بنك تنمية المدن والقرى

الخطة الاستراتيجية

2023-2027

بنـــك تنـــمية المـــــدن والقـرى

CITIES & VILLAGES DEVELOPMENT BANK

حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم

صاحب السمو الملكي الأمير الحسين بن عبدالله الثاني، ولي العهد

الرؤية الملكية السامية

نريدُه مستقبلاً نستعيدُ فيه صدارتَنا في
التعليم، وننهضُ فيه باقتصادِنا، وتزدادُ فيه
قدراتِ قطاعِنا العامّ وفاعليّته، ويزدهرُ فيه
قطاعُنا الخاص، فتزداد الفُرَص على مستوى
متكافئ، ونواجه الفقرَ والبطالةَ بكلّ عزم،
وينطلق شبابُنا في آفاقِ الرّيادة والابتكار.

عبدالله الثاني ابن الحسين

30 كانون الثاني 2022

فهرس المحتويات

تقديم معالي رئيس مجلس الادارة 7

تقديم عطوفة المدير العام 8

مقدمة 9

نبذة عن بنك تنمية المدن والقرى 10

منهجية إعداد الإستراتيجية 11

محاور الخطة الإستراتيجية حسب منهجية بطاقات الأداء المتوازن 12

خطوات بناء الخطة الإستراتيجية 13

تحديد ومراجعة مدخلات الخطة الإستراتيجية 13

الإجتماعات مع الشركاء والجلسات الداخلية والخارجية 21

العملاء والشركاء 21

تحليل مخرجات الإجتماعات والجلسات- التوجهات الإستراتيجية لبنك تنمية المدن والقرى 22

التحليل الرباعي (SWOT Analysis) 23

نتائج الجلسات التشاورية حول الرؤية - الرسالة – القيم الجوهرية المقترحة – الاهداف الاستراتيجية 2023-2027 ... 24

الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية المقترحة 2023-2027 25

الاهداف الوطنية ذات العلاقة ببنك تنمية المدن والقرى 26

الاهداف الاستراتيجية المقترحة لبنك تنمية المدن والقرى 2023-2027 27

خارطة الاهداف الاستراتيجية المقترحة وترابطها مع الاهداف الوطنية 28

بطاقات الاداء المتوازن للأهداف الاستراتيجية المقترحة بناءاً على مخرجات الجلسات التشاورية 30

قائمة المراجع 37

الملاحق 38

المحلق رقم (1): ملخص نتائج الاجتماعات مع الشركاء والمتعاملين 38

تقديم معالي رئيس مجلس الادارة

تنفيذاً لرؤى جلالة الملك عبدالله الثاني المعظم وتوجهات الحكومة الرشيدة فإن البنك يسعى دائما لتعزيز التنمية المحلية والتحول الرقمي وتطوير الاداء المؤسسي مما يسهم إيجابا على رضا المتعاملين بدءا من اعتماد إجراءات أبسط وأكثر كفاءة بالإضافة لتسهيل عملية تقديم الخدمات، كما ويسعى البنك دائما لتوفير البيانات الدقيقة لأصحاب القرار وذلك من خلال تطوير المرصد البلدي وبالتالي الحرص على التوجه نحو المشاريع التنموية وضمان استدامتها.

كان وما زال البنك يساهم في دعم البلديات فنياً ومالياً من خلال تقديم التسهيلات الائتمانية لضمان تطوير وإقامة المشاريع المختلفة في البلديات، وحرص البنك على توقيع الاتفاقيات الدولية لدعم مشاريع الطاقة المتجددة وادارة النفايات الصلبة ومشروع الخدمات البلدية والتكيف الاجتماعي، كما وساهم البنك بأتمتة بيانات البلديات المالية والأصول الثابتة والمساهمة بتقديم خدمات الدفع الالكتروني في كافة فروع البنك.

وبما أن بنك تنمية المدن والقرى جزءاً لا يتجزأ من المؤسسات الوطنية التي تسهم في النهوض في الواقع الاقتصادي والتنموي في المملكة الاردنية الهاشمية والتي تتمحور حول رفاه المواطن الأردني، تأتي هذه الاستراتيجية استجابة للرؤى الملكية وللأهداف الوطنية التي تم إطلاقها مؤخراً والتي تضمنتها رؤية التحديث الاقتصادي وخارطة طريق تحديث القطاع العام.

سائلين المولى عز وجل مزيداً من الازدهار والتقدم لبنك تنمية المدن والقرى ومزيداً من الاسهام في تحقيق الرؤى والتطلعات الوطنية في ضل حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني بن الحسين المعظم.

توفيق كريشان

نائب رئيس الوزراء ووزير الادارة المحلية

تقديم عطوفة المدير العام

استجابة للرؤى الملكية السامية والتوجهات الحكومية التي اتضحت ملامحها مع رؤية التحديث الاقتصادي وخارطة طريق تحديث القطاع العام، وحيث أن محور عمل بنك تنمية المدن والقرى هو التنمية المحلية، فقد برزت الحاجة لإعادة رسم استراتيجية البنك لتتوائم مع هذه الرؤى والتوجهات، ولتستوعب المهام الجديدة التي أوكلت للبنك بعد نقل صندوق تنمية المحافظات إليه، ووضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تتسم بالمرونة والاستدامة.

مراجعة الاستراتيجية يجب أن تتضمن مجموعة من المبادرات التي تساعد في تحقيق أهداف البنك وبما ينسجم مع رؤيته ورسالته وفق مؤشرات أداء ذات مستهدفات طموحة تساعد في توجيه البنك نحو تنمية مستدامة وذات أثر على عملاء البنك بشكل خاص والمجتمع الأردني بشكل عام من خلال تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة وفاعلية اجراءات البنك والعاملين فيه وتوجيه البنك نحو دعم البلديات وتحفيزها للتوجه نحو الاستثمار الأخضر والمشاريع الابتكارية التنموية وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص من خلال توفير الأدوات اللازمة لنجاح تلك المشاريع.

واستجابة لتوجيه جلالة الملك عبدالله الثاني في كلمته التي ألقاها في مؤتمر المناخ" : مناخ عالمنا، بخيره وشره، غير قابل للتجزئة، ويتعين علينا أن نوحد صفوفنا للتعامل معه، ففي صراع الحياة على هذه الأرض، ليس هناك متفرجون، وكل فعل له أثره ".فإن البنك قد صبغ استراتيجته بصبغة خضراء فلكل فعل في البنك أو مشروع يقوم البنك بتمويله أو دعمه سيكون هنالك تفعيل للممارسات التي تراعي التغير المناخي وتساهم في التصدي له من خلال تطوير السياسات اللازمة لذلك.

وفي الختام لا يسعنى إلا أن أتقدم بالشكر إلى موظفي وموظفات بنك تنمية المدن والقرى، و شركائنا الذين كان لمساهمتم الأثر الكبير في تحقيق أهداف البنك.

كتب الله لنا التوفيق في خدمة وطننا وشعبه في ظل حضرة صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم

أسامة العزام

مدير عام بنك تنمية المدن والقرى

مقدمة

تكتسب عملية التنمية الشاملة أهمية خاصة لما تجده من إرادة سياسية وحراك يشكل دافعًا للنهوض بالمجتمعات المحلية وتحسين مستوى المعيشة للمواطنين، فالتنمية المحلية تسهم بفعالية في خلق اقتصادات فاعلة قادرة على تحقيق الاستثمار الأمثل والمستدام للموارد المتاحة.

وقد تم التأكيد على ذلك في الرؤى المليكة السامية وفي خطابات العرش وفي كتب التكليف السامي. كما وتم التأكيد على ذلك في وثيقتين وطنيتين تم إطلاقهما مؤخراً: رؤية التحديث الاقتصادي وخارطة طريق تحديث القطاع العام واللتان تضمنتان جملة من الاهداف الوطنية التي تسعى بالنهوض بالواقع الاقتصادي والتنموي والاداري في المملكة الاردنية الهاشمية.

بناءاً على ما تم ذكره أعلاه وكذلك قانون البنك المعدل لسنة 2022 فقد كانت الحاجة ملحة لإعداد استراتيجية جديدة لبنك تنمية المدن والقرى تراعي المستجدات الجديدة وتبنى بطريقة تراعي الاهداف الوطنية للمساهمة في تنفيذها وبما ينعكس بالمحصلة على رفاه المواطن الاردني.

وعليه، فقد تم عقد سلسلة من الجلسات التشاورية ومراجعة لجملة من الوثائق والدرسات السابقة المتعلقة بالبنك لإعداد تصور لخارطة طريق بنك تنمية المدن والقرى للأعوام 2023-2027 والتي تمضنت مقترح رؤية ورسالة محدثة للبنك بالاضافة لخمسة أهداف استراتيجية سيتم العمل على تحقيقها من خلال خطة تنفيذية تفصيلية مرتبطة بأطر زمنية محددة وكذلك بمؤشرات أداء قابلة للقياس.

حيث ستعمل هذه الخطة على إنشاء مسار عمل للارتقاء بمستوى بنك تنمية المدن والقرى بشكل كبير، وجعله مؤسسة أكثر فاعلية لتعزيز التنمية في الأردن. وسوف يتوازى ذلك مع إجراء إصلاحات متنوعة داخل البنك.

