إدارتها، وأصبح التخطيط الاستراتيجي من أهم أدوات الإدارة الحديثة لمواجهة هذه التحديات والحفاظ على بقاء المؤسسة ودعم قدرتها التنافسية.

بعض فوائد التخطيط الاستراتيجي التي تجعله أداة مهمة للتطور والنمو:

- تعزيز موقع المؤسسة التنافسي وضمان نجاحها على المدى الطويل.
- رفع العائد الاستثماري من الموارد المادية والبشرية.
- توجيه موظفي المؤسسة نحو تحقيق رؤية مشتركة يؤمنون فيها.
- رفع مستوى العلاقة بين المؤسسة وعملاءها إلى تفاهات طويلة الأمد.
- وضوح مستقبل المؤسسة مما يعزز الشعور بالاطمئنان لدى الموظفين.
- يرفع مستوى قدرة المؤسسة على إدارة أي أزمات خارجة عن إرادتها وتجنب تبعاتها.
- تحد من الهدر في الموارد نتيجة التنسيق المستمر ضمن إطار الخطة الاستراتيجية.
- وسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها القيادي والتحكم في مسيرة المؤسسة.
- الالتزام بقيم عمل مشتركة مما يعزز الشعور بالأمان لدى الموظفين ويرفع مستوى أداءهم.

تتفاوت درجة تعقيد الخطط الاستراتيجية وصعوبة إعدادها حسب حجم المؤسسة وطبيعة عملها وحسب المتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية، فخطة استراتيجية لشركة صغيرة الحجم تختلف عن خطة لمؤسسة مالية ضخمة، وعلى الرغم من صعوبة ممارسة

التخطيط الاستراتيجي والتكلفة العالية للفشل في تطبيقه إلا أن المؤسسات لا يوجد لها أي بديل آخر سوى الأخذ بهذا العلم وتطبيقه بإصرار، فالنجاح فيه مرتبط بدرجة التزام الجميع فيه وخاصة الإدارة العليا، وعدم التهاون في تطبيقه بالصورة الصحيحة، ومن المهم الاستفادة من تجارب الآخرين الناجحة منها أو الفاشلة وعد البدء من الصفر والدخول في دوامة التجربة والخطأ المكلفة وقتاً وجهداً وموارد.

### الإدارة الاستراتيجية :

يعتقد البعض أن الإدارة الاستراتيجية هي شيء مختلف عن التخطيط الاستراتيجي أو إنها مرحلتين مختلفتين، والحقيقة أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من الإدارة الاستراتيجية، فوضع خطة استراتيجية فعالة يتطلب إدارة ذات خبرة في مجال إدارة مشروع متكامل لإعداد خطة استراتيجية، بما في ذلك توفير الموارد وتحديد المسؤوليات ووضع اللوائح والإجراءات وتنظيم العمل بشكل عام بما يخدم تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، فبعد إقرار الخطة من الإدارة العليا يجب أن لا يتم أي عمل في المؤسسة صغيراً كان أم كبيراً إلا إذا توافق مع متطلبات هذه الخطة، وينطبق ذلك على المراحل اللاحقة من الإدارة الاستراتيجية وهي مرحلة التنفيذ ومن ثم مرحلة التقييم والتطوير، فالإدارة الاستراتيجية تتطلب توفر خبرات في كافة هذه المجالات وإن لم تتوفر لدى المؤسسة فعليها

الاستعانة بمن يملكون هذه الخبرات، ومن المهم الاستفادة من تجارب الآخرين الناجحة منها أو الفاشلة وعدم البدء من الصفر والدخول في دوامة التجربة والخطأ المكلفة وقتاً وجهداً وموارد.

## رابعاً- التخطيط التنموي: «التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل»

المكونات الرئيسية للتخطيط التنموي الاستراتيجي: يجب في أي مشروع تنموي أن يراعى تكامل هذه العناصر الثلاثة: وضع الخطة الاستراتيجية، التنفيذ، التقييم.

دورة حياة التخطيط التنموي للمشاريع:

- 1- بناء الجاهزية المؤسسية.
- 2- فهم طبيعة المجتمع المحلي والقطاعات المراد تنميتها.
- 3- دراسة وتحديد الاحتياجات التنموية.
- 4- اختيار الأولويات.
- 5- تحديد البرامج وحزم المشاريع وفق الاحتياجات الفعلية.
- 6- تصميم وتخطيط المشاريع.
- 7- التحضير للتنفيذ وبناء الجاهزية.
- 8- الإدارة التنفيذية للمشاريع.
- 9- المتابعة والرصد والتوثيق.
- 10- التقييم الشامل للمسار.
- 11- الاستدامة وديمومة المشاريع.

## خامساً- المرتكزات الأساسية للتخطيط التنموي الاستراتيجي الفعال

### 1- التمكين :

- العمل وفق منظور التنمية المجتمعية الشاملة ويتضمن تمكين المجتمع وإتاحة الفرصة لهم للمبادرة في تنمية أنفسهم.
- المجتمع بكل مكوناته هنا هو هدف التنمية وغايتها الأساسية.
- البناء على الاحتياجات الفعلية للمجتمع بكل مكوناته.

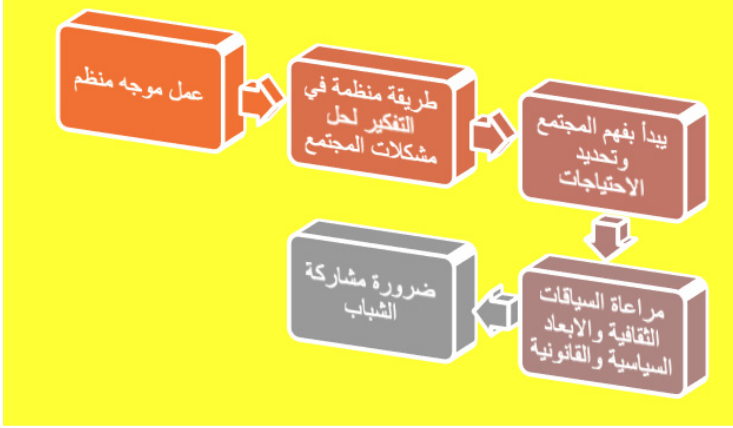
### 2- المشاركة :

- اعتماد النهج التنموي التشاركي في عمليات التخطيط والأبتعاد عن التخطيط المركزي.
- إشراك أعضاء المجتمع في تحديد احتياجاته وتحليل مشاكله وإعطاء الحلول الممكن تنفيذها.
- إشراك جميع أصحاب المصلحة في المجتمع المحلي المستهدف في عمليات التخطيط التنموي.
- إحساس المجتمع بالملكية للمشاريع المنفذة.

### 3- الإدارة :

- اعتماد نهج الإدارة القائمة على المشاريع لتحويل الأفكار إلى مشاريع حقيقية.
- أفضل طريقة للوصول للاحتياجات التنموية وتلبيتها وفق مشاريع تساهم في حل المشكلات المجتمعية.
- تبني مفاهيم الإدارة المبنية على النتائج من خلال تحديد النتائج والآثار المتوقعة قبل تنفيذ المشروعات.

## التخطيط التنموي



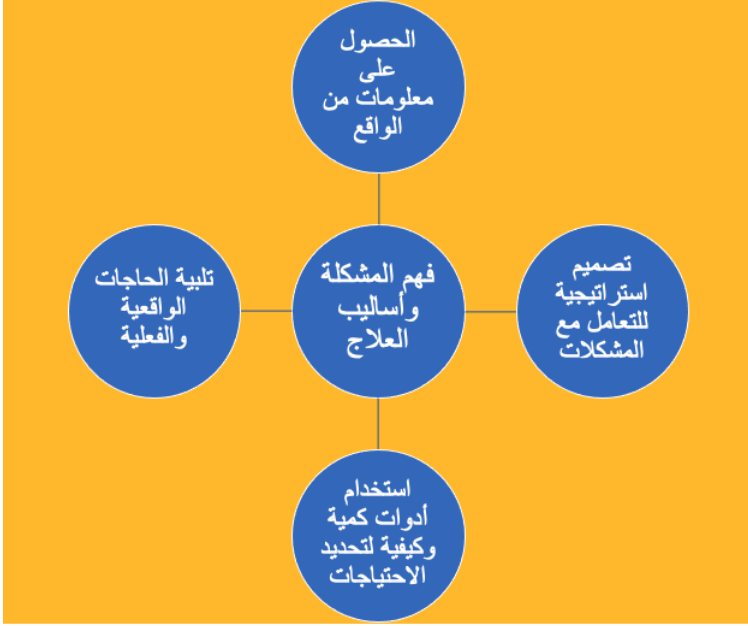
## سادساً- مفهوم تحديد الاحتياجات التنموية؟

دراسة الأوضاع الحالية والموارد والإمكانيات المتاحة للبلديات وللمجتمع المحلي وذلك لتحديد الأهداف الذكية للبرامج والمشاريع الاستثمارية التي تحقق الأهداف بفعالية وكفاءة عالية خلال فترة زمنية بما يتوافق مع متطلبات واحتياجات الفئات المستهدفة.

### لماذا دراسة تحديد الاحتياجات التنموية؟

- 1- تغير الظروف وظهور حاجات جديدة ودخول أناس جدد للمجتمع.
- 2- أحياناً تكون الحاجات غير واضحة منذ البداية أو يصعب فهمها.
- 3- تنوع مصادر من الناس المستهدفين في المجتمع يساعد في فهم المشاكل التي تؤثر عليهم.
- 4- استطلاع وتقييم الحاجات يعطي الناس الفرصة لتصنيف حاجاتهم بحسب الأولوية.
- 5- يجب أن يبنى المشروع على ما يقوله الناس وليس على افتراضات منا.
- 6- إشعار المجتمع بأهميتهم منذ البداية في التخطيط للمشاريع.
- 7- تحقيق الاستفادة للمشاريع بشكل أفضل.

تقوم دراسة تحديد الاحتياجات على ...



### سابعاً- مكونات تصميم المشروع

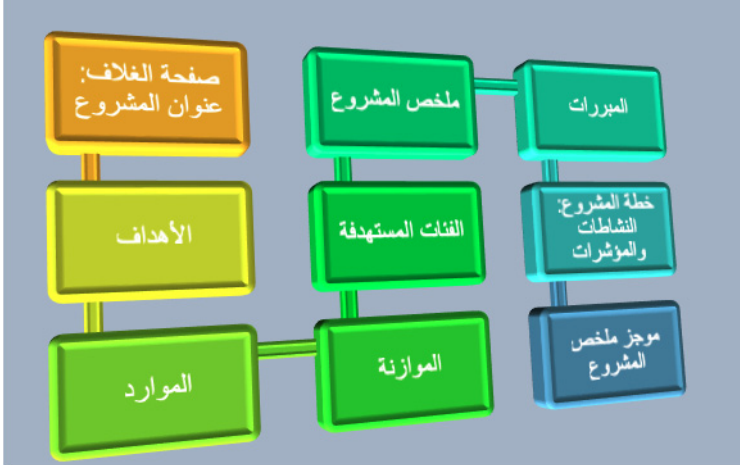
- تحليل المشكلات من أهم مراحل تصميم المشروع تحليل المشكلات للوقوف على الأسباب والآثار وتصميم المشروع لمعالجة الأسباب وليس الآثار.

