



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز  
King Abdullah II Center for Excellence

# جائزة البلدية المتميزة



الدورة الأولى  
(2021 - 2020)



مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

King Abdullah II Center for Excellence

# جائزة البلدية المتميزة



الدورة الأولى  
(2021 - 2020)



## المحتويات

### القسم الأول «جائزة البلدية المتميزة»

مقدمة

### القسم الثاني «معايير جائزة البلدية المتميزة»

#### المحور الأول: التوجه الاستراتيجي

– المعيار الرئيسي الأول: القيادة والثقافة المؤسسية

– المعيار الرئيسي الثاني: التخطيط الاستراتيجي التنموي واستشراف المستقبل

– المعيار الرئيسي الثالث: الحوكمة

#### المحور الثاني: إدارة العمل البلدي

– المعيار الرئيسي الرابع: التخطيط الحضري والبنية التحتية

– المعيار الرئيسي الخامس: النظافة والصحة العامة

– المعيار الرئيسي السادس: المشاريع والبرامج التنموية والمجتمعية المستدامة

– المعيار الرئيسي السابع: العمليات والخدمات

– المعيار الرئيسي الثامن: التحول الرقمي

#### المحور الثالث: الإدارة والموارد

– المعيار الرئيسي التاسع: الموارد البشرية

– المعيار الرئيسي العاشر: إدارة الموارد المالية

– المعيار الرئيسي الحادي عشر: تخطيط وإدارة الممتلكات

– المعيار الرئيسي الثاني عشر: إدارة الابتكار

## المحتويات

14	القسم الثالث «آلية التقييم لجائزة البلدية المتميزة»
17	القسم الرابع «جائزة المدير التنفيذي المتميز»
18	- المعيار الأول: المهارات القيادية والإدارية والفنية
19	- المعيار الثاني: النتائج والانجازات
21	القسم الخامس «جائزة موظف البلدية المتميز»
22	- المعيار الأول: التعلم والجدارات الشخصية
22	- المعيار الثاني: العمل البلدي التخصصي
23	- المعيار الثالث: العلاقات المهنية وأثرها على المجتمع المحلي
23	- المعيار الرابع: الإبداع والابتكار
23	- المعيار الخامس: المهارات القيادية والإشرافية
24	- المعيار السادس: النتائج والانجازات
25	المصطلحات والتعاريف





إن الوطن والمواطن بحاجة إلى نقلت  
نوعيتي في العمل البلدي وتحقيق إنجاز  
على أرض الواقع

صاحب الجلالة الهاشمية  
الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم  
الجلسة العامة لمجلس الوزراء - البحر الميت  
22/12/2019



## القسم الأول



«جائزة البلدية المتميزة»





تنفيذاً للتوجيهات الملكية بضرورة تعزيز أداء البلديات وإبراز أهمية دورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، وانطلاقاً من رسالة مركز الملك عبدالله الثاني للتميز بنشر ثقافة التميز في الاردن، أطلق المركز الدورة الأولى من جائزة البلدية المتميزة بالتعاون مع وزارة الإدارة المحلية وبدعم من مشروع دعم اللامركزية والحكم المحلي USAID CITIES والممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، حيث جاء إطلاق الجائزة بعد تأكيد جلالة الملك عبدالله الثاني خلال الجلسة الختامية لمؤتمر البلديات الأول عام ٢٠١٩، على ضرورة تحفيز وتكريم البلديات التي تقوم بدورها بتميز في العمل التنموي والمشاريع الإبداعية التنموية، ومسؤوليتها الكبيرة في التنمية والتشغيل والحفاظ على نظافة وجمالية مدننا الأردنية.

قام المركز بتطوير معايير جائزة البلدية المتميزة بالتعاون مع عدد من الخبراء في المجال البلدي والتميز المؤسسي وبمشاركة واسعة من موظفي البلديات من خلال ورشات العصف الذهني، حيث تم حصر احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة ومن ثم العمل على تضمينها ضمن معايير التميز بناءً على أفضل الممارسات العالمية في مجال التميز المؤسسي للخروج بمنظومة خاصة لتميز العمل البلدي الأردني لتمكين البلديات من تلبية متطلبات وتوقعات المواطنين للحصول على خدمات بلدية بمستوى عالي من الجودة وفق أفضل الممارسات. كما قام المركز بإعداد خطة للتوعية والتدريب على المعايير وآلية التقييم من خلال ورشات عمل توعوية ودورات تدريبية للعاملين في البلديات تتضمن شرح وافٍ للمعايير وطريقة المشاركة في الجائزة.

تتضمن جائزة البلدية ثلاث فئات رئيسية هي فئة البلدية المتميزة وفئة المدير التنفيذي المتميز وفئة موظف البلدية المتميز، كما تعتبر المشاركة في الجائزة إلزامية لكافة البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية حيث تم تصنيف هذه البلديات إلى ثلاث فئات وهي الفئات أولى وثانية وثالثة حيث تتنافس كل بلدية مع البلديات الأخرى ضمن نفس الفئة سيتم تقييم هذه البلديات بناءً على معايير الجائزة وباستخدام أداة وعناصر التقييم والمتمثلة بالتقييم المكتبي الأولي لوثيقة الاشتراك المقدمة من البلدية يتبعها زيارة ميدانية يتم من خلالها تقييم أداء البلدية على أرض الواقع بناءً على معايير الجائزة ووفق آلية التقييم. ومن ثم يتم اعتماد النتائج من خلال هيئة التحكيم الخاصة بالجائزة ليتم تكريم الفائز عن كل فئة من هذه الفئات ولكل مستوى من المستويات كما سيتم منح البلدية الفائزة تذكاراتاً يمثل الجائزة وشهادة شكر وتقدير خلال الحفل الكبير الذي يقام تحت الرعاية الملكية السامية لإعلان النتائج، كما تعتبر البلدية الفائزة مثلاً وطنياً يحتذى به.