وتنفيذاً لتوجيهات الإدارة العليا في بنك تنمية المدن والقرى وبدعم من البنك الدولي تمثل بتيسير الجلسات التشاورية، فقد تم تشكيل فريق خاص لإعداد الإستراتيجية بقيادة مديرية التطوير المؤسسي في البنك، وفقاً لمنهجية خاصة لإعداد الإستراتيجيات تسمى منهجية بطاقات الآداء المتوازن - Balanced Score Card - والتي تعد من أدق المنهجيات العلمية وأكثرها شموليةً، وسيتم توضيح هذه المنهجية بشكل أكثر تفصيلاً في الجزء الخاص بها لاحقاً.

وقد شمل هذا الجهد التشاركي أصحاب العلاقة سواء داخل داخل البنك مثل الإدارة العليا والمدراء والموظفين، والمتعاملين من خارج البنك على المستويين الوطني والمحلي مثل وزارة الادارة المحلية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وزارة البيئة، ووزارة الطاقة والثروة المعدنية، رؤساء البلديات، والمدراء التنفيذيين والماليين للبلديات.

حيث إعداد مراجعة إستراتيجية لخارطة طريق البنك خلال الاعوام القادمة وبنائها خطوة بخطوة بشكل جماعي عكس روح الفريق العالية التي يتمتع بها كادر البنك، وذلك بعد مراجعة الوثائق والخطط السابقة والخطط والتوجهات الوطنية، والتشريعات ذات العلاقة والاطلاع على بعض التجارب الإقليمية والعالمية في هذا المجال.

نبذة عن بنك تنمية المدن والقرى

بدأت الفكرة في مطلع خمسينيات القرن العشرين عندما كان قد تم إنشاء صندوق التنمية الصناعية في عام 1951. في تلك الأيام، كانت وزارة الاقتصاد الوطني هي المكلفة بالإدارة لتلبية احتياجات المجالس البلدية والقروية، وذلك لتمكين مثل هذه المؤسسات من تنفيذ برامجها، بما في ذلك المرافق العامة والبنية الاجتماعية، مثل الإمداد بالمياه، والمدارس والطرق والكهرباء، وما إلى ذلك... وغيرها من المتطلبات الضرورية. وكان المبلغ المتوفر في الصندوق حوالي **68** ألف دينار أردني.

في عام 1957، تم دمج هذا الصندوق مع مجلس التنمية وأعيد تقييمه مالياً وإدارياً. هذا التحول هيأ الصندوق لزيادة في موارده المالية من خلال تلقي مساعدات مالية سنوية من برنامج المساعدات الفنية. وفي عام 1962، تمت زيادة مبلغ رأس المال إلى 1,057,345 دينار أردني. وفي ذلك الوقت، كان مجلس التنمية قادراً على دعم الصندوق من خلال تحويل بعض القروض التي تم منحها للمملكة ليصل المبلغ إلى 2,153,847 دينار أردني. وفي عام 1966، تم منح الصندوق استقلالاً مالياً وإدارياً بموجب القانون رقم (41) لعام 1966. وتم تغيير اسم المؤسسة إلى صندوق قروض البلديات والقرى. وقد مارس صندوق قروض البلديات والقرى أعماله كمؤسسة مستقلة تقدم قروضاً طويلة الأجل للهيئات محلية بسعر فائدة منخفض.

وتمت زيادة رأس مال الصندوق في عام 1979 إلى 5,513,637 دولار أردني. وفي السنة ذاتها، تم تحويل الصندوق إلى بنك تنمية المدن والقرى بموجب القانون المؤقت رقم 38 لعام 1979 لحين صدور القانون الدائم رقم 63 لعام 1985. لقد كان هذا التحول نتيجة دراسات مكثفة تم الإشراف عليها من قِبل لجنة توجيهية وزارية عليا شاركت فيها لجان فنية وقانونية ولجان متخصصة أخرى، بما في ذلك ممثلين مشاركين من مؤسسات رسمية مختلفة بالتعاون مع خبراء دوليين.

وقد أكدت النتائج ضرورة وجود مؤسسة متخصصة قادرة على جذب موارد مالية للاستثمار في تمويل مشاريع محلية من أجل الحصول على الفائدة القصوى التي من شأنها ضمان تحسين المجتمعات المحلية وتقدمها وفقاً لخطط التنمية، وفي الوقت ذاته توفير الخبرة الفنية لتلك المؤسسات ومساعدتها في تحديد أولويات المشاريع وتنفيذها وإدراتها.

تمت زيادة رأس مال البنك في عام 1985 من (12) مليوناً إلى (25) مليوناً في عام 1996، إلى (50) مليوناً بحلول نهاية عام 2002 وفي عام 2016 الى 100 مليون دينار. وأخير في عام 2017 تم رفع رأس مال البنك الى 110 مليون دينار. ويبلغ رأس مال البنك المصرح به (110) مليون دينار ، بينما يبلغ رأس المال المدفوع والاحتياطيات (108) مليون دينار ، ورأس المال المدفوع بدون الاحتياطيات (97.5) مليون دينار وحسب الجدول الآتي:

المساهم	رأس المال (دينار)	النسبة
حكومة المملكة الاردنية الهاشمية	78,002،144	%68
البنك المركزي الاردني	1,000,000	%2
مساهمة الهيئات المحلية	18،568،128	%30
المجموع	**97,570,272**	**%100**

تم إقرار القانون المعدل لبنك تنمية المدن والقرى رقم (8) لسنة 2022 بتاريخ 17 نيسان 2022 (قانون معدل لقانون بنك تنمية المدن والقرى رقم (63) لسنة 1985 ويقرأ معه كوحدة واحدة). حيث أن أهم تضمنه القانون المعدل هو دور أكبر للبنك في موضوع الشراكة ما بين البلديات والقطاع الخاص من خلال تقديم الخدمات المصرفية والتسهيلات االائتمانية لمشاريع الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص. وأيضاً تم نقل صندوق تنمية المحافظات من المؤسسة الاردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية الى بنك تنمية المدن والقرى. كما تم أيضا اضافة مهمة تحفيز البلديات على تحسين أدائها المالي بما ينعكس على حجم الإقتراض وكلفته الى مهام وغايات البنك.

محاور عمل بنك تنمية المدن والقرى الرئيسية

منهجية إعداد الإستراتيجية

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card (BSC)

تبنى بنك تنمية المدن والقرى تطبيق "منهجية بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Score Card " لإعداد خطته الإستراتيجة، حيث تعتبر هذه المنهجية إحدى أدوات التخطيط الاستراتيجي، وهي نهج إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسات على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة. إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد المؤسسات على التغلب على مشكلتين أساسيتين وهما القياس الفعّال لأداء المؤسسة، والتنفيذ الناجح للإستراتيجية. نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينيات، عندما قام معهد نولان نورتن Nolan Norton بإجراء دراسة بعنوان " قياس الأداء في منشأة المستقبل" بمشاركة 12 شركة من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة. وتعمد المنهجية إلى ربط رؤية ورسالة المنشأة بمؤشرات الأداء التي تتنوع حسب المحاور الأربعة التي اعتمدت عليها المنهجية في مأسسة التفكير في النهج الاستراتيجي، حيث كانت هذه المحاور: الأهداف الوطنية، محور العملاء، محور العمليات ومحور التعلم والنمو والإبداع.

محاور الخطة الإستراتيجية حسب منهجية بطاقات الأداء المتوازن

محاور الخطة الاستراتيجية حسب منهجية بطاقات الأداء المتوازن

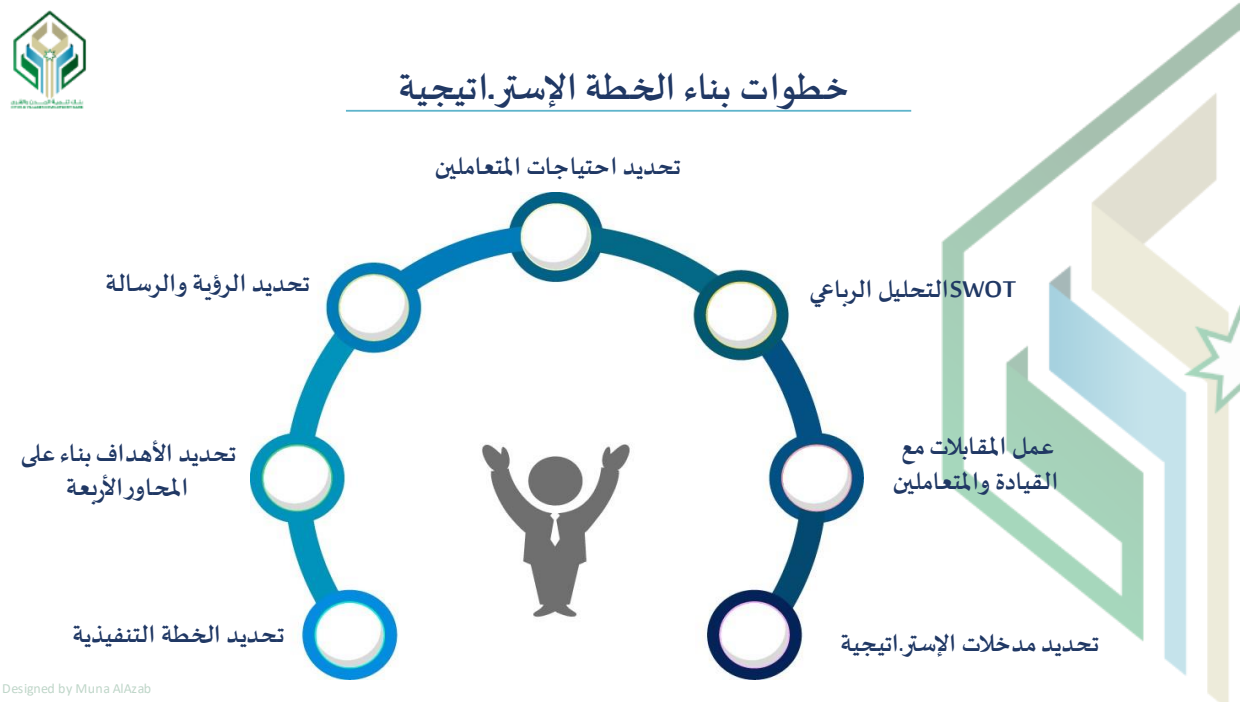
محور الأهداف الوطنية
يتضمن أهدافاً تحقق الأولويات الوطنية والرؤى الملكية