- صياغة أهداف المشروع بشكل متزن وواقعي وصياغتها بشكل يضمن تحقيقها بناء على الموارد المتاحة لدينا.

- تحديد النتائج المتوقعة وصياغتها تقدير النتائج والآثار المتوقعة للمشروع يمكننا من تصميم النشاطات والتنفيذ بشكل مريح وممتاز وضمن الإطار الزمني والمنطقي للمشروع.



- تصميم النشاطات؛ بناء هلى الأهداف ووضع مؤشرات لقياس الإنجاز وما تحقق من النتائج والنشاطات والأهداف.
- تحليل المخاطر وتحديد أصحاب المصلحة تحليل المخاطر المتوقعة وتحديد خارطة أصحاب المصلحة الشركاء.
- تحليل الموارد والتكاليف وخطط المتابعة؛ تشمل هذه المرحلة تحديد الموارد اللازمة للمشروع والتكاليف الفعلية وبناء خطط العمل والمتابعة.



## ثامناً- كتابة مقترحات المشاريع واستقطاب التمويل

العناصر الأساسية لمكونات مقترح المشروع التنموي:

ملاحظات حول كتابة ملخص المشروع:

- 1- كن حذراً الملخص هو الفقرة الأولى التي تتم قراءتها في المقترح (المكتوب من عنوانه).
- 2- الملخص الجيد يعطي انطباعاً إيجابياً أولاً عن المشروع (ما قل ودل).
- 3- يُكتب الملخص بعد الانتهاء من كتابة المقترح يأتي مضمونه دقيقاً و مترابطاً.
- 4- حجم ملخص المشروع الصغير عشر أسطر والمشروع الكبير صفحتين فقط بحد أقصى.

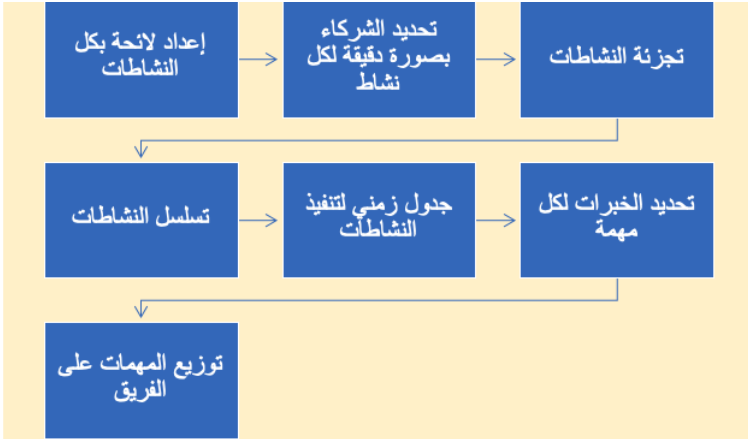
**مبررات المشروع؛** شرح الاستراتيجيات أو مداخل العمل الأساسية التي تم اختيارها لمعالجة المشكلة وكيفية تأثير الاستراتيجيات المقترحة إيجابياً لتحسين الواقع.

- 1- تقديم وصف دقيق للمشكلات التي يعمل المشروع على معالجتها.
- 2- تحليل يبيّن أسباب ونتائج المشكلات المحددة على المجتمع أو الفئة المستهدفة.
- 3- تحديد منهجيات تحديد الاحتياجات واختيار الأولويات للفئات المستهدفة.
- 4- تحديد خبرات المؤسسة وعلاقتها بالمجتمع وربطها بالمشروع وأصحاب المصلحة.

## الفئات المستهدفة:

- 1- تحديد الفئات المستهدفة من المشروع التنموي بشكل دقيق جداً وبيان كيف يمكن لها الاستفادة من المشروع.
- 2- وصف الفئة أو الفئات المستهدفة بشكل دقيق الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والفئات العمرية.
- 3- تقسيم الفئات المستهدفة إلى فئات مستفيدة بشكل مباشر وفئات مستفيدة بشكل غير مباشر.
- 4- المستفيديون المباشرون هم الذين ترتبط نشاط المشروع بهم وهم الذين أنشئ المشروع من أجلهم.
- 5- الفئات التي تتأثر إيجابياً بفعل تأثير المستفيديون المباشرون بنشاطات المشروع

## منهجية إعداد خطة نشاطات المشروع:



## الموارد اللازمة للمشروع:

- حصر الموارد الفنية اللازمة والوسائل والأدوات وتحديد المواصفات حصر الموارد البشرية.
- تحديد الكلف التقديرية لكل مورد والوحدات اللازمة.

## كيف نختار مصادر التمويل المناسبة:

- تحديد مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها وتحديد تكلفة التمويل من كل مصدر.
- تحديد الآثار والمخاطر التي قد يتعرض لها المشروع وإدارته.
- التفاوض للحصول على التمويل المطلوب والحصول على أفضل الشروط.

### الشراكة مع القطاع الخاص:

- 1- يساعد استقطاب موارد القطاع الخاص مثل التمويل والإدارة الفاعلة والخبرات في تيسير التغلب على محدودية الموازنة العامة لإنشاء البنية التحتية وخدمات الصيانة وتوفير الخدمات ذات الجودة العالية. أصبحت هيكلية الشراكة بين القطاعين العام والخاص إحدى الأدوات الأكثر شيوعاً لتطوير البنية التحتية باستخدام موارد وخبرات القطاع الخاص.
- 2- الشراكة هي عبارة عن تنظيم بين طرفين أو أكثر اتفقوا على التعاون نحو تحقيق أهداف مشتركة أو منسجمة، حيث يوجد سلطة أو مسؤولية مشتركة، أو

استثمار مشترك في الموارد، أو مسؤولية مشتركة، أو مخاطر، وبالطبع مصالح مشتركة.

3- الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى التنظيمات التي يقوم القطاع الخاص بموجبها بتوفير أصول البنية التحتية والخدمات التي تقوم على البنية التحتية التي توفرها عادة الحكومات صندوق النقد الدولي: الشركات بين القطاعين العام والخاص، الحكومة والضمانات، والمخاطر المالية.

4- منهجية على شكل «شراكة» لتوفير بنية تحتية بدلاً من علاقة «توريد» بعيدة. تضم مزايا الشراكة بين القطاعين العام والخاص مشاركة المخاطر والمسؤولية والمكافآت، ويتم اعتماد هذا النوع من الشراكات في الحالات التي يكون فيها قيمة مقابل المال بالنسبة إلى دافعي الضرائب.

### نصائح لزيادة فرص استقطاب التمويل المحلي والدولي :

- التواصل المستمر وبناء علاقات ثنائية مع الممولين.
- متابعة المواقع الدولية ورصد التمويل الدولي للمشاريع في الأردن
- شراكات مع المنظمات الدولية من خلال الحكومة.
- دراسة المجتمع باستمرار للتعرف على الاحتياجات وكتابة مقترحات المشاريع.
- توفير موارد بشرية متخصصة في المؤسسات لكتابة مقترحات المشاريع باللغتين العربية والإنجليزية.

- شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص في الأردن.
- الانتساب والتسجيل في المنصات والشبكات المحلية والدولية.
- التركيز على المشاريع التنموية الريادية التي تلامس الحاجات الفعلية لكافة فئات المجتمع.

## التدريب الثالث

### إعداد الموازنات: المنهجية المقترحة ومهارات التدريب

#### بادي البقاعين

تُعتبر موازنة البلدية أحد الأدوات المالية الرئيسية التي تسهم في تحقيق أهداف البلدية وتلبية احتياجات المواطنين. تُعرف موازنة البلدية على أنها التخطيط المالي السنوي للإيرادات والنفقات التي تهدف إلى تمويل الأنشطة والمشاريع التي تسعى البلدية لتنفيذها خلال العام المالي. تشكل موازنة البلدية جزءاً مهماً من دور البلدية في توجيه السياسات وتحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

العلاقة بين موازنة البلدية والخطة الاستراتيجية: الخطة الاستراتيجية هي المستند الذي يحدد رؤية وأهداف البلدية على المدى الطويل والمتوسط. تقوم موازنة البلدية بترجمة هذه الأهداف إلى أرقام وميزانية مالية تمكن تحقيق تلك الأهداف. فعلى سبيل المثال، إذا كانت أحد أهداف البلدية هي تطوير البنية التحتية للنقل، ستكون موازنة البلدية تحتوي على تخصيصات مالية لمشاريع تطوير الطرق ووسائل النقل.

العلاقة بين موازنة البلدية والخطة التنفيذية: الخطة التنفيذية تعد تفصيلاً للأنشطة والمشاريع التي سيتم تنفيذها

خلال العام المالي، وتستند إلى الخطة الاستراتيجية. موازنة البلدية تدعم تنفيذ الخطة التنفيذية من خلال تخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة. بمعنى آخر، تتيح موازنة البلدية للبلدية لتحقيق الأهداف المحددة في الخطة التنفيذية من خلال توفير الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والمشاريع.

تهدف هذه المادة التدريبية إلى تصميم دليل إرشادي يساهم في توضيح أدوار ومسؤوليات أعضاء البلديات ومجالس الإدارة المحلية في عمليات وإعداد موازنات البلديات. يتضمن الدليل التوجيهات والمعلومات الهامة لضمان تحقيق تخطيط مالي فعال وشفاف.

## أولاً: المنهجية المقترحة لورشة تدريب عن الموازنات في البلديات

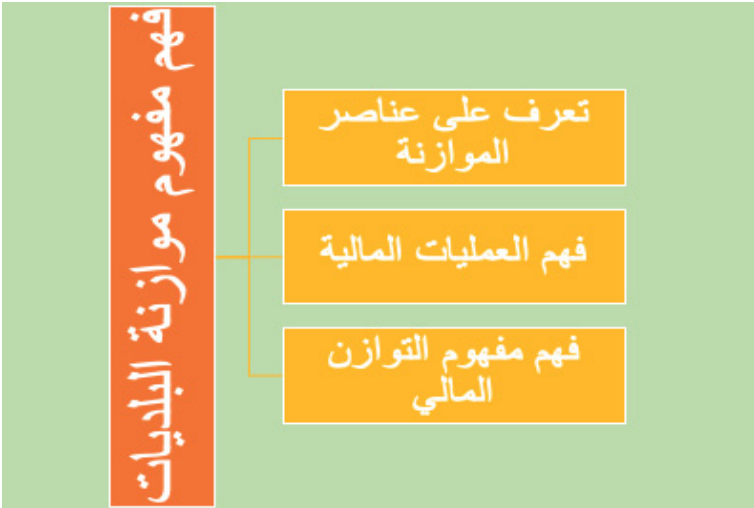
من حيث: الأهداف المعرفية، المعلومة والمعرفة، والإدراك والفهم وأيضاً الأهداف المتعلقة بالخبرة والمهارة: من حيث التطبيق والتحليل والمواءمة.