## أهداف الجائزة

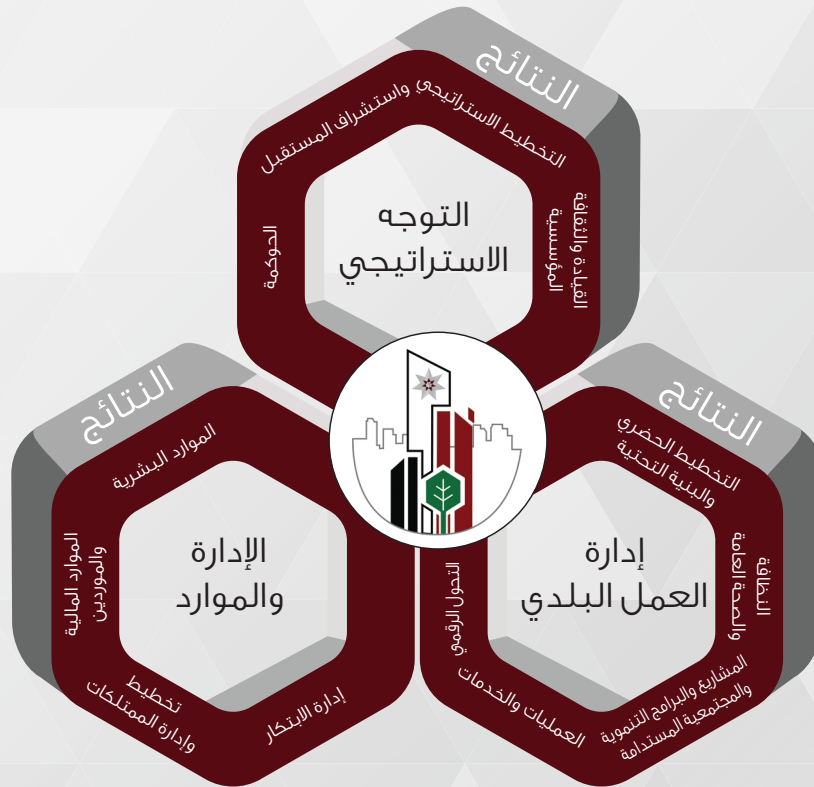
تهدف جائزة البلدية المتميزة إلى:

- ١- خلق التنافس الإيجابي بين البلديات لتقديم أفضل الخدمات.
- ٢- إحداث نقلة نوعية في العمل البلدي وتحقيق إنجازات حقيقية على أرض الواقع.
- ٣- تعزيز مساهمة المجتمع المحلي في تحديد أولويات عمل البلدية.
- ٤- تعزيز ثقة المواطن بالبلدية من خلال تحقيقها للنتائج المرجوة.
- ٥- تطوير وترسيخ مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وإدارة العمل البلدي.
- ٦- تعزيز مفاهيم إدارة الموارد بكفاءة وفعالية ورفع مستوى أداء موظفي البلدية.
- ٧- تحقيق النتائج المتميزة للبلدية وضمان استدامتها.

## نطاق الجائزة

تعتبر المشاركة في الجائزة الزامية لكافة البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية من الفئات الثلاث الأولى والثانية والثالثة حيث سيتم تقييم وثيقة الاشتراك المقدمة من هذه البلديات من خلال مجموعة من المقيمين أصحاب الخبرة في تقييم جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز وتحديد البلديات التي ستنقل إلى المرحلة الثانية المتمثلة بمرحلة الزيارات الميدانية للتعرف على البلدية والتأكد من المعلومات التي وردت في وثيقة الاشتراك بالإضافة إلى جمع أي معلومات إضافية لم ترد في الوثيقة.

## نموذج التميز لجائزة البلدية المتميزة





## القسم الثاني

### «معايير جائزة البلدية المتميزة»



## معايير جائزة البلدية المتميزة

تنقسم معايير جائزة البلدية المتميزة إلى ثلاثة محاور ينبثق عنها اثنا عشر معياراً رئيسياً وهي:

المحور الأول	التوجه الاستراتيجي	250
المعيار الرئيسي الأول	القيادة والثقافة المؤسسية	100
المعيار الرئيسي الثاني	التخطيط الاستراتيجي التنموي واستشراف المستقبل	100
المعيار الرئيسي الثالث	الحوكمة	50
المحور الثاني	إدارة العمل البلدي	450
المعيار الرئيسي الرابع	التخطيط الحضري والبنية التحتية	80
المعيار الرئيسي الخامس	النظافة والصحة العامة	120
المعيار الرئيسي السادس	المشاريع والبرامج التنموية والمجتمعية المستدامة	100
المعيار الرئيسي السابع	العمليات والخدمات	80
المعيار الرئيسي الثامن	التحول الرقمي	70
المحور الثالث	الإدارة والموارد	300
المعيار الرئيسي التاسع	الموارد البشرية	100
المعيار الرئيسي العاشر	إدارة الموارد المالية	100
المعيار الرئيسي الحادي عشر	تخطيط وإدارة الممتلكات	50
المعيار الرئيسي الثاني عشر	إدارة الابتكار	50
المجموع		1000

250

المحور الأول: التوجه الاستراتيجي

100

المعيار الرئيسي الأول: القيادة والثقافة المؤسسية

- تحديد ونشر الرؤية والرسالة والتوجهات الاستراتيجية التنموية وحشد الجهود من أجل تحقيقها.
- دعم ثقافة التميز وتجدير القيم المؤسسية.
- التركيز على الإشارك والتواصل مع كافة أصحاب العلاقة للعمل على تلبية اهتماماتهم واحتياجاتهم.
- دعم ثقافة القيادة الجماعية والعمل بروح الفريق وتمكين وإشارك الموظفين وتفويض الصلاحيات لهم.
- متابعة وتقييم الأداء والنتائج على المستوى المؤسسي وتطوير الخطط المستقبلية اللازمة للتحسين المستمر.

النتائج المتعلقة بالقيادة والثقافة المؤسسية

١- مؤشرات الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- أداء القيادة في مجال التوجه المؤسسي
- ترسيخ ثقافة التميز
- تفاعل الفريق القيادي مع أصحاب العلاقة
- تأهيل الموظفين للمواقع القيادية

٢- مقاييس رأي أصحاب العلاقة

انطباعات أصحاب العلاقة عن:

- الوعي بالتوجه المؤسسي
- أداء الفريق القيادي
- تجدير القيم المؤسسية
- ترسيخ مفاهيم التميز المؤسسي

100

المعيار الرئيسي الثاني: التخطيط الاستراتيجي التنموي واستشراف المستقبل

- تحديد وتحديث الاحتياجات الحالية والمستقبلية اللازمة (مثل دليل الاحتياجات) لإجراء التحليلات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي التنموي واستشراف المستقبل ومراعاة التوجهات الحديثة في إدارة العمل البلدي (مبادئ الاستدامة والنوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص وتمكين الشباب).
- استخدام الأساليب والأدوات الملائمة للتخطيط الاستراتيجي التنموي واستشراف المستقبل وتحليل تأثير التطورات والاتجاهات المستقبلية الداخلية والخارجية على مجالات العمل البلدي.
- إعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية التنموية للبلدية ومواءمتها مع استراتيجية وزارة الإدارة المحلية والتوجهات الاستراتيجية الوطنية ذات العلاقة بالعمل البلدي، وبمشاركة كافة أصحاب العلاقة.
- إعداد وتطبيق الخطط التنفيذية والتنسيق مع أصحاب العلاقة وبناء شراكات فعالة ومستدامة وذلك لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنموية للبلدية والأهداف المشتركة وضمان عدم التداخل والازدواجية.
- تطوير نظام لإدارة الأداء المؤسسي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لتطبيقه ومتابعة مدى تحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجية التنموية والتنفيذية للبلدية.
- تحديد كافة أنواع المخاطر والأزمات والكوارث الطبيعية والمفتعلة التي تحول دون تحقيق أهداف البلدية واستمرارية أعمالها وإعداد وتنفيذ الخطط اللازمة لمعالجتها.