محور العملاء
يُعني بجوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء

محور العمليات الداخلية
يتضمن تطوير الإجراءات والمحافظة على مستوى الأداء العالي

محور التعلم والنمو والإبداع
يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة لتحقيق عمليات عالية المستوى ذات قيمة للعملاء والعاملين

خطوات بناء الخطة الإستراتيجية



تحديد ومراجعة مدخلات الخطة الإستراتيجية

تم مراجعة عدد من الوثائق التي تعد من المدخلات الهامة للخطة الإستراتيجية لبنك تنمية المدن والقرى، وشملت هذه الوثائق الرؤى الملكية السامية وعدداً من التشريعات المرتبطة، والخطط الوطنية والتوجهات الحكومية، وقانون بنك تنمية المدن والقرى وكذلك الدراسات السابقة التي استهدفت البنك من قبل الجهات الدولية. وفيما يلي تحليل لبعض تلك الوثائق وأهم المخرجات من مراجعتها:

أولاً: الرؤى والتوجيهات الملكية السامية

لقد ركزت خطابات العرش السامي في افتتاح الدورات العادية لمجلس الأمة وكتب التكليف السامي للحكومات على السياسات الوطنية ومرتكزات القضايا الحيوية الهامة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية. كما تطرقت خطابات العرش وكتب التكليف السامي في كل مره إلى خطط التنمية والسياسات المحلية التي تسهم في تحقيق التنمية الشاملة التي تسهم في تحقيق الرفاه للمواطن الاردني، داعية إلى التعاون بين جميع الأجهزة والسلطات الحكومية لتحقيق أهداف وطنية محددة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- **خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة العادية الثانية لمجلس الأمة التاسع عشربتاريخ 13 تشرين الثاني 2022:**

"إن التحديث الشامل بمساراته السياسية والاقتصادية والإدارية يشكل بكل جوانبه مشروعا وطنيا كبيرا، يجب أن تدور حوله كل الأهداف الوطنية وتسخر الجهود والموارد لتحقيقه. وعلى مؤسسات الدولة تبني مفهوم جديد للإنجاز الوطني يلمس نتائجه المواطنون، ولن نقبل بالتراجع أو التردد في تنفيذ هذه الأهداف .

فالتحديث السياسي هدفه مشاركة شعبية أوسع في صنع السياسات والقرارات من خلال أحزاب برامجية، أما هدف مسار التحديث الاقتصادي، فهو تحسين مستوى معيشة المواطنين وتوفير فرص التشغيل والاستثمار بالاستناد إلى العمل الاستراتيجي، حتى تعود الحيوية إلى كل القطاعات الإنتاجية ويتعافى الاقتصاد من جديد.

وهذان المساران لا يكتملان دون إدارة عامة كفؤة، توفر أفضل الخدمات للمواطنين وتعتمد التكنولوجيا الحديثة وسيلة لتسريع الإنجاز ورفع مستوى الإنتاجية.

ونريد لهذا التحديث أن يخدم أهداف التنمية ويعمل من أجل تمكين الشباب والمرأة ويسهم في إيجاد قيادات جديدة تبعث الحيوية في مؤسسات الدولة ويكون لها الحضور الفاعل في مجلس النواب وفي حكومات المستقبل"

- **خطاب العرش السامي في افتتاح الدورة العادية الأولى لمجلس الأمة التاسع عشربتاريخ 15 تشرين الثاني 2021**

"أما فيما يتعلق بمساري التحديث الاقتصادي والإصلاح الإداري، فالهدف منهما تحقيق التعافي من الظروف التي فرضتها أزمة كورونا، وبناء أسس راسخة لشراكة فاعلة بين القطاعين العام والخاص، لإقامة استثمارات توفر فرص العمل وتحفز النمو، والاستفادة من القطاعات الواعدة والطاقات البشرية المؤهلة"

- **كتاب التكليف السامي لحكومة الدكتور بشر الخصاونة بتاريخ 7 تشرين أول 2020:**

"واليوم، ونحن على أعتاب المئوية الثانية للدولة، فلا بديل عن الاستمرار في تعزيز نهج الاعتماد على الذات، من خلال تمكين مواردنا البشرية الواعدة وتزويدها بعلوم ومهارات مهنية وتقنية ترفع من ميزتهم التنافسية، والاستثمار الأمثل في الموارد المتاحة والاستفادة من الفرص المتوفرة في كل القطاعات، وكذلك الاستمرار في الإصلاحات الاقتصادية والمالية والهيكلية بهدف تحقيق النمو الشامل والمستدام، وبما يدعم بيئة الأعمال وتنافسية الأردن إقليمياً وعالمياً".

ثانياً: الخطط والأهداف الوطنية

1. رؤية التحديث الاقتصادي – إطلاق الامكانات لبناء المستقبل[1]

تتمحور رؤيةُ التحديث الاقتصادي للمملكة حول شعار "مستقبل أفضل" وتقوم عى ركيزتين استراتيجيتين: النمو المتسارع من خلال إطلاق كامل الإمكانات الاقتصادية، والارتقاء بنوعية الحياة لجميع المواطنين، بينما تشكل الاستدامة ركنًا أساسيًا في هذه الرؤية المستقبلية. ويمكن للأردن أن يحقق من خلال الركيزة الأولى قفزات نوعية في النمو الاقتصادي واستحداث فرص عمل خلال العقد المقبل، مع النموّ المستمر لصافي دخل الأفراد. ويمكن أن يصل من خلال الركيزة الثانية إلى تحسين نوعية الحياة بشكل ملموس ليكون في طليعة دول المنطقة في هذا المضمار.

وتسعى رؤية التحديث الاقتصادي إلى ما يلي:

1. انتهاج الشفافية في توفير المعلومات المتعلقة بالأهداف والأولويات الوطنية.
2. تحديد مجالات الميزة النسبية والتنافسية التي يمكن للمملكة البناء عليها لتحفيز النمو وخلق الفرص الاقتصادية
3. توحيد جهود الوزارات والمؤسسات المختلفة لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية وضمن خريطة طريق واضحة المعالم.
4. توجيه التخطيط الوطني نحو التفكير الاستراتيجي بما يضمن تحقيق الأهداف الوطنية بصورة أفضل وأكثر استدامة مما سيتحقق عبر الإجراءات ا لتكتيكية.
5. تعزيز عملية صنع القرار ووضع السياسات لتستند إلى البيانات والمعلومات بشكل أفضل، وذلك للحد من التغييرات العشوائية والقرارات الشعبوية، لتتطور تلك العملية بما يضمن اتخاذ قرارات أكثر استراتيجية.
6. تعزيز القدرة على المساءلة والمتابعة وإجراء التدخلات المطلوبة لتحسين آلية التنفيذ وقياس الأداء.
7. وضع خريطة الطريق أمام الأحزاب السياسية لتتفاعل معها من خلال برامجها أو باقتراح بدائل وبناء برامج تشتبك مع ما تطرحه الرؤية.

[1] المصدر: رؤية التحديث الاقتصادي - إطلاق الامكانات لبناء المستقبل

8. إثراء أجندة التعاون مع شركاء الأردن التنمويين، لتوجيه الدعم نحو الأولويات الوطنية.

وسيتم تنفيذ الرؤية من خلال ثمانية محركات لنمو الاقتصاد تغطي 35 من القطاعات الرئيسة والفرعية وتتضمن أكثر من 360 مبادرة، جرى وضع وصف تفصيلي لكلّ منها، وتحديد الأهداف ومؤشرات قياس الأداء والجهات المسؤولة عن التنفيذ ضمن إطار زمني متسلسل ومرحلي.

كما وُضعت خريطة طريق للمخرَجات المقترَحة تبيّن الإجراءات الفورية التي يمكن تنفيذها خلال الفترة المتبقية من عام 2022 ، في حين يتم تنفيذ المخرَجات الأخرى عى مدى السنوات اللاحقة ارتباطًا بماهيتها وبطبيعة الأنشطة المتصلة بها (قصيرة الأجل، ومتوسطة الأجل، وطويلة الأجل)، لتقوم الحكومة بوضع برنامج عمل تفصيلي للتنفيذ.