ورشة تدريب عن الموازنات في البلديات يجب أن تصمم بعناية لضمان تحقيق أهداف معرفية وتطبيقية فعّالة. فيما يلي المنهجية المقترحة لورشة تدريب حول موازنات البلديات، وذلك من خلال تحديد الأهداف المعرفية والمعلومة والإدراك والفهم، بالإضافة إلى الأهداف المتعلقة بالخبرة والمهارة في التحليل والتوائم والتكبير:



## الأهداف المعرفية :

- فهم مفهوم موازنات البلديات: توضيح ماهية موازنات البلديات وكيفية أهميتها في تخطيط وإدارة الموارد المالية المحلية.
- تعرف على عناصر الموازنة: شرح مكونات الموازنة مثل الإيرادات، النفقات، المشروعات، والاستثمارات.
- فهم العمليات المالية: توضيح كيفية تخطيط وتنفيذ العمليات المالية، بما في ذلك إعداد وتنفيذ الميزانية.
- فهم مفهوم التوازن المالي: شرح كيفية الحفاظ على توازن بين الإيرادات والنفقات في الميزانية.



## المعلومة والمعرفة :

- المفاهيم المالية: تزويد المشاركين بالمفاهيم المالية الأساسية مثل الإيرادات، النفقات، الفائض، العجز، الاستثمارات، والديون.
- عملية إعداد الموازنة: شرح خطوات إعداد الموازنة بدءاً من تقدير الإيرادات وحتى تحديد النفقات والاستثمارات.
- تحليل الموازنة: توضيح كيفية تحليل الميزانية لفهم توجيه الموارد ومدى تنفيذ الأهداف المالية.

## الإدراك والفهم :

- فهم السياق المحلي: توضيح كيفية تطبيق مبادئ ومفاهيم الموازنة على الواقع المحلي والاحتياجات الخاصة بالبلديات.
- التأثير على التنمية المحلية: توضيح كيفية تأثير موازنات البلديات على تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المجتمع المحلي.



## الأهداف المتعلقة بالخبرة والمهارة :

- تطبيق التكبير والتحليل: تمكين المشاركين من تطبيق مهارات التحليل المالي والتكبير لفهم البيانات المالية وتقدير الاحتياجات.
- تطبيق التواؤم والمواءمة: تعليم المشاركين كيفية مواءمة الميزانية مع الأهداف المحددة والتواؤم بين الموارد والاحتياجات.
- القرارات المالية الاستراتيجية: تعزيز قدرات المشاركين في اتخاذ قرارات مالية استراتيجية تلبى احتياجات البلديات وتحقق التنمية المستدامة.

يجب أن تتضمن الورشة جلسات تفاعلية، تمارين عملية، ودراسات حالة تمكين المشاركين من تطبيق المعرفة والمهارات في سياق البلديات ومجالس الإدارة المحلية. بالإضافة إلى ذلك، يجب توفير مساحة للأسئلة والنقاش والحوار لتبادل الخبرات وتوضيح النقاط غير الواضحة.

## ثانياً : المادة والمحتوى التدريبي لموازنات البلديات

### عناصر موازنة البلدية :

1. الإيرادات: تشمل العوائد المالية للبلدية، مثل الضرائب المحلية، الرسوم والعوائد من الممتلكات، والمنح والدعم من مصادر خارجية.
2. النفقات: تشمل المصروفات المختلفة التي تتكبد البلدية لتنفيذ الأنشطة والخدمات المختلفة، مثل الرواتب والأجور، تشغيل البنية التحتية، والخدمات العامة.

3. الاحتياطات: تخصص مبالغ مالية للتعامل مع الطارئ أو الاحتياجات غير المتوقعة.
4. الاستثمارات: تخصص لتمويل مشاريع التطوير والبنية التحتية على المدى الطويل.

### **خطوات إعداد موازنة البلدية :**

1. تحليل الوضع الحالي: استعراض الوضع المالي الحالي للبلدية، بما في ذلك الإيرادات والنفقات السابقة.
2. تحديد الأولويات: استناداً إلى الخطة الاستراتيجية والخطة التنفيذية، تحديد الأنشطة والمشاريع ذات الأولوية للعام المالي.
3. تقدير الإيرادات: تقدير مبالغ الأموال المتوقع جمعها من مصادر مختلفة، مثل الضرائب والرسوم.
4. تقدير النفقات: تقدير مبالغ الأموال المطلوبة لتنفيذ الأنشطة والمشاريع المختلفة.
5. توازن الميزانية: ضمان أن الإيرادات تكفي لتغطية النفقات المخططة، وإذا كان هناك فائض أو عجز، يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة.
6. المراجعة والاعتماد: مراجعة ومناقشة موازنة البلدية مع أعضاء المجلس البلدي والهيئة المسؤولة عن اعتماد الميزانية. ويمكن مراجعتها مع أعضاء مختارين من المجتمع أو المواطنين، ومع المسؤولين في الإدارة البلدية نفسها. يشمل ذلك مديري الإدارات المالية والإدارية والفنية في البلدية.

7. من المهم أن يتم مناقشة الموازنة مع هؤلاء الأشخاص للحصول على آرائهم وملاحظاتهم حول التخصيصات المالية والأولويات المحددة. يتم تقديم التفسيرات والوثائق المتعلقة بالموازنة لضمان فهم جميع الأطراف للقرارات المالية المقترحة وتأثيرها على تحقيق أهداف البلدية.

8. بعد المناقشة والتعديلات اللازمة، يتم اعتماد موازنة البلدية بشكل رسمي. والهدف هو ضمان أن الميزانية تعكس بشكل دقيق الأهداف والأولويات المحددة وتتماشى مع الخطة الاستراتيجية للبلدية.

## ثالثاً- موازنات البلديات: الأبعاد التنموية ودور المجلس والعضو المنتخب

### الجزء الأول: الأبعاد التنموية لموازنة البلديات

1. السياق التنموي: تُعد موازنات البلديات أداة حيوية في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي. تستند هذه الموازنات إلى الأبعاد التنموية الشاملة التي تشمل الاقتصاد والبيئة والاجتماع، وتهدف إلى تحقيق التوازن بين هذه الجوانب المختلفة.

2. تخصيص الموارد للأولويات: تعكس استراتيجيات التنمية المحلية من خلال تخصيص الموارد المالية لتلبية الاحتياجات وتحقيق الأولويات. على سبيل المثال، يمكن تخصيص ميزانية

لتحسين البنية التحتية، تطوير الخدمات الصحية، دعم التعليم، وتعزيز القطاعات الاقتصادية المحلية.

3. تعزيز مشاركة المجتمع: تتيح فرصاً لمشاركة المجتمع المحلي في عملية صنع القرار المالي. يمكن للمواطنين والمنظمات المحلية المشاركة في تحديد الأولويات والمشاريع التي تخدم مصالحهم المشتركة.

4. تعزيز الشفافية والمساءلة: تسهم في تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة بين البلدية والمواطنين. يمكن للمجتمع متابعة كيفية تخصيص وإنفاق الموارد، مما يضمن تحقيق أقصى قدر من الفائدة العامة.

## **الجزء الثاني: دور المجلس والعضو المنتخب في إعداد وإقرار موازنة البلديات**

1. دور المجلس البلدي: يشغل المجلس البلدي دوراً أساسياً في عملية إعداد وإقرار موازنة البلدية. يتضمن دور المجلس تقديم الرؤية والأهداف الاستراتيجية للتنمية المحلية، وتحديد الأولويات المالية، ومراجعة المشروع المقترح للموازنة.

2. دور العضو المنتخب: يسهم العضو المنتخب في تمثيل المصالح المحلية والمواطنين. يعمل على نقل احتياجات السكان والقضايا المحلية إلى عملية وضع الموازنة. يشارك في مناقشات المجلس حول تخصيصات الموارد والمشاريع المقترحة.

3. المشاركة في النقاش واتخاذ القرار: الأعضاء المنتخبون يشاركون في نقاش الموازنة ويساهمون في تقديم مقترحات وتعديلات. يساعدون في اتخاذ قرارات تخصيص الميزانية التي تعكس احتياجات المجتمع وتسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

4. المراقبة والمتابعة: بعد اعتماد الموازنة، يكون للأعضاء المنتخبين دور في مراقبة تنفيذ الموازنة وضمان تحقيق الأهداف المحددة. يجب على الأعضاء متابعة استخدام الموارد بشكل فعال ومساءلة الإدارة إذا كانت هناك تغييرات أو تحولات غير متوقعة.

## رابعاً- ما الذي يجب أن تعرفه قبل طرح العطاءات أو المشتريات؟

### 1. الاستعداد والتخطيط:

قبل طرح العطاءات أو المشتريات، يجب إعداد خطة تفصيلية تحدد الاحتياجات المحددة والأهداف المتوقع تحقيقها من خلال هذه العمليات. يجب تحديد الموارد المالية والبشرية المطلوبة وضمان توفيرها.

### 2. تحليل الاحتياجات:

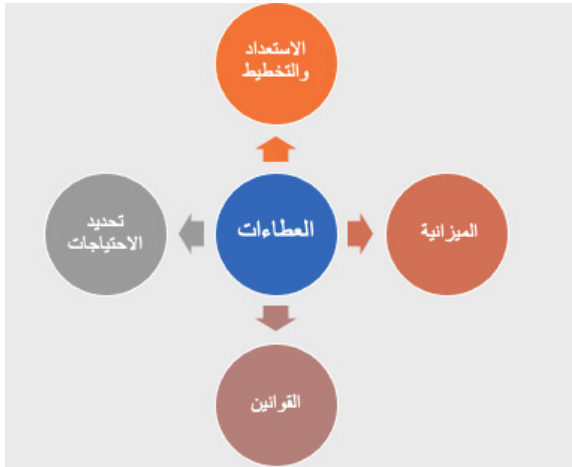
يجب تحليل الاحتياجات بدقة، سواءً كان ذلك للخدمات أو المشروعات. هذا يتضمن تحديد الهدف من العطاء أو المشتريات، والمواصفات المحددة، والكميات المطلوبة.

### 3. الميزانية المتاحة:

يجب تحديد الميزانية المتاحة للعمليات، وهذا يعتمد على الموارد المالية المتاحة في موازنة البلدية. يجب أن تكون التخطيطات متوافقة مع الميزانية لتجنب التجاوزات المالية.

### 4. الشروط القانونية والقوانين:

قبل طرح العطاءات أو المشتريات، يجب مراعاة الشروط والقوانين المحلية والوطنية المتعلقة بعمليات المشتريات العامة والعطاءات. يجب الالتزام بالإجراءات المطلوبة وضمان شفافية العملية.





## خامساً- كيف يمكن أن تخفض النفقات وتزيد إيرادات البلدية؟

### 1. تحسين كفاءة الإنفاق:

يمكن تحقيق توفير في النفقات من خلال تحسين كفاءة الإنفاق، مثل تحسين إدارة المشتريات وتخفيض تكاليف العمليات اليومية.