## النتائج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي التنموي واستشراف المستقبل

### ١- مؤشرات الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنموية
- استشراف المستقبل
- المرونة المؤسسية وإدارة المخاطر
- فاعلية الشراكات الاستراتيجية

### ٢- مقياس رأي أصحاب العلاقة

انطباعات أصحاب العلاقة عن:

- تحقيق الأهداف والتوجهات الاستراتيجية التنموية
- الشركاء الاستراتيجيين

## المعيار الرئيسي الثالث: الحوكمة

- إعداد وتطبيق نظام فعال للحوكمة يشمل كافة المستويات والأنظمة الإدارية وفق دليل حوكمة معتمد.
- تطوير آليات اتخاذ القرار بناءً على بيانات ومعلومات موثوقة.
- الالتزام بمتطلبات أجهزة المتابعة والرقابة الإدارية والمالية.
- إعداد وتطبيق مدونة السلوك الوظيفي ومعايير أخلاقيات العمل المهني.
- تبادل البيانات المعلومات والإفصاح عنها.

## النتائج المتعلقة بالحوكمة

### ١- مؤشرات الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- تطبيق نظام الحوكمة
- معالجة الملاحظات من تقارير التقييم والتدقيق
- التزام الفريق القيادي والموظفين بمدونة السلوك الوظيفي
- تطبيق أدوات المساءلة والمحاسبة
- تبادل البيانات والإفصاح عنها

### ٢- مقياس رأي أصحاب العلاقة

انطباعات أصحاب العلاقة عن:

- تطبيق نظام الحوكمة

## المعيار الرئيسي الرابع: التخطيط الحضري والبنية التحتية

- إعداد وتطوير المخطط الشمولي للبلدية، بناءً على دراسات اجتماعية واقتصادية وبيئية وثقافية، بمشاركة أصحاب العلاقة ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- إعداد وتطوير المخططات التنظيمية الهيكلية والتفصيلية للمناطق ضمن حدود البلدية تتضمن شبكات الطرق والنقل والمرافق العامة واستعمالات الأراضي المختلفة.
- تطوير شبكة نظم معلومات جغرافية متكاملة.
- تطوير آليات معتمدة لتطبيق المخططات التنظيمية والأنظمة الخاصة بها .
- التنسيق مع أصحاب العلاقة في تخطيط وتنفيذ مشاريع خدمات البنية التحتية.
- تنفيذ وإدامة الطرق بكافة عناصرها والخدمات والمباني العامة والفراغات الحضرية .

## النتائج المتعلقة بالتخطيط الحضري والبنية التحتية

## ١- مؤشرات الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- الالتزام بمعايير التخطيط الحضري
- تطبيق معايير الأبنية الخضراء ضمن حدود البلدية
- الحفاظ على الموروث الطبيعي
- تطبيق الأنظمة والتشريعات الخاصة بتنفيذ المخططات التنظيمية
- محتوى نظام المعلومات الجغرافية
- الإنفاق الرأسمالي

## ٢- مقاييس رأي أصحاب العلاقة

انطباعات أصحاب العلاقة عن:

- التخطيط الحضري
- المشاركة في التخطيط الشمولي
- المشاركة في تحديد الأولويات
- البنية التحتية





## النتائج المتعلقة بالمشاريع والبرامج التنموية والمجتمعية المستدامة.

### ١- مؤشرات الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- الإنجازات والنتائج الملموسة وانعكاساتها المادية وغير المادية
- المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنموية للبلدية
- المخاطر وتأثيراتها
- توفير مصادر الدعم المالي
- المشاريع والبرامج التي يطبق فيها المعايير البيئية وأثرها البيئي
- الكفاءة المالية لإدارة المشاريع

### ٢- مقياس رأي أصحاب العلاقة

انطباعات أصحاب العلاقة عن:

- المشاريع والبرامج التنموية والمجتمعية المستدامة

80

## المعيار الرئيسي السابع: العمليات والخدمات

- حصر الخدمات والعمليات وتصنيفها وترتيب أولوياتها وتحديد المسؤولين وأدوارهم .
- إشراك أصحاب العلاقة في عمليات تصميم وتطوير خدمات ذات قيمة مضافة مبنية على احتياجات متلقي الخدمة.
- تصميم ومتابعة قياس مؤشرات أداء لتطوير وتحسين العمليات والخدمات.
- إدارة العلاقة مع الشركاء في مجال تقديم الخدمات وتقييم وقياس فاعلية هذه الشراكات.
- عقد وتنفيذ اتفاقيات مستوى الخدمات .
- توفير البنية التحتية المناسبة لمواقع تقديم الخدمات بما يشمل خدمات النافذة الواحدة.
- إدارة العلاقة والتواصل الفعال مع متلقي الخدمة.
- إعداد وتنفيذ خطط للتوعية والتعريف بالخدمات والإجراءات وقنوات الاستجابة لمتلقي الخدمة فيما يتعلق بالشكاوى والتظلمات والاقتراحات .

## النتائج المتعلقة بالعمليات والخدمات

### ١- مؤشرات الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- مؤشرات الأداء التشغيلية المتعلقة بالعمليات الرئيسية
- الإنتاجية للعمليات والخدمات
- كفاءة تنفيذ العمليات/ تقديم الخدمات
- تطوير العمليات/ الخدمات المادية وغير المادية
- توفر الخدمة وسهولة الوصول إليها
- الجودة في تقديم الخدمات
- النتائج المتعلقة بالشركاء والاتفاقيات المرتبطة بتقديم الخدمات
- التوعية في مجال الخدمات
- التعامل مع الشكاوى/المقترحات المقدمة فيما يتعلق بالعمليات والخدمات

## المعيار الرئيسي الثامن: التحول الرقمي

- توفير وتطوير وإدامة البنية التحتية اللازمة للتحوّل الرقمي وربطها مع الجهات المعنية الأخرى.
- تطوير الأنظمة لتقديم الخدمات الرقمية .
- تعميم وتسويق الخدمات الرقمية لمختلف أعمال البلدية .
- تدقيق وتحديث وتصنيف البيانات والمعلومات وتوثيقها إلكترونياً .
- تطوير وإدارة الموقع الإلكتروني والتطبيقات الذكية وحضور البلدية على شبكات التواصل الاجتماعي.
- تطبيق سياسات ومعايير وإجراءات أمن البيانات والمعلومات.