الأهداف الرّئيسة لمحركات النمو الاقتصادي الثّمانية

	الأهداف
الصناعات عالية القيمة	تطوير الأردنّ ليكون مركزًا للصناعة في المنطقة من خلال رفد الصادرات سريعة النّموّ بالمنتجات المتميّزة وذات القيمة العالية.
الخدمات المستقبلية	تحقيق التميّز في القطاعات الخدميّة بهدف دعم التّنمية الوطنيّة وزيادة الصادرات الخدميّة على الصّعيدين الإقليميّ والعالمي.
الأردن وجهة عالمية	ترسيخ مكانة الأردنّ كوجهة رئيسة للسّياحة والإنتاج السّينمائيّ.
الريادة والإبداع	إعداد المواهب المواكبة لمتطلبات المستقبل والموارد والمؤسّسات القادرة على تسريع النّموّ الاقتصاديّ الأردنيّ وأهداف نوعيّة الحياة.
الموارد المستدامة	تحسين استخدام الموارد الطبيعيّة في الأردنّ واستدامتها؛ لإطلاق نموّ قطاعيّ شامل وتحسين نوعيّة الحياة.
الاستثمار	تحفيز الاستثمارات المحليّة والدّوليّة من خلال إعداد إطار لبيئة جاذبة للاستثمار.
بيئة مستدامة	تعزيز الممارسات المستدامة بوصفها جزءًا أصيلًا من النّموّ الاقتصاديّ المستقبليّ للأردنّ وتحسين نوعيّة الحياة.
نوعية الحياة	تحسين نوعيّة الحياة لجميع الأردنيّين من خلال تطوير وتطبيق مفاهيم حياتية شاملة تتمحور حول المواطن والبيئة.

2. خارطة طريق تحديث القطاع العام[2]

حددت خارطة طريق تحديث القطاع العام هدف عام للنهوض بالقطاع العام في الاردن يتلخص بـ "قطاع عام مُمكِّن وفَعّال يعمل كوحدة واحدة لتنمية الأردن وتحقيق الرفاه للمواطنين". تم العمل ضمن ثلاثة محاور رئيسة معنية بتحسين نوعية الخدمات المقدمة من القطاع العام إلى الأفراد والمؤسسات، والارتقاء بكفاءة الأداء المؤسسي وفعاليته، فضلًا عن تجويد التشريعات الناظمة للإدارة العامة. وقد حُددت أهداف المحاور الرئيسة الثلاثة كما يأتي:

[2] المصدر: خارطة طريق تحديث القطاع العام 2022

محور الخدمات

يهدف هذا المحور إلى تطوير الخدمات الحكومية بما يلبي طموح المواطن ويمكّنه من الوصول إليها بانسيابية ومن خلال قنوات متنوعة، وبما يحقق رفع جودة تقديم تلك الخدمات، وتسريع رقمنتها، وتبسيط إجراءاتها.

محور المؤسسات

يهدف هذا المحور إلى النهوض بكفاءة القطاع العام وفعاليته، وما يتضمنه من تطوير للهياكل التنظيمية، وتعزيز لحوكمة المؤسسات وامتثالها للتشريعات، وتطوير لآليات التخطيط والتقييم وصنع القرار، وبناء قدرات الكوادر البشرية والقيادات واستقطاب للكوارد الفنية ذات الكفاءة والاحتفاظ بها، وتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للخدمة العامة والإنتاجية.

محور التشريعات

يهدف هذا المحور إلى مراجعة التشريعات الناظمة للإدارة العامة، وتحديثها بما يتواءم مع الممارسات العالمية الفضلى لإزالة أي تداخلات أو تعارض فيما بينها، وتمتين نصوصها لتكون واضحة وعملية عند التطبيق ولا تحتمل اللّبس أو الاستثناءات.

يشمل إطار تحديث القطاع العام سبعة مكونات رئيسة، هي: الخدمات الحكومية، والإجراءات والرقمنة، والهيكل التنظيمي والحوكمة، ورسم السياسة وصنع القرار، والموارد البشرية، والتشريعات، بالإضافة إلى مكوّن خاص يدعم جميع المكونات الأخرى معني بتعزيز الثقافة المؤسسية وإدارة التغيير، لتصبح الإدارة العامة ممكّنة وقادرة على التطوير والإنجاز والتميّز.

تسعى رؤية تحديث القطاع العام إلى تحقيق 33 هدفاً إستراتيجياً، تشكّل بدورها خارطة طريق تحديث القطاع العام للأعوام العشرة القادمة، وتندرج تحت المكونات السبعة لإطار التحديث. وسيتم تنفيذها على ثلاث مراحل؛ بحيث تبني كل مرحلة على إنجازات سابقتها بشكلٍ تراكمي. وقد تضمّن البرنامج التنفيذي لتحديث القطاع العام للأعوام 2022 - 2025 ، وضع 206 إجراءات ومبادرات سيتم تنفيذها خلال المرحلة الأولى من خارطة الطريق، على أن يتم إجراء تقييم شامل للبرنامج ورصد الإنجازات المتحققة والدروس المستفادة من المبادرات ليصار إلى تطوير المرحلة الثانية من البرنامج للأعوام 2026 - 2029 ، ويلي ذلك العمل على إجراء تقييم شامل للمرحلة الثانية للبرنامج في نهاية 2029 ، من أجل تصميم المرحلة الثالثة منه جنبا إلى جنب مع تحديد المبادرات المناسبة لها خلال الأعوام 2030 - 2033.

ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة[3]

تواصل الأمم المتحدة عملها بالشراكة مع الحكومة الأردنية لتحسين حياة جميع الأردنيين وأولئك الذين يسعى الأردن إلى حمايتهم، وخاصة الأضعف والأكثر ضعفاً، بما يضمن عدم تخلف أحد عن الركب. ويعتبر إطار الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2018-2022 الأداة الأساسية لضمان تنفيذ أنشطة الأمم المتحدة الإنمائية في الأردن، حيث يمثل إطار التخطيط الاستراتيجي للتعاون على المستوى الوطني. ومن خلال إطار الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، يهدف فريق الأمم المتحدة القطري إلى دعم الأردن في تحقيق أهدافه الوطنية وتنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030 من خلال نهج قائم على حقوق الإنسان ومتمحور حول الناس. ويُلزم إطار عمل الأمم المتحدة للتنمية المستدامة الأمم المتحدة بزيادة التعاون والتماسك والكفاءة، نحو تحقيق ثلاث نتائج مترابطة: 1) تعزيز المؤسسات: لتصبح المؤسسات في الأردن على المستويين الوطني والمحلي أكثر استجابة وشمولية ومساءلة وشفافية ومرونة ؛ 2) تمكين المواطنين: وخاصة الضعفاء ، اللذين يطالبون بشكل استباقي بحقوقهم والوفاء بمسؤولياتهم من أجل تحسين الأمن البشري والقدرة على الصمود ؛ 3) تعزيز الفرص: تعزيز الفرص للمشاركة الشاملة للأشخاص الذين يعيشون في الأردن في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية.

أهداف التنمية المستدامة هي دعوة عالمية للعمل من أجل القضاء على الفقر ، وحماية البيئة والمناخ، وضمان تمتع السكان في كل مكان بالسلام والازدهار. هذه هي الأهداف نفسها التي تعمل الأمم المتحدة عليها في المملكة الأردنية الهاشمية:

[3] المصدر: موقع الامم المتحدة- الاردن https://jordan.un.org/ar/sdgs

رابعاً: قانون بنك تنمية المدن والقرى

تم إقرار القانون المعدل لبنك تنمية المدن والقرى رقم (8) لسنة 2022 بتاريخ 17 نيسان 2022 (قانون معدل لقانون بنك تنمية المدن والقرى رقم (63) لسنة 1985 ويقرأ معه كوحدة واحدة). حسب المادة (5) من قانون البنك يهدف البنك الي تحقيق التنمية المحلية الشاملة في البلديات ودعم مشاريعها ومساعدتها على القيام بواجباتها من خلال ما يلي:

1. تقديم الخدمات المصرفية والتسهيلات االئتمانية بما فيها التي لا تقوم على الفائدة للبلديات وسلطة منطقة العقبة االقتصادية الخاصة وسلطة اقليم البترا التنموي السياحي او ألي جهة تعمل على تحقيق التنمية المحلية.
2. تقديم الخدمات المصرفية والتسهيلات االئتمانية لمشاريع الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص.
3. إدارة المنح والقروض والرقابة عليها والتحقق من استخدامها في أوجه الإنفاق المخصصة لها.
4. تحفيز البلديات على تحسين أدائها المالي بما ينعكس على حجم الإقتراض وكلفته.
5. إجراء الدراسات وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات متعلقة بالبلديات وتحليلها وإجراء التصنيف الائتماني للبلديات.
6. توفير الخبرات والخدمات الفنية والإستشارية للبلديات.

كما أنه بموجب المادة (4) من قانون البنك، فقد تم نقل صندوق تنمية المحافظات من المؤسسة الاردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية الى بنك تنمية المدن والقرى بجميع موجوداته وحقوقة والتزاماته.

خامساً: الدراسات السابقة

حسب الممارسات العالمية وحسب الدراسات السابقة[4] التي تم إعدادها من قبل الجهات الدولية لمراجعة انشطة وعمليات بنك تنمية المدن والقرى ووضع توصيات بهذا الخصوص، فقد خلصت جميع الدراسات غالبا لنفس النتائج والتوصيات.