### 2. مراجعة العقود والاتفاقيات:

من المهم مراجعة العقود والاتفاقيات الموقعة للتحقق من تنفيذها بشكل صحيح والالتزام بالشروط المتفق عليها. يمكن تقليل التكاليف من خلال تقاضي التكاليف الزائدة أو الخصائر.

### 3. تحسين التخطيط لتحصيل الرسوم والضرائب:

يمكن زيادة الإيرادات من خلال تحسين تخطيط تحصيل الرسوم والضرائب المحلية وتوسيع قاعدة المنتفعين. ويجب تقدير التأثير المالي لتلك الزيادات والتأكد من أنها تتناسب مع احتياجات وظروف المواطنين.

### 4. تطوير مشاريع توليد الإيرادات:

يمكن للبلدية تطوير مشاريع توليد الإيرادات، مثل استغلال الممتلكات البلدية لتأجيرها أو تطويرها تجارياً. يجب إجراء دراسات جدوى لضمان أن تلك المشاريع ستحقق عوائد إيجابية.

## 5. استغلال الفرص الاقتصادية:

تحسين البنية التحتية المحلية وجذب الاستثمارات يمكن أن يؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي المحلي وبالتالي زيادة الإيرادات من الضرائب والرسوم.

## 6. تطوير السياحة والثقافة:

تطوير القطاعات السياحية والثقافية يمكن أن يسهم في زيادة الإيرادات من السياح وزوار البلدية.

## 7. تعزيز التشاركية مع القطاع الخاص:

التعاون مع الشركات المحلية والقطاع الخاص يمكن أن يؤدي إلى تنفيذ مشاريع مشتركة تسهم في تحقيق الأهداف التنموية وزيادة الإيرادات.

## سادساً- التشاركية في موازنات البلديات: فوائدها وتطبيقاتها

### 1. مفهوم التشاركية في موازنات البلديات:

التشاركية تشير إلى مشاركة مجتمع المدينة أو البلدية في عملية وضع وتنفيذ موازاناتها. تهدف التشاركية إلى ضمان شفافية أكبر، وتعزيز المساءلة، وتضمين آراء واحتياجات المواطنين في صنع القرار المالي.

## 2. فوائد التشاركية في موازنات البلديات:

شفافية أكبر: يساهم التشارك المجتمعي في زيادة شفافية عملية تخطيط وإعداد الموازنة، مما يساهم في بناء الثقة بين البلدية والمجتمع.

تحقيق أولويات المجتمع: يمكن للمجتمع المشاركة في تحديد الأولويات والاحتياجات المحلية، مما يضمن توجيه الموارد المالية لتلبية تلك الاحتياجات.

تعزيز المساءلة: يساهم التشارك في زيادة مستوى المساءلة لدى البلدية تجاه المواطنين، حيث يمكنهم مراقبة ومتابعة استخدام الميزانية.

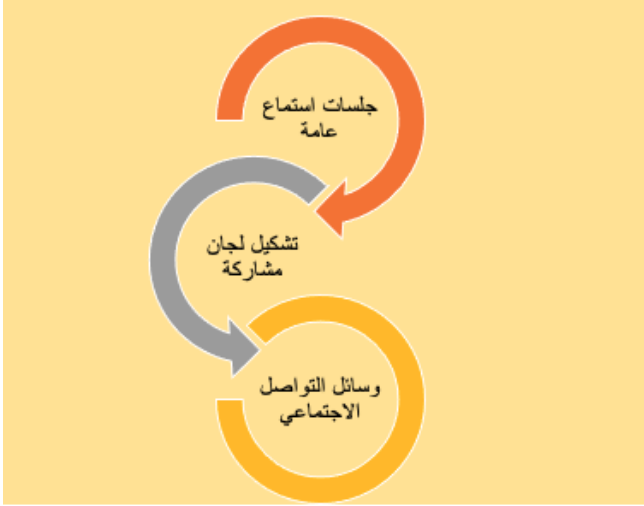
تعزيز القرارات المستدامة: تشجيع المشاركة يساهم في تطوير قرارات مالية أكثر دقة واستدامة نتيجة لتضمن مختلف وجهات النظر.

## 3. تطبيقات التشاركية في موازنات البلديات:

- جلسات استماع عامة: عقد جلسات لاستماع آراء المواطنين حول توجيهات الميزانية واحتياجاتهم.

- تشكيل لجان مشاركة: تشكيل لجان تمثل مجموعات مختلفة من المجتمع للمشاركة في وضع وتنفيذ الموازنة.

- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي: تمكين المواطنين من تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم عبر منصات التواصل الاجتماعي.



## سابعاً- الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي وتحليل البيانات والخدمات

1. الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي: الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي تهدف إلى تحقيق المساواة بين الجنسين وتلبية احتياجات جميع أفراد المجتمع بغض النظر عن جنسهم. تعتبر مبادئ التكافؤ وعدم التمييز في التخطيط المالي أموراً أساسية.
2. تحليل البيانات والخدمات: تتضمن الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي تحليلاً للبيانات والإحصائيات الاجتماعية لتحديد احتياجات مختلف الفئات في المجتمع. يتطلب ذلك تجميع وتحليل البيانات ذات الصلة.

### 3. تطبيقات الموازنة المستجيبة للنوع الاجتماعي:

- توجيه الموارد: توجيه الموارد المالية نحو البرامج والخدمات التي تلبي احتياجات الفئات المهمشة.
- تحسين الخدمات: ضمان توفير خدمات عالية الجودة لجميع أفراد المجتمع دون تمييز.
- متابعة وتقييم: مراقبة تأثير الإجراءات المالية على تحقيق المساواة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

## التدريب الرابع

### بناء مهارات الاتصال الرقمي والجماهيري لدى أعضاء مجالس الإدارة المحلية

#### عبير أبو طوق

### أولاً: منهجية تنفيذ الورشة التدريبية

#### خطوات المنهجية المقترحة:

##### 1. التخطيط وتحديد الأهداف:

تحديد أهداف محددة وواضحة للتدريب، وقابلة نتائجها للقياس .. وهو «تعزيز مهارات أعضاء مجلس الإدارة المحلية الشباب في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال» وإدارة الحسابات الشخصية والعامة عبر المنصات الرقمية، من خلال العديد من الجلسات النقاشية والتفاعلية بين المشاركين.

##### 2. اختيار الموضوعات والمحاور:

اختيار محاور تغطي المواضيع المطلوبة: مفهوم الإعلام الرقمي، وسائل التواصل الاجتماعي، كتابة محتوى ناجح، مهارات التواصل الجماهيري، إدارة الأزمات الرقمية، إتقان أسس التواصل

مع الإعلام سواء المرئي، المسموع والمقروء، كيفية الاستفادة من الخبرات والتجارب ذات الصلة محلياً وعربياً وعالمياً.

### 3. تصميم المحتوى :

تصميم محتوى تدريبي شامل ومفصل يشمل تعريفاً لكل محور، شروط واضحة، أمثلة توضيحية، وتمارين عملية وذكر الأساليب التدريبية التي تم اتباعها التي تساهم في إيصال المعلومات للمشاركين بكل سلاسة.

### 4. تنظيم الورشة:

تقسيم الورشة إلى جلسات قصيرة ومنظمة، على مدى يومين كاملين لكل مجموعة، بحيث لا يزيد عدد أفراد المجموعة الواحدة عن الـ 20 ضمن كل جلسة، وتقديم المفاهيم والمحتوى بشكل تدريجي وباستخدام وسائل تفاعلية بين المشاركين واعتماد أسلوب الحوار وسرد الأمثلة من المجتمع والتجارب العملية والشخصية.

### 5. استخدام وسائل تعليمية متعددة:

استخدام فعال للعروض التقديمية، فيديوهات توضيحية، نماذج عملية، وأمثلة على الواقع لتسهيل فهم المحتوى وزيادة التفاعل معه وذكر قصص نجاح محلية وعربية لتقريب الصورة للمشاركين.

### 6. تفعيل المشاركة:

تشجيع المشاركين على المشاركة الفعالة في المناقشات، التمارين، والتطبيقات العملية من خلال مجموعات العمل والمشاركة

في طرح الآراء والنقاش مع بقية الزملاء .. كل ذلك سيساهم في تعزيز فهمهم وتطبيق المهارات ونقلها من الحيز النظري للتطبيق العملي والميداني.

#### 7. التدريب العملي:

تنظيم تمارين عملية تطبيقية مثل كتابة محتوى على وسائل التواصل الاجتماعي، وتحليل حالات اتصال جماهيري، ومحاكاة إدارة أزمة، إعداد خطة محتوى فعلية، رصد ردود الأفعال على المنصات الرقمية حول موضوع ما، تحليل الصفحات ذات الجماهيرية الكبيرة لرصد نقاط القوة، تقييم الصفحات التي تنشر محتوى له علاقة بالمجالس البلدية، الاطلاع على نماذج واقعية للاستفادة من التجربة العملية والحقيقية.

#### 8. مناقشات وتبادل الخبرات:

إدراج جلسات مناقشة خلال اليومين التدريبيين لتمكين المشاركين من تبادل خبراتهم وآرائهم فيما يتعلق بالمواضيع المطروحة، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة وتقديم الأمثلة الواقعية وسرد التحديات من خلال تجاربهم الشخصية والعملية وتواجههم في الميدان، إفساح المجال لتقديم مقترحات وأفكار ستساهم في بناء هوية بصرية فعالة للمنصات الرقمية سواء للحسابات الشخصية أو الحسابات العامة للمجالس البلدية.



## 9. تقييم ومتابعة:

قبل وبعد انتهاء الورشة، يتم تقييم أداء المشاركين واستيعاب مدى استيعابهم للمحتوى، من خلال إجراء تقييم قبلي وبعدي، يتضمن التقييم الأول والثاني أسئلة لقياس مدى خبرة المشاركين وإلمامهم بمعلومات ومصطلحات ذات صلة بموضوع التدريب، وتقديم ملاحظات وتوجيهات للتحسين في المستقبل، مع الحرص على مقارنة الإجابات في التقييم القبلي والبعدي ومناقشة المشاركين بالإجابات وسماع وجهات النظر منهم.

## 10. توفير موارد مساعدة:

تقديم موارد تعليمية إضافية للمشاركين، مثل مقالات، كتب، ومصادر عبر الإنترنت للمزيد من التعمق في المواضيع المطروحة وتزويدهم بروابط فعالة للعودة لها عند الرغبة بالحصول على المزيد من المعلومات حول مادة التدريب، وتزويدهم بطرق تحليل لرصد ردود الفعل عبر المنصات الرقمية وتحليل الأرقام والنتائج التي يتوصلون لها.