## النتائج المتعلقة بالتحول الرقمي

### ١- مؤشرات الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- التحول ومستوى النضج الرقمي لخدمات وعمليات البلدية
- استخدام وجودة خدمات البلدية الرقمية
- معايير جودة المواقع الإلكترونية
- مستوى التوعية العامة عن خدمات البلدية الرقمية
- أمن المعلومات

### ٢- مقاييس رأي أصحاب العلاقة

انطباعات أصحاب العلاقة عن:

- الرضى عن الخدمات والعمليات الرقمية
- الرضى عن الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي
- مستوى الثقة والوعي بالخدمات الرقمية المقدمة

300

المحور الثالث: الإدارة والموارد

100

المعيار الرئيسي التاسع: الموارد البشرية

- حصر مهارات وقدرات الموارد البشرية وموائمتها مع الخطة الاستراتيجية التنموية والهيكل التنظيمي للبلدية وتحديد الاحتياجات وإعداد الخطط اللازمة لتوفيرها.
- وضع وتطوير نظام لإدارة عمليات الموارد البشرية.
- حصر الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطط اللازمة لتطوير المهارات والكفاءات وقياس أثر التدريب.
- التحفيز ومكافأة الإنجازات على جميع المستويات.
- تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال مع الموارد البشرية.
- توفير بيئة عمل إيجابية وصحية وآمنة ومتوازنة مع الحياة الشخصية.
- تقييم أداء الموارد البشرية بما يضمن تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية وربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي.
- دعم وتشجيع المرأة وتعزيز دورها في العمل من خلال توفير بيئة داعمة للمرأة والأم العاملة.

النتائج المتعلقة بالموارد البشرية

١- مؤشرات الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- أنظمة عمل وبرامج إدارة الموارد البشرية
- تنمية الموارد البشرية (التدريب والتمكين والتحفيز)
- التواصل والتقييم

٢- مقاييس رأي أصحاب العلاقة

انطباعات أصحاب العلاقة عن:

- الرضى الوظيفي العام
- أنظمة عمل وبرامج إدارة الموارد البشرية (تكافؤ الفرص، المشاركة، التواصل)
- أنظمة تنمية الموارد البشرية (التدريب والتمكين والتحفيز)
- بيئة العمل



## المعيار الرئيسي العاشر: إدارة الموارد المالية

- تطوير وتطبيق سياسات وعمليات التخطيط المالي وإعداد الخطط المالية طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى .
- توفير وتطبيق نظام مالي محوسب باعتماد أصول محاسبية حديثة .
- إعداد وتنفيذ برامج ومشاريع استثمارية لتنمية الإيرادات وترشيد النفقات .
- إعداد وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحسين عمليات الإدارة المالية، بما فيها آليات التحصيل وضبط الإنفاق .
- إعداد وتنفيذ إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي ومراقبة الإنفاق وتقييم الكلف والفوائد وتحليل الانحرافات ومسبباتها واتخاذ الخطوات التصحيحية بناءً على ذلك .
- تطبيق مبدأ الشفافية في اختيار الموردين والتعامل معهم وتقييم أدائهم وبناء علاقة شراكة مستدامة تضمن تحقيق المنفعة المتبادلة وتحقيق القيمة المضافة.

## النتائج المتعلقة بإدارة الموارد المالية

### ١- مؤشرات الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

التخطيط المالي

كفاءة العمليات المالية

الرقابة المالية

أتمتة العمليات المالية

الموردين والمستثمرين

### ٢- مقاييس رأي أصحاب العلاقة

انطباعات أصحاب العلاقة عن:

• الانطباع العام للمؤسسات الحكومية (وزارة الإدارة المحلية وبنك تنمية المدن والقرى)

• الانطباع العام للمستثمرين

• الانطباع العام للموردين

## المعيار الرئيسي الحادي عشر: تخطيط وإدارة الممتلكات

- حصر وتقييم أصول وممتلكات البلدية وإعداد وتنفيذ خطط طويلة المدى لتطويرها وإدامتها.
- الاستخدام الأمثل للموارد وأنظمة الطاقة النظيفة.
- تطبيق المواصفات والمعايير الخاصة بالسلامة العامة والصحة المهنية .
- إعداد وتنفيذ برامج التوعية للموظفين ولكافة المعنيين بمبادئ الاستخدام الأمثل للأصول والممتلكات.
- إدارة المستودعات والمخزون.

## النتائج المتعلقة بتخطيط وإدارة الممتلكات

### ١- مؤشرات الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- كفاءة إدارة الممتلكات
- الأبنية الخضراء
- إدارة المستودعات والمخزون
- كفاءة وفعالية عمليات الصيانة
- السلامة العامة والصحة المهنية

### المعيار الرئيسي الثاني عشر: إدارة الابتكار

- تطوير وتنفيذ إطار عام/ برنامج لإدارة الابتكار لتحسين وتطوير العمل البلدي .
- تطوير نظام إدارة المعرفة والاستفادة منه في عمليات الابتكار .
- توفير البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتحفيز أصحاب العلاقة على المشاركة في عمليات الابتكار .
- عقد ورش عمل للتوعية والتدريب لبناء ثقافة الابتكار .
- بناء الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث العلمي لتطوير ابتكارات في العمل البلدي .

## النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار

### ١- مؤشرات الأداء

المؤشرات والنتائج المتعلقة ب:

- الابتكارات الناتجة عن مقترحات الموظفين
- النتائج المالية وغير المالية للابتكارات
- الميزانية المخصصة للابتكار
- التوعية والتدريب في مجال الابتكار
- النشاطات الابتكارية المنفذة مع الشركاء
- نظام إدارة المعرفة

### ٢- مقاييس رأي أصحاب العلاقة

انطباعات أصحاب العلاقة عن:

- أنشطة ونتائج الابتكار



## القسم الثالث

### «آلية التقييم لجائزة البلدية المتميزة»

## آلية التقييم لجائزة البلدية المتميزة

تنقسم آلية تقييم البلديات المشاركة في جائزة البلدية المتميزة للدورة الأولى (٢٠٢٠/٢٠٢١) إلى قسمين هما:

• تقييم النتائج من خلال عنصرين أساسيين هما:

١. مدى الصلة وسهولة الاستخدام

٢. الأداء

• تقييم القدرات من خلال ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

١. تحديد القدرة

٢. تطبيق القدرة

٣. تطوير القدرة

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل من عناصر آلية التقييم:

### أ- عناصر تقييم القدرات

تقوم البلدية المتميزة بتصميم وتطبيق نشاطات وإجراءات وبرامج عمل (قدرة) مرتبطة مع استراتيجيتها ووفق أفضل الممارسات التي تلبى متطلبات واحتياجات جميع أصحاب العلاقة وبمشاركة فعالة منهم، ويؤدي تطبيقها إلى تحقيق نتائج إيجابية تساهم بشكل فعال في تحقيق استراتيجية البلدية وتضيف قيمة لجميع أصحاب العلاقة (التطبيق). كما تقوم البلدية المتميزة بالتحسين والتطوير على النشاطات والإجراءات وبرامج العمل بشكل مستمر باستخدام أفكار إبداعية مبنية على التعلم من نتائج الأداء المؤسسي وأفضل الممارسات ومن خلال مشاركة فعالة من جميع أصحاب العلاقة (التطوير).

الجدول التالي يوضح عناصر التقييم والأسئلة لتقييم القدرات

العناصر	الخصائص	أسئلة الرادار
تحديد القدرة	(التنوع والشمول)	تحديد النشاطات/الإجراءات/البرامج (القدرة)
		الارتباط مع الاستراتيجية وتلبية احتياجات ذوي العلاقة وفق أفضل الممارسات
تطبيق القدرة	الملائمة والتكاملية	التطبيق (مطبق على أرض الواقع)
		التطبيق (التكرار/النضج في التطبيق/عدد المرات والبعد الزمني)
تطوير القدرة	القياس	قياس فاعلية وكفاءة التطبيق
	التغيير والتعلم	التعلم من القياس وتحديد مجالات التغيير على القدرة أو تطبيقها
	التحسين	التحسين على القدرة





## القسم الرابع



«جائزة المدير التنفيذي المتميز»



• إدارة المخاطر وإدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والمفتعلة لضمان استمرارية الأعمال وإدارة عملية التغيير والتحسين المستمر

٣- مهارات التواصل مع الشركاء ومتلقي الخدمة:

- نشر سياسة النافذة الواحدة وتقديم الدعم اللازم للوحدات التنظيمية المختلفة لتطبيقها وثقافة الموظف الشامل لضمان استمرارية الأعمال
- بناء علاقات إيجابية وشراكات مع البلديات الاخرى ووزارة الإدارة المحلية والمجتمع المحلي والمؤسسات العامة لتلبية احتياجات البلدية
- تفعيل الشراكة مع المنظمات الدولية ومع القطاع الخاص لتقديم الدعم للمشاريع والبرامج التنموية والمجتمعية المستدامة في مناطق اختصاص البلدية
- الممارسات الداعمة لتوجهات البلدية والدولة في تمكين المرأة وأصحاب الاحتياجات الخاصة (الأشخاص ذوي الإعاقة) والشباب وبناء قدراتهم وتأهيلهم للمشاركة في تحقيق أهداف البلدية
- نشر ثقافة العمل التطوعي والمجتمعي وإعداد خطة سنوية للأنشطة التطوعية والمجتمعية والمشاركة في تنفيذها لتحسين الوضع الاقتصادي والبيئي والاجتماعي في منطقة عمل البلدية

٤- مهارات المتابعة والتقييم

- تطوير نظام لإدارة الأداء المؤسسي ومتابعة نتائجه بشكل دوري ومستمر
- متابعة وتقييم أداء البلدية وأداء الموظفين والاستفادة من نتائج المتابعة والتقييم في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق أهداف البلدية
- معالجة الملاحظات الواردة في التقارير الاستيضاحات الواردة من الجهات الرقابية والمخالفات التنظيمية

## المعيار الثاني: النتائج والانجازات

١- نتائج العمل البلدي التخصصي:

- يركز هذا المعيار على إنجازات المدير التنفيذي على مستوى البلدية بما يشمل:
- المجال التنظيمي مع مراعاة مبادئ الاستدامة والأبنية الخضراء والطاقة النظيفة وتخفيض الأثر البيئي لكافة مشاريع البلدية
- المجال الخدمي وأثرها على تحسين مستويات رضى متلقي الخدمة
- المجال الاستثماري والنتائج المتحققة منها وأثرها على تعظيم إيرادات البلدية والاستثمار الأمثل للموارد
- مجال التنمية الاجتماعية والبعد الترفيهي وأثرها على متلقي الخدمة وفتات المجتمع المحلي

٢- نتائج تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنموية والتنفيذية:

- حجم الانجازات التي حققها في جانب إعداد وتنفيذ الخطط والمبادرات بما يشمل المجالات:
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنموية
- تحقيق الأهداف التنفيذية
- تطوير الخدمات على مستوى البلدية
- تنفيذ مبادرات تطوير الأداء المؤسسي



• الأفكار والإبداعات التي تم تطبيقها وأثرها على العمل البلدي

٣- نتائج الأداء المالي:

حجم الإنجازات في الجانب المالي بما يشمل المجالات:

- ترشيد النفقات
- تحصيل التحققات وتعظيم العوائد واليرادات (من الخدمات)
- تحصيل التحققات وتعظيم العوائد واليرادات (البعد الاستثمائي)

٤- نتائج الإنجازات الشخصية:

- حجم الإنجازات على المستوى الشخصي بما يشمل المجالات:
- الإنجازات الشخصية خارج إطار الدور والمهام المرتبطة بطبيعة عمله
  - الأعمال التطوعية والمجتمعية التي شارك فيها

٥- نتائج انطباعات أصحاب العلاقة:

- رئيس البلدية
- المجلس البلدي
- الموظفين
- متلقي الخدمة
- الشركاء والموردين والمستثمرين
- ممثلي المجتمع المحلي

## القسم الخامس



«جائزة موظف البلدية المتميز»



## جدول توزيع الدرجات

موظف البلدية / غير الإشرافي	الموظف الإشرافي	المعيار
20	10	التعلم والجدارات الشخصية
30	20	العمل البلدي التخصصي
15	15	العلاقات المهنية وأثرها على المجتمع المحلي
15	10	الابداع والابتكار
-	20	المهارات القيادية والإشرافية
20	25	النتائج والانجازات
100	100	