[4] A. John Kruger, 2018. "CVDB- Rapid Assessment of Functions". Mission Report, World Bank.
B. Chris August, 2011. "CVDB Business Plan -A Development Bank for Jordan". Regional and Local Development Project (RLDP)

متناغمة مع النتائج والتوصيات التي خلصت اليها منهجية إعداد الاستراتيجية والتي تم بناءاً عليها إعداد استراتيجية البنك للأعوام 2023-2027 . وفيما يلي ملخص لاهم هذه النتائج:

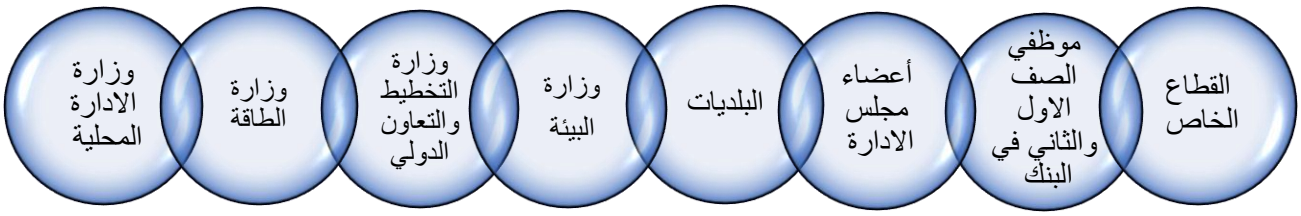
- ❖ تتميز بنوك التنمية عالميا في الخصائص التالية:
  - مكتفية ذاتيا من الناحية المالية، ولكنها لا تستهدف الربح، بل تخدم الاحتياجات العامة
  - تعزز السياسات الاجتماعية والاقتصادية السليمة والاستثمارات البيئية المسؤولة
  - يعزز مبادئ التنمية وتسريع النمو الاقتصادي
  - عدم تلقي الودائع أو التوجه نحو المعاملات
  - لا تزاحم القطاع الخاص بل تعمل على دمج القطاع الخاص في المشاريع التي يمولها البنك
  - يتم تمويلها وتملكها في الغالب الدولة، ولكنها تستفيد من الموارد الخاصة
  - يمكن أن تخدم كلاً من المقترضين من القطاعين العام والخاص

- ❖ أما فيما يتعلق ببنك تنمية المدن والقرى فهو يتناغم بشكل ما مع الخصائص العامة لبنوك التنمية عالمياً ولكن هو بحاجة الى التركيز بشكل حثيث على النقاط التالية:
  - ضمان الاستدامة المالية الذاتية
  - إدماج أكبر للقطاع الخاص
  - توسيع وتنوع منتجات وعملاء البنك مع البقاء في قطاع الخدمات البلدية
  - تعزيز التحليل الائتماني والقدرة الاستشارية
  - من ناحية الحوكمة، أن يصبح البنك أكثر استقلالية عن الحكومة وإجراءاتها اليومية
  - تحسين قاعدة رأس المال والحصول على تصنيف إئتماني للبنك
  - تقليص خدمات المعاملات والأعمال الإشرافية نيابة عن وزارة الادارة المحلية (مثال: إدارة حسابات البلديات)

- ❖ كما استنتجت الدراسات الى أن بنك تنمية المدن والقرى يواجه التحديات التالية:
  - يمكن أن تؤدي عمليات السحب السريع للودائع إلى استنفاد الأموال النقدية والتسبب في تحدي في السيولة النقدية
  - تحدي تضخم عدد الموظفين (3.4 موظف / مليون). علما بأنه حسب أفضل المعايير العالمية عدد الموظفين في البنوك التنموية هو 0.5 إلى 1 موظف/ مليون
  - عادة الربح لمؤسسات التمويل التنموية تتماشى مع المعايير العالمية. ولكن في حال بنك تنمية المدن والقرى فقد تم تحقيق ذلك بسبب الوضع الاحتكاري لقروض البلديات الذي يعمل فيه بنك تنمية المدن والقرى
  - عدم كفاية القرارات الموجهة بالتحليل المالي الدقيق (قرارات التمويل عادة عبارة عن قرارت سياسية) وضعف تحليل الجدارة الائتمانية
  - عدم المراقبة والمتابعة
  - تمركز عمليات الإقراض في عدد من البلديات
  - ضعف نظام الاتصال الداخلي والخارجي
  - عدم كفاية التقارير المالية
  - عدم وجود إشراف من البنك المركزي

الإجتماعات مع الشركاء والجلسات الداخلية والخارجية

تم عقد سلسلة من الاجتماعات مع الشركاء على المستوى الوطني والمحلي كما تم عقد سلسلة من الجلسات مع قيادات الصف الاول والثاني في البنك ومع فروع البنك بالمحافظات لمناقشة التوجهات الاستراتيجية للبنك ضمن محاور الاستراتجية الاربعة.



العملاء والشركاء [5]

العملاء	الشركاء
البلديات	رئاسة الوزراء
أمانة عمان الكبرى	وزارة الادارة المحلية
سلطة إقليم البتراء	وزارة المالية
سلطة اقليم العقبة	البنك المركزي
مؤسسة سكة الحديد الحجازي	وزارة الاشغال العامة والاسكان
القطاع الخاص	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
وزارة التربية والتعليم	وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة
وزارة الطاقة والثروة المعدنية	الجهات المانحة والمقرضه
وزارة السياحة	ديوان الخدمة المدنية
وزارة البيئة	الأمن السيبراني

[5] أرجو الرجوع الى المحلق رقم (2) حول ملخص توقعات الشركاء والمتعاملين

تحليل مخرجات الإجتماعات والجلسات- التوجهات الإستراتيجية لبنك تنمية المدن والقرى

المحور المالي/الأهداف الوطنية	•تسهيل ودعم الشراكة ما بين البلديات والقطاع الخاص •المساهمة في دعم وتمويل المشاريع الانتاجية والاستثمارية. •تحفيز البلديات على تحسين أدائها المالي . •مراعاة سياسات التغير المناخي عند تقديم التمويل.
محور العملاء	•رفع سوية الخدمات المقدمة للمتعاملين. •تفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للبنك. •رفع الوعي لدى العملاء بخدمات البنك. •تقديم الدعم الفني والاستشارات للمتعاملين.
محور العمليات	•تحديث التشريعات الناظمة لعمل البنك. •استحداث وتنويع مصادر تمويل جديدة للبنك لغايات الاقراض. •خدمات الكترونية شاملة. •تحديث الهيكل التنظيمي في ظل القانون الجديد للبنك. •إعداد نظام تصنيف إئتماني للبلديات حسب المعايير العالمية.
محور التعلم والنمو المستمر	•تنمية وتطوير كفاءات ومهارات موظفي البنك. •خلق بيئة عمل محفزة لموظفي البنك وجاذبة للكفاءات. •تطوير نظام إدارة ونقل المعرفة.

التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

البيئة الداخلية	
نقاط القوة	**نقاط الطعف**
• بنك متخصص في قطاع البلديات • التحول نحو الائتمتة • كفاءة الموارد البشرية • رأس مال البنك الحالي • قانون البنك الحالي • بيئة جاذبة للجهات المانحة • الانتشار الجغرافي في كافة محافظات المملكة • إدارة داعمة للتغيير • ضمان القروض الممنوحة للبلديات بموجب القانون • إضافة منتجات وقنوات تمويلية جديدة (صندوق تنمية المحافظات، التمويل الاسلامي...)	• عدم وجود سياسة منبثقة من التشريع تخص سداد القروض • إدارة السيولة النقدية في البنك • تسرب الكفاءات والخبرات وعدم القدرة على استقطاب كفاءات • عدم وعي الشركاء بمنتجات البنك - تسويق منتجات البنك • عدم فعالية نظام التحفيز في البنك وضعف نظام التعاقب والإحلال الوظيفي • ضعف قياس اثر التدريب في البنك • غياب نظام فعال للمتابعة والتقييم في البنك • عدم الاستقلال التام ماليا وإداريا – البيروقراطية الحكومية فيما يتعلق ببعض عمليات البنك • عدم كفاية القدرات المؤسسية فيما يتعلق بموضوع الاستثمار • عدم وجود نظام ممأسس للتسهيلات (Guarantee Facility) • ضعف نظام التصنيف الإئتماني للبلديات (Credit Worthiness System) • عدم انسجام الهيكل التنظيمي الحالي مع التوجهات الجديدة للبنك

البيئة الخارجية	
الفرص	**التهديدات**
• التشريعات الجديدة • رؤية التحديث الاقتصادي- إطلاق الامكانات لبناء المستقبل • مخرجات اللجنة الملكية لتحديث المنظومة السياسية – محور التنمية المحلية • خارطة تحديث القطاع العام • نقل مهام صندوق تنمية المحافظات لبنك تنمية المدن والقرى • التوجه الحكومي نحو التحول الرقمي • إهتمام الجهات الدولية في قطاع البلديات والتنمية المحلية • توجه الحكومة والجهات الدولية لمواجهة تحديات التغير المناخي • التوجه الحكومي لتعزيز عدالة النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص • رغبة ودعم الشركاء في إعطاء دور أكبر للبنك في مجال الادارة والرقابة المالية	• أثر القرارات الحكومية البنك • ضعف الإيرادات الذاتية للبلديات وأثرها على سداد الالتزامات المالية المترتبة للبنك وكذلك قدرتها على الاقتراض • إقبال البلديات على القروض ذات الصبغة الخدمية وسداد الاالتزامات على حساب القروض الموجهه للمشاريع الاستثمارية والتنموية الانتاجية • وجود منافسين من البنوك التجارية فيما يتعلق بصندوق تنمية المحافظات • عدم انتظام التحويلات الحكومية للبلديات وتذبذبها • عدم مراعاة القوانين الخاصة بلاستثمار والشراكة مع القطاع الخاص لخصوصية البلديات • ضعف الموارد البشرية والكفاءات في البلديات ووزارة الادارة المحلية فيما يتعلق بالاستثمار مع القطاع الخاص والادارة المالية • ضعف التنسيق ما بين البلديات والشركاء المعنيين في الاستثمار • عدم تكامل الربط الالكتروني ما بين البنك والبلديات ووزارة الادارة المحلية • ضعف البنية التحتية الجاذبة للاستثمار في البلديات