## 11. متابعة بعد الورشة:

بعد انتهاء الورشة، سيتم تقديم دعم مستمرًا للمشاركين من خلال البريد الإلكتروني أو منصات التواصل الاجتماعي للإجابة على أي استفسارات أو توفير موارد إضافية، وتقديم الدعم المعرفي

للمشاركين من خلال الإجابة على الاستفسارات الخاصة بهم ومشاركتهم بشكل مستمر قصص نجاح للاستفادة من التجربة والبناء عليها، استمرار التواصل مع المشاركين لضمان تطبيق المفاهيم والمهارات والخبرات التي تم اكتسابها في فترة التدريب، ونقل المعرفة من الحيز النظري للإطار العملي والواقعي.

### **نظرية التغيير:-**

باستيعاب المحتوى وتطبيق المهارات على أرض الواقع، سيتمكن أعضاء مجالس الإدارة المحلية الشباب من تحسين قدراتهم في الاتصال والتواصل الرقمي وتعزيز تفاعلهم مع المجتمع المحلي من خلال استيعاب المعلومات التي تم تقديمها ضمن المادة التدريبية، التطبيق الفعلي، النقاشات العملية بين المشاركين الذين لديهم تجارب متنوعة بحكم خبراتهم وتجاربهم وتنوع مناطقهم، ومساعدة المشاركين لخوض غمار التجربة الرقمية وتقديم النصح والإرشاد لهم.

### **ثانياً- مفهوم الإعلام التقليدي**

الإعلام القديم أو الإعلام الموروث أو الإعلام التقليدي: يُقصد به وسائل الاتصال والتعبير التقليدية التي كانت موجودة قبل ظهور الإعلام الجديد عبر الإنترنت .. يعتبر من أقدم وسائل نشر المعلومات، وهو شكل شائع للإعلام الذي يستخدم الصحف والمجلات وغيرها من المواد المطبوعة، وقد سُمي بالتقليدي بعد

انتشار مواقع التواصل الاجتماعي وصحافة المواقع الإخبارية وصحافة المواطن التي تعتمد على نشر الحدث بشكل عاجل وتحديثات مستمرة.

### أشكال الإعلام التقليدي:

وسائل الاتصال التقليدية من التلفزيون، والإذاعة، وقنوات الكابل، والسينما، واستوديوهات الموسيقى، والصحف والمجلات الورقية، والكتب والنشرات المطبوعة.

### خصائص الإعلام التقليدي:

- المصدقية: يتمتع الإعلام التقليدي بمصدقية عالية من قبل أفراد المجتمع وبخاصة من يعملون في مهن معينة أو من هم في عمر معين أو عند وقوع حادثة ما تستدعي التصريحات الرسمية، ويحظى هذا الإعلام بثقة الجمهور، حيث يعمل على توفير معلومات موثوقة ودقيقة ومن مصادر ذات وزن ومهنية.

- أحادي الاتصال: لا يوجد ميزة التفاعل عند الإعلام التقليدي، فهو يُرسل المعلومات دون الحصول على تقييم أو ردود فعل، ويتم الاكتفاء بتقديم المعلومات والتصريحات حول قضية ما دون وجود رأي أو تعليق للمستقبل، وكثيراً ما يكون باتجاه واحد، يفتقر إلى التفاعلية بين المرسل والمتلقي، وتغيب فيه المناقشة الفعلية للأمر والمشاركة بين المرسل والمستقبل.

- توصيل أقل للمعلومات: يتصف الإعلام التقليدي بتقديمه كم قليل من المعلومات والتفصيل، بحيث تكون الرسالة المراد إيصالها عبر وسائل الإعلام التقليدية محدودة ومباشرة ومتخصصة بقضية ما، وينحصر التوصيل للمعلومات حولها فقط.

- ارتفاع التكلفة: يتصف الإعلام التقليدي بأنه الأكثر تكلفة من حيث كُلف التشغيل وغيرها، بالإضافة إلى تكلفة شراء الإعلانات التلفزيونية، وقد يحتاج الفرد أو المؤسسة إلى الدفع المالي مقابل نشر وترويج فكرة ما، سواء سلعة او خدمة.

- عدم الاستجابة الفورية للتغيرات: لا يسمح الإعلام التقليدي بالاستجابة للتغيرات التي تحدث في المجتمع بشكل سريع وفوري، عند بث رسالة إعلامية قد يتم الانتظار لوقت طويل نوعاً ما عند بث التحديث، كذلك الموضوع لدى عرض إعلان في الإعلام التقليدي قد تتطلب مهلة عدة أيام، ويتطلب تغيير إعلانات البث وقتاً ونفقات إنتاج إضافية.

- تقييد المتلقي في الحصول على المحتوى: يمكن أن تُقرض وسائل الإعلام التقليدية على المتلقي ما يُشاهده، إذ يُجبر مثلاً على مشاهدة تلقي ما يصل له من وسائل الإعلام التقليدية.

## ثالثاً- مفهوم الإعلام الرقمي

الشكل الجديد للإعلام المعتمد على وسيط واحد هو الإنترنت والوسائل الرقمية والتكنولوجيا الحديثة في نقل المادة الإعلامية والتواصل مع الجمهور. يطلق على الإعلام الرقمي مجموعة من المسميات التي تؤدي إلى نفس المفهوم، مثل: الإعلام التفاعلي، وإعلام الوسائط المتعددة، والإعلام الشبكي الحي، والإعلام التشاركي، وغيرها من المسميات.

### خصائص الإعلام الرقمي:

يسمح بتبادل المعلومات بشكل واسع: يعطي هذا الإعلام الحق لكل فرد في امتلاك القدرة الإعلامية واستخدامها بكل الوسائط الممكنة بدون رقيب أو حسيب، وبذلك سقطت نظرية (حارس البوابة) التي سادت مجال الإعلام التقليدي في العصور الحديثة، إذ بات بإمكان الأفراد التعبير عن ذواتهم وأصواتهم في الفضاء التواصلي العام بوصفهم فاعلين إيجابيين، وليس مجرد متلقين سلبيين.

لا يتقيد بمكان ولا زمان: بمجرد امتلاك جهاز ذكي موصول مع شبكة الإنترنت يمكن تقديم رسالة إعلامية ومحتوى ضمن العديد من المواضيع، بالتالي لا يتطلب مكتب أو حيز ما لتقديم المطلوب.

يتيح لحد ما من تقليل الفروقات المعرفية: مجرد إنشاء حساب عبر المنصات الرقمية المتعددة، تتلاشى لحد ما الفروقات المعرفية بين المستخدمين، حيث أصبحت المعرفة والمعلومة متاحة للجميع يسمح للجمهور بالتفاعل والمشاركة وإبداء الرأي: يتميز الإعلام الرقمي بقدرته على الاستجابة أو المبادرة التي يقوم بها المستخدم مقارنة بما يقدمه المصدر، المستهدفون في هذا الإعلام هم فاعلين إعلاميين ومتفاعلين إيجابيين، في عملية حوارية تبادلية حية ومباشرة، كما هو الحال في عملية المحادثة المباشرة بين الأشخاص وجه لوجه غير مكلف: لا يتطلب الإعلام الجديد تجهيزات مكلفة، يكفي وجود جهاز ذكي وشبكة إنترنت لتقديم المحتوى الإعلامي والمضمون الخاص بمواضيع متنوعة.

### أنواع الإعلام الرقمي:

**الصوتيات:** مواد تُدرك عبر السمع، ويمكن تشغيلها عبر الإنترنت، مثال على ذلك: الكتب الصوتية، المقاطع المسجلة.

**الفيديوهات:** مواد مرئية ومسموعة، مثال على ذلك: مقاطع الفيديو على اليوتيوب أو الأفلام التي يُمكن تحميلها عبر شبكة الإنترنت، إضافة لفيديوهات المحادثات والمؤتمرات التي تُعقد عبر شبكة الإنترنت الإعلانات المدفوعة: فيديوهات، صور تتضمن محتوى إعلاني لترويج سلعة أو خدمة ما ويتم نشرها عبر المنصات الرقمية.

## الفروقات بين الإعلام التقليدي والإعلام الرقمي:

شكل المقارنة	الإعلام التقليدي	الإعلام الرقمي
النشأة	ظهرت قديماً	ظهرت حديثاً
أبرز الأنواع	الكتب - المجلات - الصحف	الهواتف الذكية - المنصات الرقمية
المواكبة والتطور	غير قابل للتطور والمواكبة	سريع التطور والنمو
التكلفة المالية	عالية	منخفضة
الموارد البشرية	عدد أكبر	عدد أقل

## تعريف وسائل التواصل الاجتماعي:

تشير كلمة وسائل التواصل الاجتماعي إلى المنصات التي تتيح التفاعل بين الأشخاص حيث يشاركون أو يتبادلون المعلومات والأفكار والصور والفيديوهات في مجتمعات وشبكات افتراضية. تتيح هذه الوسائل للمستخدمين إنشاء حسابات للتواصل مع الآخرين عبر شبكة الإنترنت، وذلك للعديد من الغايات والأهداف ومنها: مشاركة المعلومات والأفكار والآراء والرسائل وغيرها من المحتوى المكتوب والمرئي والصوتي والملفات عبر الوسائط المتعددة، من أمثلة هذه المنصات الرقمية: فيس بوك، تويتر، يوتيوب، انستغرام، سناب شات، تيك توك، لينكد إن، واتساب.

## أهمية مواقع التواصل الاجتماعي في العصر الرقمي

التواصل مع الجمهور: تتيح وسائل التواصل الاجتماعي إمكانية التواصّل الفوري والمُباشر مع الأشخاص والمؤسسات وفي أي مكان حول العالم، وعبر العديد من التقنيات من خلال شبكة الإنترنت، وتُعد سهولة الاتصال ميزة مُضافة لهذه الوسائل، فكل ما يتطلبه الأمر للاتصال عبر هذه الوسائل هو وجود جهاز هاتف ذكي أو كمبيوتر يتم استخدام أحد تطبيقات التواصل الاجتماعي عليه.

التشبيك مع أصحاب الخبرات: ظهور شبكات التواصل الاجتماعي عمل على تعزيز التشبيك مع أصحاب الخبرات والمشاريع وكذلك المختصين في العديد من الجهات سواء الحكومية أو الخاصة، وهذا ما سيعمل على تعزيز الشراكات نشر التوعية بأهداف متعددة: تعمل وسائل التواصل الاجتماعي على نشر التوعية بأهداف معينة، سواء صحية، اقتصادية، اجتماعية وغيرها، وذلك من خلال تصميم حملات جماهيرية لكسب التأييد عليها.