## المعيار الأول: التعلم والجدارات الشخصية

يركز هذا المعيار على البعد الشخصي للموظف بما يشمل التعلم والجدارات الشخصية والتعلم المستمر من حيث:

- تطبيق الموظف للمهارات والخبرات المكتسبة في مجال عمله وقيامه بنقلها ومشاركتها
- ممارسات الموظف الدالة على ولائه وانتمائه وتفكيره الإيجابي حول مستقبل البلدية
- قدرة الموظف على العمل بروح الفريق الواحد وتوظيف مهارات الاتصال والتواصل الفعال
- قدرة الموظف على التعامل مع المستجدات والأزمات بمرونة وإيجابية
- الجهود التي بذلها الموظف للازتقاء بتحصيله العلمي والشهادات المهنية بما يتوافق مع طبيعة عمله
- الجهود التي بذلها الموظف في مجال التعلم المستمر (الأكاديمي والمهني)

## المعيار الثاني: العمل البلدي التخصصي

يركز هذا المعيار على العمل البلدي التخصصي من حيث:

- قيام الموظف بوضع الخطط الشهرية/ الربعية/ السنوية لعمله ومتابعة تنفيذها
- الجهود التي بذلها الموظف في تحسين وتطوير إجراءات العمل وتقديم قيمة مضافة لعمل البلدية

- قدرة الموظف على الاستفادة المثلى من موارد البلدية المتاحة (البشرية والمالية والمادية والتقنية والشراكات)
- قدرة الموظف على مواجهة وتحطّي التحديات والصعوبات للقيام بعمله وتحقيق إنجازاته
- القدرة على الاستمرار بالعمل بنفس الأداء المرتفع في الأحوال غير الاعتيادية
- التزام الموظف بشروط السلامة والصحة المهنية في العمل البلدي

### المعيار الثالث: العلاقات المهنية وأثرها على المجتمع المحلي

- يركز هذا المعيار على علاقات الموظف المهنية مع متلقي الخدمة والمجتمع المحلي وتمثيله لها في المواقف المختلفة:
- بذل الموظف جهود إضافية لضمان تقديم خدمة متميزة لمتلقي الخدمة وعمله على تجاوز توقعاتهم
  - استجابة الموظف للاستفسارات والمقترحات والشكاوى المقدمة من قبل متلقي الخدمة
  - بناء الموظف علاقات مؤثرة داخل البلدية ومع المعنيين في البلديات الأخرى ووزارة الإدارة المحلية والمجتمع المحلي والجهات الدولية
  - مشاركة الموظف في النشاطات الرسمية وغير الرسمية والأعمال التطوعية والمجتمعية
  - ممارسات الموظف الداعمة لتوجهات البلدية في مجال تمكين المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة والمشاركة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

### المعيار الرابع: الإبداع والابتكار

- يركز هذا المعيار على الإبداع والابتكار من حيث:
- الأفكار الإبداعية والمبادرات الابتكارية التي قدمها الموظف لحل المشكلات وتطوير العمل البلدي مع ضمان تنوعها وحدثها.
  - مدى تطبيق الأفكار والمبادرات الإبداعية وكيفية التعامل مع الصعوبات والمعيقات لتخطيها وتحقيق العائد منها.

### المعيار الخامس: المهارات القيادية والإشرافية / خاص بالموظف القيادي / الإشرافي

- يركز هذا المعيار على المهارات القيادية والإشرافية التي يتميز بها الموظف ومدى مساهمته في:
- إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية التنموية للبلدية.
  - إعداد وتنفيذ الخطة التنفيذية للوحدة التنظيمية التي يشرف عليها بما يتواءم مع الخطة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.
  - تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كافة نواحي العمل البلدي بعدالة وشفافية ومساواة.
  - تقييم أداء الوحدة التنظيمية وتقييم أداء الموظفين بأساليب موضوعية وموثوقة.
  - تأهيل الصف الثاني وتطوير وتدريب الموظفين وإعداد وتطبيق خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي.





- حل المشكلات واتخاذ القرارات وفض النزاعات.
- إدارة عملية التغيير وإدارة المخاطر والأزمات والطوارئ لضمان استمرارية الأعمال.
- بناء واستثمار شراكات مع البلديات الاخرى والمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المحلي والمؤسسات الدولية.
- دعم الإبداع والابتكار وتشجيع المبدعين وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق المبادرات الابتكارية.

## المعيار السادس: النتائج والانجازات

يركز هذا المعيار على النتائج والإنجازات المتحققة:

- الإنجازات التي حققها الموظف في نطاق العمل البلدي التخصصي وأثر هذه الإنجازات على تحقيق الخطط الاستراتيجية التنموية وأهداف التنمية المستدامة.
- النتائج المتعلقة بتنفيذ الخطة التنفيذية للوحدة التنظيمية التي يشرف عليها الموظف وتطبيق مبادئ الحوكمة\*.
- نتائج أداء الموظف من حيث الكفاءة والفعالية.
- نتائج توظيف الخبرات والمهارات المكتسبة في مجال عمله وأثر ذلك على تحسين أدائه الفردي والأداء المؤسسي للبلدية.
- نتائج تطبيق المبادرات الابتكارية التي قدمها الموظف وأثرها على البعد الشخصي للموظف والبلدية والمجتمع المحلي.
- نتائج انطباعات الموظفين\*.
- نتائج انطباعات متلقي الخدمة\*.