نتائج الجلسات التشاورية حول الرؤية - الرسالة – القيم الجوهرية المقترحة – الاهداف الاستراتيجية 2023-2027

الرؤية المقترحة

بنك ريادي في تحقيق التنمية المرنة والمستدامة

الرسالة المقترحة

تقديم الخدمات المصرفية والتسهيلات الائتمانية والدعم الفني للعملاء لخلق تنمية مرنة ومستدامة وفق الممارسات الفضلى

القيم الجوهرية المقترحة

1. **النزاهة**: الإخلاص في العمل والابتعاد عن التحّيز، والحفاظ على المصلحة العامة، والمال العام, وتقديمها على جميع المصالح
2. **الحوكمة المؤسسية**: وضع إطار متكامل وفعال يضمن النزاهة والشفافية والمساءلة والامتثال للقوانين والتشريعات ويعزز الثقة ما بين الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين والمجتمع ككل
3. **التميز والريادة**: ابتكار أساليب عمل جديدة للتميز في الأداء المؤسسي، وللتحسين المستمر في عمل البنك
4. **المسؤولية الاجتماعية:** المساهمة في التنمية المستدامة وتشجيع وإدارة أعمال البنك بطريقة تعمل على إحداث تأثير أكثر إيجابية على البلديات والمجتمعات المحلية
5. **تكافؤ الفرص:** اتخاذ القرارات بشكل يراعي العدالة وتكافؤ الفرص في التعامل مع جميع المعنيين داخلياً وخارجياً

الاهداف الوطنية ذات العلاقة ببنك تنمية المدن والقرى

رؤية التحديث الاقتصادي إطلاق الإمكانات لبناء المستقبل	تحديث القطاع العام خارطة الطريق	أهداف التنمية المستدامة ١٧ هدفاً لتحويل عالمنا
محور الريادة والابداع : • إعداد المواهب المواكبة لمتطلبات المستقبل والموارد والمؤسّسات القادرة عى تسريع النّموّ الاقتصاديّ الأردني وأهداف نوعيّة الحياة.	**محور الخدمات:** • خدمات حكومية متكاملة ومترابطة تمتاز بسهولة الوصول إليها وسرعة تنفيذها وسهولة إجراءاتها • التحول الرقمي للخدمات الحكومية • إدامة التحديث واالتحسين المستمرين على الخدمات	**الهدف (11):** مدن ومجتمعات محلية مستدامة
محور الإستثمار • تحفيز الاستثمارات المحليّة والدّوليّة من خلال إعداد إطار لبيئة جاذبة للاستثمار	**محور الاجراءات والرقمنة:** • إعادة هندسة الاجراءات الحكومية لتبسيطها وترشيقها وأتمتة ما أمكن منها داخل المؤسسات وفيما بينها	
محور بيئة الاستدامة • تعزيز الممارسات المستدامة بوصفها جزءًا أصيلاً من النّموّ الاقتصاديّ المستقبليّ للأردنّ وتحسين نوعيّة الحياة	**محور الموارد البشرية:** • الوصول لبيئة عمل حديثة وممكنة توفر فرص الترقية والنمو الوظيفي والمهني، وتعزز ثقافة المساءلة والتحفيز المرتبط بالاداء وتحقيق النتائج، بما يسهم بجذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحسين مستوى رضا الموظفين • تعزيز دور المرأة ومشاركتها في مختلف الدوائر والمؤسسات الحكومية ورفع نسبة إشغال المرأة في الوظائف القيادية في القطاع العام	
محور نوعية الحياة • تحسين نوعيّة الحياة لجميع الأردنيّين من خلال تطوير وتطبيق مفاهيم حياتية شاملة تتمحور حول المواطن والبيئة	**التشريعات:** • تعزيز بتفعيل القوانين والانظمة والتعليمات وأسس الرقابة والمساءلة	

الاهداف الاستراتيجية المقترحة لبنك تنمية المدن والقرى 2023-2027

المحور المالي	• دعم البيئة الناظمة للاستثماروتمويل المشاريع الانتاجية والاستثمارية والشراكة بين البلديات والقطاع الخاص. • المساهمة في تعزيز أنشطة التنمية المستدامة لمواجهة أثر تغير المناخ.
محور العملاء	• رفع سوية الخدمات المقدمة للمتعاملين
محور التعلم والنمو المستمر	• تنمية وتطوير رأس المال البشري وبناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة للمواهب
محور العمليات	• تطوير أدوات صنع قرارات الدعم والتمويل في البنك من خلال استحداث مصادرأموال جديدة لهذه الغاية.

خارطة الاهداف الاستراتيجية المقترحة وترابطها مع الاهداف الوطنية

المحور حسب بطاقات الاداء المتوازن	الاهداف الوطنية / الهدف الاستراتيجي	رؤية التحديث الاقتصادي إطلاق الإمكانات لبناء المستقبل	تحديث القطاع العام خارطة الطريق	أهداف التنمية المستدامة ١٧ هدفاً لتحويل عالمنا
المحور المالي/ الاهداف الوطنية	• دعم البيئة الناظمة للاستثمار وتمويل المشاريع الانتاجية والاستثمارية والشراكة بين البلديات والقطاع الخاص	**محور الريادة والابداع :** إعداد المواهب المواكبة لمتطلبات المستقبل والموارد والمؤسّسات القادرة على تسريع النّموّ الاقتصاديّ الأردني وأهداف نوعيّة الحياة **محور الإستثمار:** تحفيز الاستثمارات المحليّة والدّوليّة من خلال إعداد إطار لبيئة جاذبة للاستثمار		
	• المساهمة في تعزيز أنشطة التنمية المستدامة لمواجهة أثر تغير المناخ	**محور بيئة الاستدامة:** تعزيز الممارسات المستدامة بوصفها جزءًا أصيلاً من النّموّ الاقتصاديّ المستقبليّ للأردنّ وتحسين نوعيّة الحياة **محور نوعية الحياة:** تحسين نوعيّة الحياة لجميع الأردنيّين من خلال تطوير وتطبيق مفاهيم حياتية شاملة تتمحور حول المواطن والبيئة		**الهدف (11):** مدن ومجتمعات محلية مستدامة
العملاء	• رفع سوية الخدمات المقدمة للمتعاملين		**محور الخدمات:** • خدمات حكومية متكاملة ومترابطة تمتاز بسهولة الوصول إليها وسرعة تنفيذها وسهولة إجراءاتها • التحول الرقمي للخدمات الحكومية • إدامة التحديث واالتحسين المستمرين على الخدمات	

المحور حسب بطاقات الاداء المتوازن	الاهداف الوطنية / الهدف الاستراتيجي	رؤية التحديث الاقتصادي إطلاق الإمكانات لبناء المستقبل	تحديث القطاع العام خارطة الطريق	أهداف التنمية المستدامة ١٧ هدفاً لتحويل عالمنا
			محور الاجراءات والرقمنة: • إعادة هندسة الاجراءات الحكومية لتبسيطها وترشيقها وأتمتة ما أمكن منها داخل المؤسسات وفيما بينها	
العمليات	• تطوير أدوات صنع قرارات الدعم والتمويل في البنك واستحداث مصادر أموال جديدة لهذه الغاية	**محور الريادة والابداع :** • إعداد المواهب المواكبة لمتطلبات المستقبل والموارد والمؤسّسات القادرة على تسريع النّموّ الاقتصاديّ الأردني وأهداف نوعيّة الحياة.	**التشريعات:** • تعزيز بتفعيل القوانين والانظمة والتعليمات وأسس الرقابة والمساءلة	
التعلم والنمو المستمر	• تنمية وتطوير رأس المال البشري وبناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة للمواهب		**محور الموارد البشرية:** • الوصول لبيئة عمل حديثة وممكنة توفر فرص الترقية والنمو الوظيفي والمهني، وتعزز ثقافة المساءلة والتحفيز المرتبط بالاداء وتحقيق النتائج، بما يسهم بجذب الكفاءات والاحتفاظ بها وتحسين مستوى رضا الموظفين • تعزيز دور المرأة ومشاركتها في مختلف الدوائر والمؤسسات الحكومية ورفع نسبة إشغال المرأة في الوظائف القيادية في القطاع العام	

بطاقات الاداء المتوازن للأهداف الاستراتيجية المقترحة بناءاً على مخرجات الجلسات التشاورية

الهدف الاستراتيجي المقترح 1

دعم البيئة الناظمة للاستثمار وتمويل المشاريع الانتاجية والاستثمارية والشراكة بين البلديات والقطاع الخاص

المحور: الأهداف الوطنية

وصف الهدف	أكد قانون بنك تنمية المدن والقرى على دور البنك في تعزيز الشراكات ما بين البلديات والقطاع الخاص لزيادة ايردات البلديات وتخفيض الكلف وتحسين انماط المعيشة للمواطن والخدمات المقدمة لهم وكذلك توزيع المكاسب والحد من الفقر في مختلف انحاء المملكة وتحسين البنية التحتية وسيعمل البنك على المساهمة في تحقيق تنمية اقتصادية شاملة وتعزيز الفرص الاستثمارية بما يساهم في نهاية المطاف بإيجاد مجتمع مزدهر وحيوي. كما وسيعمل البنك على القيام بتعزيز عملية دعم الاستثمار في البلديات من خلال الممارسات والسياسات وكل ما من شأنه دعم صنع القرار الخاص بتمويل المشاريع الانتاجية والاستثمارية وتحفيز مشاريع الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص سواء من خلال التمويل الاعتيادي من البنك أو من خلال صندوق تنمية المحافظات
الشركاء في تحقيق الهدف	1. وزارة الادارة المحلية 2. وزارة الاستثمار 3. وحدة الاستثمار والشراكة مع القطاع الخاص (المنوي استحداثها في البنك) 4. مديرية التمويل 5. مديرية الشؤون الفنية 6. الدائرة القانونية
المديرية/ الإدارة/الوحدة المسؤولة	وحدة الاستثمار والشراكة مع القطاع الخاص (المنوي استحداثها)