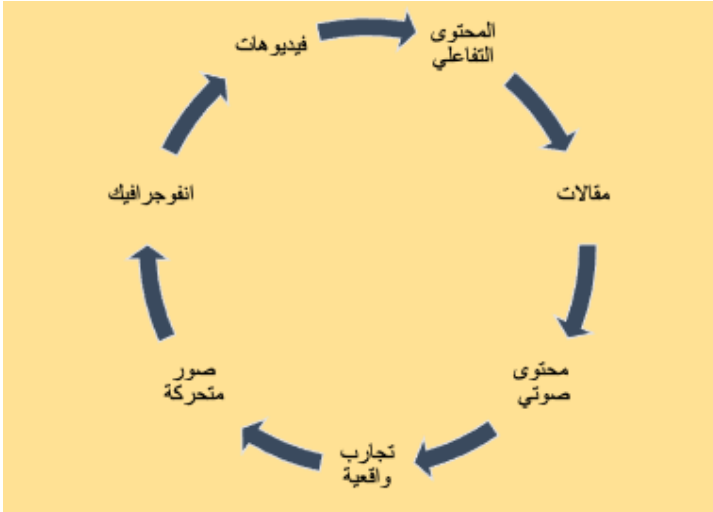
تحقيق إيرادات مالية للمشاريع أو الشركات: توفر وسائل التواصل الاجتماعي العديد من المزايا لمن لديهم أعمال تجارية او مشاريع منزلية، من هذه الميزات: زيادة نسبة المبيعات، خفض تكاليف التسويق والترويج، تطوير التواصل مع الزبائن أو الشركات الأخرى، تتيح المنصات الرقمية القدرة على تحصيل تغذية راجعة من الجمهور.



## رابعاً - إنشاء حسابات رقمية وكتابة محتوى ناجح

### أنواع المحتوى :

- المحتوى التفاعلي: المسابقات/ الأسئلة/ استطلاع الرأي.
- المقالات.
- الإنفوجرافيك.
- الفيديوهات/خاصية البث المباشر.
- الصور المتحركة GIF.
- التجارب الواقعية وآراء العملاء.
- محتوى التدوين الصوتي Podcast.



## معايير المحتوى الناجح:

- مرتبط بالأهداف: يجب وجود هدف ليتم من خلاله كتابة رسالة إعلامية، أي محتوى بدون هدف حتماً لن ينجح.
- يتضمن معلومات: قدم معلومات للجمهور، وليكن تقديمها بطرق متعددة من الأشكال التي يتميز بها الإعلام بكل أنواعه.
- خال من الأخطاء: وجود الأخطاء حتماً سؤثر على قبول الجمهور لرسالة إعلامية ما، بالتالي المحتوى الجيد بالضرورة يجب أن يكون بعيد تماماً عن الأخطاء سواء الإملائية أو المحوية وغيرها.

## خامساً- الاتصال الجماهيري

مهارات التواصل الجماهيري: هي المهارات التي تُستخدم في الحياة العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها.

### وظائف وسائل الاتصال الجماهيري:

- جعل الجمهور مع الحدث أول بأول: من خلال المواكبة للتطورات ونقلها بشكل فعال ودقيق وصادق للجمهور أينما كان.
- التفسير للأحداث والموضوعات المختلفة لبناء رأي عام إزاءها: من الضروري تقديم الشروحات والتفسير عند إرسال رسالة إعلامية عبر المنصات المختلفة.
- بناء الوعي الإنساني والمسؤولية الاجتماعية لدى الجمهور: من أحد أهم أدوار الإعلام المساهمة في لفت الانتباه وتوعية الجمهور حول العديد من المواضيع والقضايا في المجتمع.

## أمثلة الاتصال الجماهيري:

الإعلان.

الإذاعة.

التلفزيون.

العلاقات العامة.

## مقومات الاتصال الجماهيري الناجح:

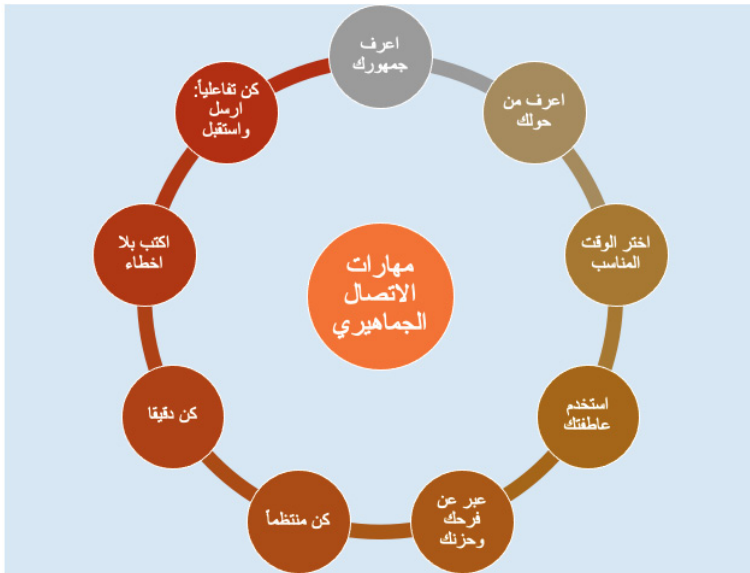
- مهارات الاستماع الفعّال.
- القدرة على تكييف نمط التواصل مع الجمهور.
- اللطف.
- الثقة.
- تلقي التغذية الراجعة وتقديمها.
- الوضوح واختيار نبرة الصوت المناسبة.
- التعاطف.
- الاحترام.

## نصائح هامة لاتصال جماهيري فعّال:

- كن واضحاً في كلامك وتصريحاتك.
- استخدام عباراتك بذكاء.
- تجنب الدخول في وضعية المقابلة التلفزيونية.
- استخدم الحقائق والأرقام الصحيحة.
- كن مستمعاً جيداً.



## مهارات التواصل الجماهيري:



## سادساً- نصائح لتفعيل المنصات الرقمية لمجالس الإدارة المحلية

- انشر باستمرار.
- اعرض قصص النجاح.
- أنشر القصص الإنسانية باحترام.
- عبر عن تعاطفك - سعادتك - حزنك - غضبك.

### **افعل ولا تفعل عند استخدام منصات التواصل الاجتماعي:**

- اظهر الاحترام لجمهورك في جميع الأوقات واستمع لهم.
- لتكن رسالتك واضحة للجميع باختلاف النظر عن العوامل ذات العلاقة بالتعليم، العمر ومكان السكن وغيرها.
- قدّم معلومات قيّمة وسهلة الفهم للجميع.
- افهم تطورات وخصائص الأدوات الرقمية.
- احرص على احترام خصوصيات الآخرين.
- لتكن أنت المؤلف والناشر لمحتواك.
- احترم حقوق النشر والملكية الفكرية عند الاقتباس وإعادة النشر.

### **الفرق بين المحتوى المجاني والمدفوع:**

#### **المحتوى المجاني:**

- نتائج بطيئة وشبه مضمونة.
- عدد متابعين أقل.
- نسبة وصول أقل.
- غير مكلف.

## المحتوى المدفوع:

- نتائج سريعة وأقل ضمانة.
- عدد متابعين أكثر.
- نسبة وصول أعلى.
- مكلف.

## نصائح لتعزيز الحضور الرقمي للمنصات:

- حدد الغاية من تواجدك الرقمي.
- اعرف جمهورك.
- كن المرسل والمستقبل.
- تواجد عبر جميع المنصات.
- احم معلوماتك.

## سابعاً- نصائح لكتابة الاخبار الصحفية ومواد المنصات الرقمية

حدد أهدافك: تحديد أهدافك سواء كانت أهداف مباشرة أو غير مباشرة ومن ثم القدرة على اختيار نوعية العمل الذي تقوم به فمن أبرز الأهداف التي يسعى الجميع إلى تحقيقها هو الحصول على عدد كبير من الزيارات إلى الموقع الإلكتروني، تحقيق زيادة في حجم المبيعات، الترويج إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها على موقعك.

اعرف جمهورك: ليتم تحديد شخصية العملاء أو الجمهور المستهدف، ومستوى الثقافة وما حجم التفاعل مع المحتوى المنشور، وغيرها من التفاصيل المختلفة التي تساعدك على تحقيق أهدافك بشكل أسرع حيث تقوم بكتابة المحتوى المناسب مع جمهورك.

تحدث مع المنافسين: اعرف جمهورك وتحدث معه وله من خلال العديد من طرق الخطاب التي يمكن تفعيلها عبر المنصات الرقمية، لتعرف نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف، وكذلك تتيح هذه الميزة البقاء على اطلاع بالتطورات التي تحدث لكل مهنة أو قطاع معين. احرص على التواجد الفعال والمدرّوس: بمعنى، لا تغيب عن الجمهور لفترات طويلة، ليتم تحديث الحسابات والمنصات الرقمية بشكل مستمر وتفاعلي مع الجمهور، الغياب وإن حدث يجب أن يتم بشكل مبرر ومعلن عنه.

استخدام اللغة السليمة (العربية والإنجليزية): استخدام اللغة الصحيحة هو الأساس لتكوين قاعدة جماهيرية عبر المنصات الرقمية، حيث أن استخدام اللغة البسيطة والواضحة للجميع بغض النظر عن درجات التعليم والمعرفة ذلك له دور كبير في انتشار الرسالة الإعلامية الصادرة من جهة ما.

### ثامناً- ما هي الأزمات على وسائل التواصل الاجتماعي؟

الأزمة على وسائل التواصل الاجتماعي هي حدث يمكن أن يكون له تأثير سلبي على سمعة العلامة التجارية أو الشركة أو الفرد. يمكن أن تحدث الأزمة عبر المنصات الرقمية ثم تنتقل بطريقة ما إلى قنوات التواصل الاجتماعي، أو يمكن أن يبدأ على قنوات التواصل الاجتماعي مباشرة، ثم ينتشر.

## كيفية إدارة الأزمات:

تحديد أشخاص لديهم كفاءة لإدارة اللازمة:

يجب تحديد مجموعة أشخاص ولديهم صلاحيات واضحة للتعامل مع الحدث وبخاصة عند التعامل مع الإعلام والمنصات الرقمية.

ضع خطتك الخاصة:

ليكن لديك دائماً خطة عند حدوث أي مستجدات، تأكد من أن تكون قصيرة الكلمات وواضحة فيها طرق التنفيذ، مع تحديد الصلاحيات للمسؤولين فيها.

اعرف المحتوى الذي تملكه:

تأكد من أن المحتوى الخاص بك موثّق جيداً، وأنه من السهل والسريع العثور على المحتوى أو إنشاء محتوى جديد لمعالجة الأزمة، تأكد أيضاً من إيقاف نشر المحتوى المجدول مسبقاً خلال فترة الأزمة.



## التدريب الخامس

### الإدارة المحلية ومهارات العمل الرقمي

د. زهري أبو عواد

#### أولاً- المنهجية المتبعة

##### 1. التخطيط والتحضير:

- تحديد الأهداف: تحديد ما ترغب في تحقيقه من هذه الورشة وما هي المعلومات التي تريد توصيلها للمشاركين.
- تحديد المحتوى: تقسيم المحتوى إلى مواضيع فرعية تغطي الجوانب المختلفة للتحويل الرقمي وأتمتة العمليات.

##### 2. التعريف بالمفاهيم:

- شرح مفاهيم التحويل الرقمي وأهميتها للبلديات والمجتمع.
- توضيح فوائد أتمتة العمليات الداخلية وتحسين تقديم الخدمات للمواطنين.

##### 3. توضيح التحديات والفرص:

- شرح التحديات المحتملة التي يمكن مواجهتها أثناء تنفيذ التحويل الرقمي وأتمتة العمليات.
- تسليط الضوء على الفرص والمزايا المحتملة التي يمكن تحقيقها من خلال هذا التحويل.

#### 4. دراسات الحالة وأمثلة عملية :

- تقديم دراسات حالة لبلديات أخرى نجحت في تنفيذ التحول الرقمي وتحقيق تحسينات ملموسة.
- عرض أمثلة عملية حول كيفية أتمتة العمليات الداخلية وتقديم الخدمات للمواطنين.

#### 5. تفاعل المشاركين :

- فتح المجال للأعضاء لطرح الأسئلة وتبادل الأفكار والتجارب.
- مناقشة التحديات والاستفسارات التي قد تكون لدى الأعضاء.

#### 6. ورش عمل تفاعلية :

- عقد تمارين عمل تفاعلية لحل مشكلات وسيناريوهات تتعلق بالتحول الرقمي.
- تشجيع الأعضاء على التفكير في كيفية تطبيق مفاهيم التحول الرقمي في بلديتهم الخاصة.

#### 7. تطبيق عملي :

- توفير فرص للمشاركين لتطبيق ما تعلموه على سيناريوهات واقعية.
- توجيههم في كيفية استخدام الأدوات والتقنيات المتاحة.

## 8. جلسة مناقشة وتقييم:

- تخصيص جلسة لمناقشة التجربة والانطباعات بعد التدريب.
- جمع التغذية الراجعة حول مدى فهم المشاركين للمحتوى وقابليته للتطبيق.

## 9. توجيهات للتنفيذ المستقبلي:

- تقديم توجيهات حول الخطوات التالية للبلديات لبدء تنفيذ التحول الرقمي.
- توجيهات للبدء بأتمتة العمليات الداخلية وتحسين خدمات المواطنين.

## 10. متابعة ودعم:

- تقديم دعم مستمر بعد الورشة للبلديات للتأكد من تنفيذها لخطوات التحول الرقمي.
- تقديم قنوات اتصال للإجابة على استفساراتهم ومساعدتهم في التطبيق.

## ثانياً- تعريف التحول الرقمي في البلديات وأهميته :

التحول الرقمي في البلديات هو عملية تبني تقنيات وحلول رقمية متطورة لتحسين وتحويل جوانب مختلفة من الإدارة والخدمات الحضرية. يهدف إلى تحسين الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات البلدية وتطوير البنية التحتية بشكل أكثر فعالية وشمولية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية.

### أهمية التحول الرقمي :

- تحسين الكفاءة وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأفضل.
- تحسين تجربة المواطنين وتوفير خدمات مخصصة ومبتكرة.
- تقليل البيروقراطية وتبسيط العمليات الإدارية.
- توفير بيانات دقيقة لاتخاذ قرارات أفضل.
- تعزيز التفاعل والتواصل بين البلدية والمواطنين.

### ثالثاً- أهداف تحقيق التحول الرقمي :

- تحقيق الأهداف التالية يشمل تحسين الكفاءة، وتوفير الزمن والجهد، وتحسين تجربة المواطنين:
- تبسيط العمليات الإدارية وتقليل الوثائق الورقية.
  - إطلاق خدمات إلكترونية مبتكرة لتوفير الوقت والجهد.
  - تحسين الوصول للمعلومات والخدمات عبر الإنترنت.
  - تطوير منصات التفاعل مع المواطنين وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

## رابعاً- أمثلة عالمية على نجاح التحول الرقمي

- مدينة تالين في إستونيا: نجحت في تحقيق تحول رقمي شامل من خلال توفير خدمات إلكترونية مثل التصويت الإلكتروني وإصدار التراخيص عبر الإنترنت.
  - مدينة دبي في الإمارات العربية المتحدة: قامت بتطوير منصات رقمية متقدمة لتقديم خدمات الحكومة الذكية وتحقيق التفاعل بين البلدية والمواطنين.
  - مدينة نيويورك في الولايات المتحدة: استخدمت التحول الرقمي لتحسين إدارة المخلفات وزيادة إعادة التدوير والحد من التلوث.
- هذه الأمثلة تظهر كيف يمكن للتحول الرقمي أن يحدث تحسينات جوهرية في تقديم الخدمات الحضري.

## خامساً- أهمية أتمتة العمليات الداخلية في البلديات

- تحسين الإدارة المالية والمحاسبية من خلال أنظمة متكاملة.
- تبسيط وتسريع عمليات الموارد البشرية، بما في ذلك إدارة الرواتب والتوظيف.
- تحسين إدارة المخزون والمشتريات من خلال أنظمة إدارة الموارد المؤسسية.
- ضمان تتبع ومراقبة أفضل للمشاريع والأنشطة البلدية.

## سادساً- أتمتة الخدمات المقدمة للمواطنين

- تحسين تجربة المواطنين من خلال تقديم خدمات إلكترونية متاحة 7/24.
- تقديم خدمات الدفع الإلكتروني والمعاملات المالية عبر الإنترنت.
- تسهيل إجراءات تقديم الطلبات والتراخيص عبر الإنترنت.
- توفير منصات للتواصل مع المواطنين لاستقبال الشكاوى والمقترحات.

## سابعاً- التحديات وكيفية التغلب عليها

- قضايا الأمان وحماية البيانات أثناء عمليات التحول والأتمتة.
- التحديات التقنية والبنية التحتية الضرورية لتنفيذ التحول الرقمي.
- تطوير القدرات والتدريب لدى موظفي البلديات لاستخدام التقنيات الجديدة.

## ثامناً- نماذج ناجحة ودروس مستفادة

- دراسة حالة لبلدية نجحت في تنفيذ التحول الرقمي وتحقيق تحسينات ملموسة.
- الدروس المستفادة من تجارب البلديات الأخرى في مواجهة التحديات وتحقيق النجاح.

## تاسعاً- خطوات بداية التحول الرقمي

- تحليل الاحتياجات وتحديد الأولويات في التحول الرقمي.
- اختيار التقنيات المناسبة والتي تلبى احتياجات البلدية.
- تخطيط استراتيجية التنفيذ وتخصيص الموارد اللازمة.

## ثامناً- أهمية وأثر التحول الرقمي في البلديات على العمل البلدي في خدمات رئيسية

أ. وضع الخطط العمرانية، ب. تحديد استخدام الأراضي،  
ج. استخراج تراخيص البناء، د. توفير البنية التحتية.

### أ. وضع الخطط العمرانية :

تحسين البيانات: التحول الرقمي يسمح بجمع وتحليل بيانات مكثفة حول السكان، المشاريع الحالية، والاحتياجات المستقبلية، مما يسهل تحديد الخطط العمرانية الفعّالة والمتوافقة مع احتياجات السكان. نماذج افتراضية: استخدام تقنيات النمذجة ثلاثية الأبعاد والواقع الافتراضي يمكن أن يساعد في توضيح وتصور الخطط العمرانية للمسؤولين والجمهور.

### ب. تحديد استخدام الأراضي :

تحسين دقة المعلومات: استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية (GIS) لتحديد استخدامات الأراضي بدقة أكبر، مما يساهم في تنظيم النمو الحضري وحماية المناطق الحساسة.

إتاحة البيانات: نشر معلومات حول استخدامات الأراضي والقوانين المتعلقة بها بشكل إلكتروني، مما يجعلها متاحة للجمهور والمستثمرين.

### ج. استخراج تراخيص البناء:

تسهيل العملية: تبسيط وتسريع عمليات طلب ومعالجة تراخيص البناء من خلال استخدام منصات إلكترونية تتيح تقديم الطلبات وتقديم المستندات بشكل رقمي.

تقليل البيروقراطية: يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل الأخطاء الإدارية وتبسيط الإجراءات، مما يقلل من البيروقراطية ويحسن تجربة المواطنين وأصحاب المشاريع.

### د. توفير البنية التحتية:

تحسين إدارة المشروعات: استخدام أنظمة التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية مثل الطرق والشبكات المائية والصرف الصحي.

مراقبة وصيانة فعّالة: استخدام تقنيات مراقبة بالاستشعار عن بعد وإدارة عمليات الصيانة يحسن من كفاءة توفير البنية التحتية ويقلل من التكاليف.



## تاسعاً- أهمية وأثر التحول الرقمي في البلديات على خدمات رئيسية..

أ. توفير الكهرباء والمياه، ب. إدارة نظام الصرف الصحي والتنظيف، ج. إدارة البيئة والتخلص من النفايات، د. الحفاظ على الأماكن العامة والممتلكات والحدائق وفضاءات الترفيه.

### أ. توفير الكهرباء والمياه:

- مراقبة وإدارة ذكية: استخدام أنظمة مراقبة متقدمة يمكنها تحليل أنماط الاستهلاك والكفاءة في استخدام الكهرباء والمياه، مما يساعد في تحديد نقاط التحسين والتقليل من الهدر.
- شبكات ذكية: تطوير شبكات كهرباء ومياه ذكية تسمح بإدارة الامتداد والتوزيع بشكل فعال وفي الوقت الحقيقي، مما يحسن استخدام الموارد ويقلل من التلوث.

### ب. إدارة نظام الصرف الصحي والتنظيف:

- مراقبة التصريف: نظام مراقبة يمكنه متابعة حالة شبكات الصرف الصحي والكشف المبكر عن التسريبات والانسدادات، مما يحسن كفاءة النظام ويقلل من التلوث.
- جدولة ذكية للتنظيف: استخدام بيانات الاستخدام وظروف البيئة لتحسين جدولة عمليات التنظيف والصيانة، مما يساهم في الحفاظ على النظافة والصحة العامة.

### ج. إدارة البيئة والتخلص من النفايات:

- تحسين عمليات الفرز وإعادة التدوير: استخدام تقنيات التعرف على الصور والذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات فرز النفايات وزيادة نسبة إعادة التدوير.
- مراقبة النفايات والتخلص: نظم مراقبة تسمح بتتبع حركة النفايات ومراحل التخلص منها، مما يساهم في التحكم في التلوث البيئي وتحسين إدارة النفايات.

### د. الحفاظ على الأماكن العامة والممتلكات والحدائق وفضاءات الترفيه:

- نظم مراقبة وأمان: تثبيت كاميرات مراقبة ذكية في الأماكن العامة لمراقبة الأمان وتوفير بيئة آمنة للمواطنين.
- إدارة الحدائق والفضاءات: تقديم معلومات حول الحدائق ومرافق الترفيه والأماكن العامة عبر تطبيقات هواتف ذكية، مما يمكن المواطنين من التفاعل والاستفادة بشكل أفضل.

### عاشرًا: أهمية و أثر التحول الرقمي في البلديات على الأعمال والمهام الإدارية والفنية

- أ. إدارة شؤون البلدية المالية والإدارية، ب. إصدار التراخيص والتصاريح للأنشطة التجارية والمهنية والاستثمارية، ج. الرقابة على المباني والمنشآت للتأكد من تطبيق اللوائح والقوانين والمعايير.

## أ. إدارة شؤون البلدية المالية والإدارية :

- تحسين الشفافية والتقارير المالية: التحول الرقمي يمكنه توفير منصات لعرض ميزانيات البلدية وإيراداتها ونفقاتها بشكل شفاف ومبسط للمواطنين.
- تسهيل عمليات الميزانية والتخطيط: استخدام أنظمة متكاملة يسهل عمليات وضع الميزانية وتخطيط المشاريع والأنشطة البلدية.
- تحسين إدارة الموظفين: توفير أنظمة لإدارة الموظفين والموارد البشرية يساهم في تحسين كفاءة العمل الإداري.

## ب. إصدار التراخيص والتصاريح للأنشطة التجارية والمهنية والاستثمارية :

- تسهيل وتسريع العمليات: نظم إلكترونية تسمح بتقديم طلبات التراخيص والتصاريح عبر الإنترنت، مما يقلل من الزمن والجهد المطلوبين لإكمال الإجراءات.
- زيادة الشفافية والأمان: التحول الرقمي يمكنه توفير آليات لتتبع حالة طلبات التراخيص والتصاريح ومراقبة العمليات، مما يزيد من شفافية النظام ويقلل من فرص الفساد.
- توفير تجربة أفضل للمستفيدين: المواطنون والأعمال يمكنهم تقديم طلباتهم ومعرفة حالتها وتلقي التحديثات بسهولة، مما يساهم في تسهيل التعامل مع البلدية.

## ج. الرقابة على المباني والمنشآت للتأكد من تطبيق اللوائح والقوانين والمعايير:

- مراقبة في الوقت الحقيقي: استخدام تقنيات الاستشعار عن بُعد والصور الجوية يمكنه توفير مراقبة مستمرة للمباني والمنشآت لضمان التزامها بالقوانين والمعايير.
- تسهيل الإبلاغ والبلاغات : تقديم منصات للمواطنين للإبلاغ عن أي مخالفات أو مشكلات تتعلق بالبنية التحتية، مما يساهم في تحسين الرصد والتدخل السريع.
- تحسين التخطيط الحضري: توفير بيانات دقيقة حول المباني والتضاريف يساعد في تحسين عمليات التخطيط الحضري وتطوير البنية التحتية بشكل أكثر فعالية.

## حادي عشر: أهمية وأثر التحول الرقمي في البلديات على الخدمات الاجتماعية والثقافية والصحية

- أ. توفير الدعم الاجتماعي للفئات المحتاجة.
- ب. تنظيم الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية.
- ج. تقديم خدمات الصحة العامة والمرافق الحيوية مثل المسالخ ومحطات التنقية للمياه العادمة.

## أ. توفير الدعم الاجتماعي للفئات المحتاجة :

- تحسين الوصول: التحول الرقمي يمكنه تسهيل وتحسين وصول الفئات المحتاجة إلى الدعم الاجتماعي والخدمات من خلال منصات إلكترونية.
- تنظيم البرامج: استخدام التحول الرقمي لتنظيم وتنسيق برامج الدعم الاجتماعي بشكل أفضل وفعال، يساهم في تحقيق أكبر تأثير إيجابي.

## ب. تنظيم الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية :

- تسهيل التواصل: منصات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي يمكنها تسهيل التواصل بين البلدية والمواطنين وتوفير معلومات حول الفعاليات المختلفة.
- زيادة المشاركة: استخدام التحول الرقمي يمكنه زيادة مشاركة المجتمع في الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية من خلال توفير معلومات ومحتوى عبر الإنترنت.

## ج. تقديم خدمات الصحة العامة والمرافق الحيوية مثل المسالخ ومحطات التنقية للمياه العادمة :

- تحسين الرصد والإدارة : استخدام أنظمة مراقبة ذكية يساهم في مراقبة جودة المياه ومتابعة الوضع الصحي بشكل مستمر.
- تحسين الصيانة والتشغيل: التحول الرقمي يمكنه تحسين عمليات الصيانة والتشغيل للمرافق الحيوية، مما يساهم في تقديم خدمات أفضل وأكثر استدامة.

## ثاني عشر - أهمية وأثر التحول الرقمي في البلديات على الاقتصاد البلدي

- أ. تشجيع الاستثمارات وتطوير القطاع الاقتصادي.
- ب. دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة وزيادة العمال.
- ج. تنشيط السياحة المحلية وترويج الوجهات.

### أ. تشجيع الاستثمارات وتطوير القطاع الاقتصادي :

- تحسين بيئة الأعمال: التحول الرقمي يمكنه تسهيل إجراءات الاستثمار وتحسين بيئة الأعمال من خلال توفير منصات لتقديم الطلبات والتفاعل مع السلطات المعنية.
- توفير معلومات استراتيجية: البيانات والمعلومات الرقمية تساعد المستثمرين على اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً بناءً على تحليل السوق والاتجاهات.

### ب. دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال :

- تسهيل البداية: التحول الرقمي يمكنه تقديم دعم للشركات الناشئة والصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم معلومات ودروس وتجارب سابقة.
- التواصل والتسويق: وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات الإنترنت تساهم في تسويق منتجات وخدمات الشركات الصغيرة بشكل أوسع.

### ج. تنشيط السياحة المحلية وترويج الوجهات:

- تسويق السياحة: استخدام التحول الرقمي في التسويق السياحي يمكنه من زيادة الوعي بالوجهات المحلية وجذب المزيد من السياح.
- تجربة سياحية محسنة: استخدام التقنيات الرقمية مثل الجولات الافتراضية وتطبيقات السفر يساهم في تحسين تجربة السياح وتقديم محتوى تفاعلي.

## تعريف بالمدرّبين المشاركين في إعداد الدليل

**د. محمد أبورمان؛** أستاذ العلوم السياسية والنظرية السياسية في الجامعة الأردنية، وهو المستشار الأكاديمي لمعهد السياسة والمجتمع، وله العديد من المشاركات والمساهمات في مجال النظرية الديمقراطية والإصلاح السياسي، وقد شارك مع مجموعة من المؤلفين في تأليف كتاب على أعتاب التحول: دراسة ميدانية تحليلية لواقع الأحزاب السياسية الأردنية، كما شارك في إعداد دليل التخطيط الاستراتيجي للأحزاب السياسية بين معهد السياسة والمجتمع والهيئة المستقلة للانتخاب، وله العديد من المؤلفات والأبحاث في مجال الفكر السياسي والإسلامي.

**د. لؤي محمد عساف؛** خبير في الإدارة وتطوير البرامج والتدريب والتخطيط وتطوير الأعمال ومتخصص في الأنشطة المدرة للدخل، وتطوير أفكار الأعمال، والاقتصاد الأخضر، والتوجيه المهني والوظيفي، وتطوير الأعمال الصغيرة وإدارة المنح. ومن ذوي الخبرة في برامج اللاجئين، والمساواة بين الجنسين، وتمكين المرأة، والعنف المجتمعي القائم على النوع الاجتماعي. وله خبرة في (تصميم/ تخطيط الاتصالات، وتطوير المحتوى/ الترويج، والكتابة/ التحرير)، الموجهة نحو المشاركة المجتمعية والدعوة المحلية.



وأيضاً له خبرة في المشهد التعليمي الأردني وأصحاب المصلحة والبرمجة على المستوى الوطني. البحوث الاجتماعية بما في ذلك التقييمات والتقديرات الاجتماعية مع العديد من المنظمات الدولية، CARE، Quest scope، Mercy Corps، DVV International. ومركز تطوير الأعمال BDC ومستشار ومدرب في الاقتصاد الأخضر لمنظمة العمل الدولية ILO، ومستشار ومدرب لمشروع فرصة الاقتصاد الدائري للتوظيف والإدماج الاجتماعي EDAMA والاتحاد الأوروبي.

**بادي سهيل البقاعين:** مهندس وخبير في دمج أهداف التنمية المستدامة 2030 وفي الخطط والاستراتيجيات الوطنية، الإسكوا، الأردن، وخبير في برنامج الحكم المحلي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ومدرب على المناصرة والتأثير على صانع القرار، وفي مجال المساءلة الاجتماعية، في منظمة كير الدولية، في مصر.

وهو خبير في رسم السياسات، وتغيير السلوك المجتمعي، وبناء الموارد في مجال الديمقراطية والحكم والانتخابات ومشاريع كتابة المقترحات وإدارة المشاريع، ونشر وساهم مع آخرين في كتابة الأدلة والمنشورات التالية: مسؤوليات وواجبات المجالس المنتخبة/ JNCW.2 - مراقبة الانتخابات من منظور النوع الاجتماعي 2016، المناصرة والتأثير على صانع القرار/ AIDME/2015.4 -، تشكيل السياسات/ AIDME/2014.

**عبير أبو طوق**؛ إعلامية أردنية ولها خبرة تزيد عن 10 سنوات في مجال التسويق والتحرير والعلاقات العامة. ومهارات قيادية استثنائية وسجل حافل من الابتكار والتحفيز القدرة على القيام بمهام متعددة بكفاءة والعمل في بيئات سريعة الخطى تتطلب مهارات تنظيمية وشخصية قوية. حاصلة على جائزة الكاتب/ المدون. ومتحدث في مجموعة متنوعة من المواضيع المتعلقة بالإعلام الرقمي والاتصال والتسويق، بما في ذلك العلامات التجارية ووسائل التواصل الاجتماعي. ومدير التسويق والاتصالات في المجموعة العربية للاتصالات الإعلامية الأردن- عمان.

وهي رئيس قسم التواصل الاجتماعي في شركة موضوع الأردن - عمان سابقاً، ورئيس قسم التواصل الاجتماعي في قناة رؤيا الفضائية وساهمت في تطوير حضور رؤيا على وسائل التواصل الاجتماعي: فيسبوك، تويتر، إنستغرام، ويوتيوب.

عملت في جريدة الدستور الأردن - عمان كمنسقة وسائل التواصل الاجتماعي كما عملت كمستشار إعلامي لبرنامج دعم الإعلام في الأردن «أيركس».

**د. زهري أبو عواد:** مهندس أردني، حصل على بكالوريوس في الهندسة الإلكترونية والكمبيوتر ودبلوم في دراسات التنمية الدولية من جامعة ساكسس، وعمل في مجموعة متنوعة من المجالات. والعديد من المؤسسات الإقليمية في الشرق الأوسط ومعرفة بالسوق واتجاهات التكنولوجيا في المنطقة. وله خبرة في تطوير الأعمال لدعم الشركات التكنولوجية والناشئة وفي مجال متابعة وإدارة العملاء.

وله خبرة في التدريب على التحول الرقمي وأتمتة الأعمال وأيضاً خبرة طويلة في تطوير الأعمال وتطوير الاستراتيجية وتخطيط الأعمال وفي إعادة هندسة الأعمال والنمو المتسارع وتطوير خريطة المهارات وعمل في شركة الاتصالات الأردنية كمهندس التحول التشغيلي في المحطة الأرضية الفضائية ومدير مشروع إنتلسات الجيل الخامس من الأقمار الصناعية. كما أنّ له خبرة في الشركات التالية وعمل فيها:

Microsoft و JD Edwards و Sisco و IBM Business Partners و IBM