## المصطلحات والتعاريف

الابتكار	الترجمة العملية للأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات وعمليات وأنظمة والتفاعلات المجتمعية
أداء	مجموعة الإنجازات والنتائج النهائية التي يحققها الموظفون أو مجموعات العمل أو الوحدات التنظيمية أو الجهات الحكومية
إدارة التغيير	منهجية لقيادة الموظفين والفرق والمؤسسات من وضعها الحالي إلى وضع محدد ومنشود في المستقبل. وهي عملية مؤسسية تهدف إلى إدارة التغيير من خلال مساندة أصحاب العلاقة داخل البلدية وخارجها لتقبل واعتماد التغيير المرتبط بتنفيذ مهامها ومشاريعها
إدارة العمليات	الأسلوب المتبع في تصميم وتنفيذ والتحكم في العمليات المرتبطة بإنجاز مهام وأنشطة وخدمات البلدية
إدارة الموارد	الأسلوب المتبع في تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتأمين جميع الموارد المتاحة (المالية والبشرية والممتلكات والمعلومات) بهدف بلوغ غايات الجهة الحكومية وتحقيق أهدافها
استشراف المستقبل	توقع طبيعة وأهمية التطورات والاتجاهات المستقبلية (الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ... إلخ) وتحليل مدى تأثير هذه التطورات المستقبلية على المجالات المرتبطة بعمل البلدية وبناء نماذج مستقبلية واقتناص الفرص مع ضمان المرونة الاستراتيجية والعملية التي ستؤثر على عملياتها وخدماتها وسياساتها في تحقيق السعادة لكافة أصحاب العلاقة
أصحاب العلاقة	أشخاص ومجموعات أو مؤسسات لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالبلدية حيث أنهم يؤثرون أو يتأثرون بمارستها وأنشطتها. يشمل مصطلح أصحاب العلاقة على سبيل الذكر لا الحصر أعضاء المجالس البلدية والمحلية والمجلس التنفيذي ومجلس المحافظة، الموظفين، والبلديات، والجهات الحكومية والخاصة، ومؤسسات المجتمع المدني، والمنظمات الدولية والمجتمع المحلي، ومتلقي الخدمة، الشباب، والنساء، وكبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة



الإنتاجية	معدل/نسبة الإنجاز الذي تحققه الوحدة الواحدة من المورد أو عنصر الإنتاج خلال فترة زمنية محددة
الانعكاسات المالية للمشروعات	دراسة وتحليل التأثيرات المالية المترتبة على تأسيس أو إطلاق مشروعات جديدة، وعادة ما توازن هذه الدراسة بين أكثر من بديل أو عرض مقدم
البيانات	المادة الأولية من الأرقام أو الحروف أو الرموز أو الحقائق التي تصف موضوعاً أو فكرة أو حالة
التحسين المستمر	هو التحسين المستمر في العمليات الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء وذلك من خلال تغيير تدريجي
التحليل	فحص الحقائق والبيانات التي يتم تجميعها داخل البلدية من أجل اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة، وهي تشمل دراسة العلاقات ومعرفة الأسباب
التحول الرقمي (البلدية الرقمية)	إنجاز الأعمال وإجراء الاتصالات وتقديم الخدمات من خلال وسائل التقنية الحديثة (أجهزة لوجية، أجهزة الهاتف الذكية، الانترنت، الكيوسك، الروبوت، طائرات بدون طيار) بما يكفل تعزيز كفاءة العمليات داخلياً وتوفير الخدمات بشكل متواصل ودون الحاجة لزيارة متلقي الخدمة لمراكز الخدمة
التخطيط الاستراتيجي التنموي	عملية تضمن تصور مستقبل منشود في البلدية من خلال تحديد رؤية ورسالة واستراتيجيات وأهداف محددة وتنموية ومن ثم تحديد سبل تحقيقها انطلاقاً من الوضع الراهن
التخطيط الحضري	هو التخصص الذي يعنى بكافة مناحي المنطقة الحضرية ويشمل تخصصات متعددة مثل الإدارة والسياسة والقانون والاقتصاد وعلم الاجتماع والهندسة والبيئة وغيرها
تكافؤ الفرص	ممارسة تضمن أن جميع أصحاب العلاقة يتلقون معاملة عادلة ومتساوية بغض النظر عن الجنس والعمر والأصل والجنسية والدين أو وجود احتياجات خاصة لديهم

<p>عملية يتمكن من خلالها الموظفون أو الفرق من مسؤولية اتخاذ القرار والعمل بدرجة من الاستقلالية في أعمالهم مع الالتزام بالأنظمة والقوانين والتسلسل الوظيفي</p>	<p>التمكين</p>
<p>تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي أو يتجاوز توقعات جميع أصحاب العلاقة في البلدية</p>	<p>التميز</p>
<p>التنمية التي تفي بإحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية لتحقيق احتياجاتهم. تتضمن التنمية المستدامة ثلاث ركائز وهي التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية</p>	<p>التنمية المستدامة</p>
<p>مجموعة معينة من القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين في البلدية والتي تضبط طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع أصحاب العلاقة من خارج البلدية</p>	<p>الثقافة المؤسسية</p>
<p>إطار للصلاحيات والضوابط في البلدية ويستخدم لمساعدتها على استيفاء التزاماتها القانونية والمالية والأخلاقية</p>	<p>الحوكمة</p>
<p>هي الخدمات التي يتم تقديمها من قبل البلدية اعتماداً على قانون إنشائها والتي تمر عبر عدة خطوات وقنوات قبل إنهاءها</p>	<p>الخدمات</p>
<p>خطة عالية المستوى تصف الأساليب التي من خلالها تسعى البلدية لتحقيق رؤيتها ورسالتها، والتي يتم ترجمتها إلى غايات وأهداف استراتيجية متسقة تتضمن الأهداف التنموية وتعكس ما يجب على البلدية أن تفعل</p>	<p>الخطة الاستراتيجية التنموية</p>
<p>وصف للأنشطة التي يجب أن تنجز بكل عناية من قبل البلدية لكي تتحقق الأهداف الاستراتيجية التنموية بعيدة المدى وقصيرة المدى بنجاح وتحتوي الخطة على تفاصيل الموارد المتاحة والجدول الزمني لتنفيذ المشاريع</p>	<p>الخطة التنفيذية</p>



دليل الاحتياجات	قائمة من الاحتياجات التنموية والخدمية والمشاريع ذات الأولوية الموجهة لتلبية تلك الاحتياجات ضمن القطاع البلدي والقطاعات الأخرى والمستمدة من أفراد ومؤسسات المجتمعات المحلية بإشراف المجالس البلدية والمحلية وموظفي البلدية المعنيين
الرسالة	نص يشرح الغاية أو السبب من وجود البلدية، والتي يؤكد بها أصحاب العلاقة
الرؤية	وصف لما تحاول البلدية أن تحققه في المستقبل البعيد، يقصد من استخدامها لتصبح دليلاً واضحاً لاختيار توجهات العمل الحالية والمستقبلية وتشكل مع الرسالة أساساً للاستراتيجيات والسياسات
سلسلة القيمة	مجموعة متتابعة من النشاطات الرئيسية والمساندة والتي تقوم بها البلدية لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة لعملائها الخارجيين
الشراكة	علاقة متينة بين البلدية وشركائها لإيجاد وتبادل قيمة مضافة لكل الأطراف المشاركة. ويتم إنشاء الشراكة مثلاً مع الموردين والموزعين والمؤسسات. الشراكات الاستراتيجية تمكن البلدية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية
الشريك	طرف خارجي تختاره البلدية للعمل معها لتحقيق أهداف وفوائد مشتركة ومستدامة للجميع على المستويين التشغيلي والاستراتيجي
الشفافية	منح المعنيين الفرص الكافية للإطلاع والتعرف على المعلومات والقرارات ذات العلاقة متضمنة مبررات اتخاذها والجهات المسؤولة عنها والنتائج المترتبة عليها
الشكاوى	أي اتصال من متلقي الخدمة كتابي أو شفهي يعبر فيه عن عدم رضاه عن الخدمة أو المنتج المقدمة له، أو عدم رضاه عن نوعيتها أو طريقة تقديمها أو كل ما يتعلق بها
الطاقة النظيفة	الطاقة المستمدة من الموارد المتجددة بدون انبعاثات بيئية ضارة وتشمل ترشيد استهلاك الطاقة