التدخلات المطلوبة لتحقيق الهدف:

1. أستحداث وحدة للاستثمار والشراكة ما بين البلديات والقطاع الخاص
2. إعداد نظام للتسهيلات الائتمانية (Guarantee Facility)
3. إعداد أدلة إجرائية ونماذج للشراكة ما بين البلديات والقطاع الخاص
4. استحداث تشريعات قانونية او تعديل الموجود حاليا بما يسمح بدعم الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص (نظام صندوق تنمية المحافظات، السياسة العامة والسياسة الاقراضية لصندوق تنمية المحافظات، السياسة العامة للبنك لسنة 2004 وتعديلاتها).
5. إستكمال دمج المرصد البلدي وأداة التنمية المحلية في وزارة الداخلية لتصبح نظام موحد (المرصد التنموي) لتوحيد الجهود في عملية تحليل البيانات الداعمة لصنع القرار للمشاريع الاستثمارية في البلديات ومن خلال صندوق تنمية المحافظات.
6. المساهمة وبالتعاون مع وزارة الادارة المحلية في استحداث نظام للشراكة ما بين البلديات والقطاع الخاص منبثق من قانون الشراكة مع القطاع الخاص ومن قانون الادارة المحلية
7. تقديم الدعم الفني والاستشارات للمتعاملين والبلديات في مجال الاستثمار والشراكة مع القطاع

مؤشرات القياس للهدف	قيمة سنة الاساس 2022	المستهدف 2023	2024	2025	2026	2027
نسبة الانجاز في إعداد قاعدة بيانات مؤتمته لدعم قرارات التمويل والاستثمار في البلديات	%50	%100	%100	%100	%100	%100
عدد التشريعات الجديدة او المعدلة أو السياسات التي تم اصدارها لدعم الشراكة بين البلديات والقطاع الخاص (تراكمي)	0	2	3	5	5	5
عدد الادلة الاجرائية والنماذج التي تم تطويرها لدعم الشراكة مع القطاع الخاص (تراكمي)	0	2	3	5	5	5
نسبة الانجاز في تطوير نظام التسهيلات الائتمانية (Guarantee Facility) – (تراكمي)	%0	%50	%100	%100	%100	%100
نسبة المشاريع الاستثمارية ومشاريع الشراكة من إجمالي التمويل والقروض الممنوحة (تراكمي)	%4	%10	%20	%30	%40	%50
عدد البلديات المستفيدة بالإضافة لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية، سلطة اقليم البتراء، امانة عمان الكبرى من برامج الدعم الفني والاستشارات في مجال الاستثمار والشراكة مع القطاع الخاص البنك (تراكمي)	0	20	40	40	70	106

الهدف الاستراتيجي المقترح 2

رفع سوية الخدمات المقدمة للمتعاملين

المحور: العملاء

وصف الهدف	العمل على تطوير الخدمات وتسهيل إجراءات العمل وتقديم الخدمات وإيجاد آليات تساعد في إيصال الخدمة للمتعاملين ورفع نسبة وعي عملاء ومتعاملي البنك بالخدمات التي يقدمها. • رفع سوية الخدمات المقدمة للمتعاملين. • تفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للبنك. • رفع الوعي لدى العملاء بخدمات البنك. • تقديم الدعم الفني والاستشارات للمتعاملين.
الشركاء في تحقيق الهدف	1. مديرية الشؤون المصرفية 2. مديرية الشؤون الفنية 3. دائرة التمويل 4. مديرية تطوير الاداء المؤسسي 5. وحدة العلاقات العامة والإعلام 6. مديرية الشؤون المالية والادارية
المديرية/ الإدارة/الوحدة المسؤولة	1. مديرية تطوير الاداء المؤسسي

التدخلات المطلوبة لتحقيق الهدف:

1. القيام بحملات ترويجية لخدمات البنك التمويلية و الالكترونية
2. أتمتة طلبات القروض وتقديم خدمات بنكية الكترونية للمتعاملين بكفاءة وفاعلية عالية
3. بناء مقاييس تساعد في معرفة رضا العملاء عن الخدمات وإشراكهم في تطوير الخدمة
4. تفويض صلاحيات للفروع
5. تحديث السياسة المالية
6. اعطاء الصلاحيات اللازمة للمتعاملين للاستعلام عن الارصدة والحركات المالية.
7. تفعيل الخدمات الالكترونية للمتعاملين عند دفع المطالبات المالية جارية و رأسمالية
8. إعتماد دليل الخدمات المحدث
9. الالتزام بالمعايير العالمية لميثاق خدمة المتعاملين
10. إعداد وتنفيذ خطة المسؤولية المجتمعية

مؤشرات القياس للهدف	قيمة سنة الاساس 2022	المستهدف				
		2023	2024	2025	2026	2027
عدد الحملات الترويجية (تراكمي)	0	3	0	0	0	0
نسبة مستخدمي الخدمات الإلكترونية من العدد الكلي للعملاء (تراكمي)	%0	%30	%70	%100	%100	%100
نسبة رضا العملاء عن خدمات البنك (تراكمي)	%90	%90	%90	%92	%92	%94
الحوالات المنفذة (IBAN) للمتعاملين عبر قناة بنك القاهرة عمان	4800	4500	4000	3500	3000	2500
الحوالات المنفذة (IBAN) للمتعاملين عبر قناة محفظة دينارك (تراكمي)	0	1000	2000	3000	4000	5000
اوامر الدفع المصروفة نقدا أو بموجب شيكات	180	100	0	0	0	0
الحركات المنفذة على اي-فواتيركم	35000	30000	25000	20000	15000	10000
نسبة الانجاز في خطة المسؤولية المجتمعية (تراكمي)	0	%5	%30	%60	%80	%100

الهدف الاستراتيجي المقترح 3

تطوير أدوات صنع قرارات الدعم والتمويل في البنك وتنويع المنتجات التمويلية للبنك واستحداث مصادرأموال جديدة لهذه الغاية

المحور: العمليات

وصف الهدف	دعم عملية صنع القرار من خلال توفير الأدوات والمعلومات اللازمة لإتخاذ القرار وتعزيزه بالاضافة للبحث عن مصادر أموال جديدة تساعد البنك باستمرار دعم وتمويل عملاء وتطوير التشريعات والسياسات والانظمة الناظمة لعمل بنك تنمية المدن والقرى
الشركاء في تحقيق الهدف	1. مديرية القانونية 2. مديرية تطوير الاداء الموسسي 3. مديرية التمويل 4. وحدة مكتب المدير العام
المديرية/ الإدارة/الوحدة المسؤولة	1. تطوير الاداء الموسسي
التدخلات المطلوبة لتحقيق الهدف:	1. إعداد هيكلي تنظيمي جديد للبنك يعكس المهام الرئيسية للبنك (قروض، إدارة حسابات البلديات، دعم الشراكة مع القطاع الخاص وتقديم الدعم الفني) 2. تطوير نظام تصنيف إئتماني جديد حسب أفضل الممارسات الاقليمية العالمية (Credit Worthiness Rating System) 3. اشراك الموارد البشرية والاطلاع على تجارب الاخرين. 4. إعداد سياسة حازمة لسداد القروض وإعادة الجدولة 5. إعداد سياسة جديدة لإدارة السيولة النقدية 6. تطوير نظام فعال للمتابعة والتقييم 7. استكمال أتمتته المرصد البلدي وإضافة أدوات تحليلية للمرصد تساعد في عملية اتخاذ القرار التمويلي 8. تطوير سياسة الامتثال في البنك وتطبيق سياسات البنك المركزي ذات العلاقة بعمل البنك 9. استكمال أتمتة كافة عمليات البنك 10. تطوير سياسة تمركز القروض (Loan Exposure Policy) 11. وضع نظام إدارة المخاطر في البنك (Risk Management System) 12. تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية (Internal Auditing) 13. تنويع منتجات البنك واستحداث مصادر تمويل جديدة للبنك لغايات الاقراض (إعادة الإقراض، التأجير التمويلي، تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، السندات، نظام BOT، إلخ) 14. اصدار تشريعات جديدة في البنك تنظم عمل صندوق تنمية المحافظات (نظام صندوق تنمية المحافظات، السياسة العامة والسياسة الاقراضية لصندوق تنمية المحافظات) 15. العمل على تعديل التشريعات الحالية او استحداث بديل عنها ليتناسب مع طبيعة عمل البنك واهدافة بموجب القانون الساري المفعول 16. إدماج مفاهيم النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص في كافة عمليات ومعايير وسياسات البنك

مؤشرات القياس للهدف	قيمة سنة الاساس 2022	المستهدف				
		2023	2024	2025	2026	2027
نسبة الانجاز في إعداد هيكل تنظيمي جديد يعكس المهام الرئيسية للبنك	-	%100	-	-	-	-
عدد التشريعات الجديدة (انظمة، سياسات) التي تم اصدارها في البنك (تراكمي)	0	3	6	8	8	8
عدد التشريعات المعمول بها حاليا التي تم تعديلها او استحداث بديل عنها	4	1	2	1	0	0
عدد التشريعات المعمول بها حاليا والتي سيتم الغائها	2	0	0	2	0	0
نسبة تمركز القروض الممنوحة (Loan Exposure)	x	x	x	x	x	x
نسبة القروض التي يتم منحها بناءاً على التصنيف الائتماني الجديد (تراكمي)	0	0	%30	%60	%70	80%
عدد البلديات التي تم إعداد نظام تصنيف إئتماني لها (تراكمي)	0	20	60	100	100	106

نسبة السيولة النقدية الى إجمالي رأس مال البنك (Liquidity Coverage Ratio)	%18	%25	%40	%80	%100	%100
عدد منتجات البنك التمويلية الجديدة (تراكمي)	0	1	2	3	3	3

الهدف الاستراتيجي المقترح 4

المساهمة في تعزيز أنشطة التنمية المستدامة لمواجهة أثر تغير المناخ

المحور: الاهداف الوطنية

وصف الهدف	تسهيل ودعم أنشطة ومشاريع في البنك والبلديات تكون مراعية لمتطلبات مواجهة أثر التغير المناخي حسب أهداف التنمية المستدامة واتفاق باريس للمناخ. وكذلك الحصول على تمويل من الجهات المعنية في هذا المجال	**التدخلات المطلوبة لتحقيق الهدف:** 1. رفع الوعي وتوجيه البلديات نحو المشاريع التي تراعي التغير المناخي 2. اعداد خطة لتنفيذ المشاريع المراعية للتغير المناخي 3. ادراج معايير تتعلق بمراعاة التغير المناخي التشريعات الحالية للبنك وفي سياسات التمويل المقدم من البنك وصندوق تنمية المحافظات 4. ادارة مشاريع ومبادرات كفاءة الطاقة والطاقة المتجددة لتخفيض نفقات البلديات من الاعباء المالية المترتبة على استهلاك الكهرباء
الشركاء في تحقيق الهدف	1. مديرية الشؤون الفنية 2. مديرية التمويل 3. كافة مديريات البنك 4. البلديات 5. وزارة الطاقة والثروة المعدنية 6. وزارة البيئة 7. الجهات المانحة 8. القطاع الخاص	
المديرية/ الإدارة/الوحدة المسؤولة	1. الشؤون الفنية	

مؤشرات القياس للهدف	قيمة سنة الاساس 2022	المستهدف				
		2023	2024	2025	2026	2027
عدد التشريعات الجديدة او المعدلة التي تم اصدارها والمراعية لدعم الشراكة واثر التغير المناخي (تراكمي)	1	1	2	3	3	3
نسبة التمويل والقروض التي تراعي معايير التغيير المناخي (تراكمي)	0	%5	%20	%30	%40	%50
عدد حملات التوعية بموضوع التغير المناخي (تراكمي)	0	3	10	15	20	25
نسبة الانجاز في اعتماد البنك من قبل صندوق المناخ الاخضر (تراكمي)	%30	%60	%100	%100	%100	%100

الهدف الاستراتيجي المقترح 5

تنمية وتطوير رأس المال البشري وبناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة للمواهب

المحور: التعلم والنمو المستمر

وصف الهدف	رفع كفاءة العاملين في البنك وتطوير مهاراتهم وإيجاد بيئة محفزة للعمل وداعمة للمواهب ومعززة للعلاقات بين الموظفين ورفع نسبة رضاهم من خلال: • تنمية وتطوير كفاءات ومهارات موظفي البنك. • خلق بيئة عمل محفزة لموظفي البنك وجاذبة للكفاءات • تطوير نظام إدارة ونقل المعرفة • خطة الاحلال والتعاقب الوظيفي
الشركاء في تحقيق الهدف	1. مديرية الموارد البشرية 2. مديرية تطوير الاداء المؤسسي 3. مديرية الشؤون المالية والادارية 4. كافة مديريات البنك
المديرية/ الإدارة/الوحدة المسؤولة	1. مديرية الموارد البشرية

التدخلات المطلوبة لتحقيق الهدف:

1. إعداد خطة تدريبية لموظفي البنك مبنية على الاحتياجات الحقيقية لموظفي البنك وعلى برنامج النمو الوظيفي وخطة الاحلال والتعاقب الوظيفي
2. إعداد دراسة تحليل عبء العمل الوظيفي
3. بناء واعتماد خطة لحصر ونقل المعرفة
4. تطوير بوابة إلكترونية لنقل المعرفة (knowledge Transfer Portal)
5. إعداد خطة تتضمن مبادرات وأنشطة تساهم في رضا العاملين وتحسين بيئة العمل داخل البنك من خلال:
   - تطوير نظام لربط الاداء الفردي بالمؤسسي
   - تطوير نظام ربط الحوافز بالاداء
   - جائزة الموظف المثالي
   - إعادة تأهيل بيئة العمل
6. نشر وتنفيذ سياسة تعزيز العدالة بين الجنسين ومراعاة النوع الاجتماعي فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية، وبيئة العمل والموظفين والموظفات المعينين من ديوان الخدمة المدنية، أو الذين تم توظيفهم مباشرة بموجب عقود مع البنك، أو مباشرة مع الجهات الممولة للمشاريع من خلال:
   - عدم التمييز وضمان تكافؤ الفرص بين موظفي وموظفات البنك
   - الحماية من العنف القائم على النوع الاجتماعي في مكان العمل
   - الاتصال والإعلام المراعي للنوع الاجتماعي

مؤشرات القياس للهدف	قيمة سنة الاساس 2022	المستهدف				
		2023	2024	2025	2026	2027
نسبة الانجاز في تنفيذ الخطة التدريبية سنويا	%80	%80	%85	%90	%195	%100
نسبة الانجاز في خطة حصر ونقل المعرفة	%10	%10	%40	%70	%100	%100
نسبة الانجاز في خطة لتحسين بيئة العمل داخل البنك	0	%10	%40	%70	%100	%100
نسبة الانجاز في خطة الاحلال والتعاقب الوظيفي	0	%10	%30	%50	%70	%100
تقارير دراسة عبء العمل وإعتمادها من ديوان الخدمة المدنية	0	1	1	1	1	1
نسبة رضا الموظفين	%77.8	%82	%87	%92	%97	%98
عدد السيدات في المواقع القيادية (رئيس قسم فأكثر)	%29	%30	%35	%40	%45	%50

قائمة المراجع

1. موقع الديوان الملكي الهاشمي الأردني- الرؤى الملكية السامية وخطابات العرش السامي وكتب تكليف الحكومات - https://rhc.jo/
2. رؤية التحديث الاقتصادي – إطلاق الامكانات لبناء المستقبل 2022
3. قانون المعدل لبنك تنمية المدن والقرى رقم (8) لسنة 2022 (قانون معدل لقانون بنك تنمية المدن والقرى رقم (63) لسنة 1985 ويقرأ معه كوحدة واحدة)
4. خارطة طريق تحديث القطاع العام 2022
5. موقع الامم المتحدة - الاردن https://jordan.un.org/ar/sdgs
6. John Kruger, 2018. "CVDB- Rapid Assessment of Functions". Mission Report, World Bank.
7. Chris August, 2011. "CVDB Business Plan -A Development Bank for Jordan". Regional and Local Development Project (RLDP)

الملاحق

المحلق رقم (1): ملخص نتائج الاجتماعات مع الشركاء والمتعاملين

دور البنك برأي الشركاء والعملاء؟
• تقديم التمويل • دعم فني وتقديم استشارات وتوفير خبرات • إدارة منح وقروض • تسهيلات إئتمانية • إدارة حسابات البلديات • تشجيع شراكة البلديات مع القطاع الخاص • تحصيل سداد الديون من الجهات المقترضه • ترويج خدمات البنك المختلفة • توفير قاعدة بيانات • تحفيز البلديات على تحسين اداءها المالي

دور البنك خلال خمس سنوات من الآن برأي الشركاء والعملاء؟
• زيادة شريحة المتعاملين • أتمتة كافة العمليات وخدمات البنك الإكترونية • زيادة القروض الموجهة للاستثمار • زيادة إيرادات البنك • الاستقلال المالي والاداري • بنك يقدم الدعم الفني للبلديات في مجال الاستثمار والشراكة والقطاع الخاص • موظفي بنك ذو كفاءة عالية في تقديم الخدمات للمتعاملين • بنك يسهم في تقديم تمويل لمشاريع تسهم في الحد من آثار التغيير المناخي • بنك يسهم في تنفيذ المشاريع التنموية الممولة من الجهات المانحة وبكفاءة عالية • توفير قاعدة بيانات شاملة ومحدثة لقطاع البلديات تسهم في تعزيز عملية صنع القرار في القطاع

فرص االتحسين برأي الشركاء والعملاء؟
• بناء قدرات موظفي البنك وتقديم الاستشارات للبلديات • خدمات الكترونية شاملة • تفعيل ما ورد من دور البنك في القانون المعدل في موضوع الشراكة مع القطاع الخاص • رفع الوعي في خدمات البنك • خلق بيئة عمل مناسبة لموظفين البنك • البناء على ما تم إنجاز من خلق قاعدة بيانات شاملة ومحدثة • تحديث الهيكل التنظيمي في ظل القانون المعدل للبنك • إعداد نظام تصنيف إئتماني للبلديات حسب المعايير العالمية • تشريعات خاصة بالاستثمار والشراكة ما بين البلديات والقطاع الخاص

بنـــك تنـــمية المـــــدن والقـرى

CITIES & VILLAGES DEVELOPMENT BANK