<p>مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل مع بعضها الآخر حيث أن مخرجات الأنشطة السابقة تشكل مدخلات لأنشطة لاحقة. العمليات تضيف قيمة عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام الموارد المتاحة لهذه العملية</p>	<p>العمليات</p>
<p>العمليات التي تدعم تحقيق استراتيجية المؤسسة وتقود سلسلة القيمة</p>	<p>العمليات الرئيسية</p>
<p>كلّ فراغ بين المباني في المدينة ويشمل كل ما يحيط بها من ممرات، وساحات عامة، وميادين، ومسطحات مائية، وملاعب، وحدائق خاصة وعامة، ومواقف للسيارات، وطرق.</p>	<p>الفراغات الحضرية</p>
<p>توافق المخرجات مع الأهداف المؤسسية المحددة والمتوافقة مع رؤية ورسالة البلدية</p>	<p>الفعالية</p>
<p>الأشخاص الذين يقومون بالتنسيق والتوازن بين مصالح ونشاطات جميع اصحاب العلاقة في البلدية</p>	<p>القادة</p>
<p>جميع الوسائل والطرق التي تستخدمها البلدية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التنموية ويمكن أن تشمل (عمليات، خدمات، سياسات، برامج، مشاريع)</p>	<p>قدرات</p>
<p>عملية التنسيق والتوازن بين مصالح ونشاطات جميع أصحاب العلاقة وتوجيه البلدية بكافة كوارها وإمكاناتها لتحقيق الرؤيا والرسالة وتوفير المتطلبات لغايات تحسين الأداء</p>	<p>القيادة</p>
<p>مجموعة من الفلسفات أو المبادئ التي توجه سلوك البلدية داخليا أو مع العالم الخارجي. توجه القيم العاملين إلى ما هو جيد ومرغوب فيه. وتؤثر على سلوك الموظفين والفرق وتخدم كموجه عام للعاملين في المؤسسة بشكل عام</p>	<p>القيم المؤسسية</p>



إنجاز المخرجات من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات الموارد المتاحة	الكفاءة
جميع الأفراد أو المؤسسات التي تتأثر بشكل سلبي أو إيجابي بأنشطة وخدمات البلدية	متأثرون
جميع من يتصل أو يتعامل مباشرة مع البلدية لتلقي خدمة أو منتج	متلقي الخدمة
هو مجموعة من الناس تعيش سوياً في شكل منظم وضمن جماعة منظمة	المجتمع
وثيقة شاملة تتضمن نتائج لعمليات المسح وجمع المعلومات وحوسبة المخططات وربطها بنظام المعلومات الجغرافي وتحليل الواقع لجميع القطاعات مع تكوين استراتيجية النمو لتحديد مفهومه لمناطق التجمعات السكانية إلى جانب إعداد مخططات المناطق لتوفير خطط واضحة لاستخدام الأراضي والنمو الحضري ليصار إلى تحديد المشاريع والبرامج التنفيذية وتوزيع التنمية بشكل متوازن	المخطط الشمولي
جهة تخصص رأس مال لتنفيذ مشاريع متوقعة عائداً مستقبلياً	المستثمر
الخبرة والمهارة التي يحصل عليها الفرد من خلال التعلم والتجربة ويشمل ذلك الفهم النظري والعملية للأمر. وفي حين أن البيانات هي حقائق أولية فإن المعلومات هي المضمون المبني على البيانات، وأما المعرفة فهي المعلومات التي توجه الفعل واتخاذ القرار	المعرفة
البيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها وتحليلها لتحقيق هدف معين أو لاتخاذ قرار أو تفسيرها في إطار هيكل معين أو عمل أو إجراء معين	معلومات
جميع ما تمتلكه البلدية من أموال منقولة وغير منقولة قد تشمل الأراضي والعقار والتقنيات والأجهزة والمعدات والآليات والمرافق العامة والمخزون والأصول بأنواعها المختلفة	ممتلكات البلدية

الموارد البشرية	جميع الموظفين الذين يعملون في المؤسسة سواء بدوام كامل أو جزئي أو المتطوعين ويشمل ذلك القادة على جميع المستويات
المورد	الجهة التي تقوم بتوفير احتياجات البلدية سواء كانت قطاع عام أو قطاع خاص
مؤشرات الأداء	مجموعة من مؤشرات الأعمال الرئيسية المالية وغير المالية التي تستخدم لقياس الأداء الاستراتيجي التنموي والتشغيلي للبلدية وهي تساعد على مراقبة وفهم والتنبؤ وتحسين مخرجات الأعمال الرئيسية
نظام إدارة الأداء المؤسسي	إطار العمليات وما يتصل به من مؤشرات أداء ونتائج بالإضافة إلى نظام إدارة وتحسين العمليات، التي تستخدم لضمان تلبية البلدية لرسالتها ورويتها
النفائيات	مواد غير مرغوب فيها وليس لها قيمة ظاهرة أو واضحة أو منفعة للناس وتشمل كافة الأنواع الصلبة والسائلة والإنشائية والطبية والضارة والخطرة، والحيوانات والطيور النافقة
النوع الاجتماعي	الأدوار، والحقوق، والواجبات، والعلاقات، والمسؤوليات، والصلاحيات، والمكانة التي يحددها المجتمع للمرأة والرجل حسب الأطر الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية وغيرها، وهي مكتسبة وتتغير بتغير المكان والزمان والأطر المؤثرة







**USAID**

من الشعب الأمريكي

تم إعداد هذا الكتيب بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ضمن برنامج دعم اللامركزية والحكم المحلي. إن الآراء الواردة في هذا الكتيب لا تعبر بالضرورة عن آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية.