



Petra Development & Tourism Region Authority  
سلطة إقليم البترا التنموي السياحي

الخطة الاستراتيجية

2023-2021

سلطة إقليم البترا التنموي السياحي

## الفهرس

4	ثانياً: الرؤية (Vision)
4	ثالثاً: الرسالة (Mission Statement)
4	رابعاً: القيم (Values)
5	خامساً: التحليل الرباعي المعدل (البيئة الداخلية 7S والبيئة الخارجية PESTEL)
6	سادساً: استراتيجيات بناء الأهداف الاستراتيجية
6	سابعاً: الأهداف الوطنية المقترح العمل ضمنها (رؤية 2025)
6	ثامناً: الهدف القطاعي
6	تاسعاً: الأهداف الاستراتيجية
7	عاشراً: ربط الأهداف الوطنية مع الأهداف القطاعية والاستراتيجية
8	حادي عشر: ربط الأهداف الاستراتيجية مع مديريات السلطة
9	ثاني عشر: مؤشرات القياس للأهداف الاستراتيجية
10	ثالث عشر: نسب الإنجاز المستهدفة والمنفذة خلال 2021-2023
11	رابع عشر: خطة إدارة الموارد البشرية للأعوام 2021-2023 (خطة ترشيح الجهاز الإداري)

## الخطة الاستراتيجية لسلطة إقليم البترا التنموي السياحي 2021-2023

سلطة إقليم البترا التنموي السياحي مؤسسة رسمية ذات استقلال مالي وإداري ترتبط بدولة رئيس الوزراء مركزها مدينة وادي موسى، تهدف إلى تنمية الإقليم وتطويره سياحياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً والمساهمة في تنمية المجتمعات المحلية: وادي موسى، الطيبة، الراجف، دلاغة، أم صيحون، البيضاء، وذلك من خلال إدارة الإقليم والإشراف على جميع شؤونه والكشف عن الإرث الحضري وتوفير البيئة الاستثمارية وحماية المواقع الأثرية وتحديد المباني ذات القيمة التراثية وتوثيقها وتطويرها والحفاظ عليها، كما تعنى بتطوير الوضع الاجتماعي للسكان والمؤسسات العاملة في الإقليم وحماية البيئة ومصادر المياه والموارد الطبيعية والتنوع البيولوجي، ووضع الخطط اللازمة لتنمية قدرات الموارد البشرية بالإقليم وبما يلبي احتياجاته.

وقد دأبت السلطة منذ نشأتها أواخر عام 2009 وحتى الآن على تطوير الإقليم للارتقاء بمكانته السياحية العالمية من خلال إنشاء العديد من مشاريع البنية التحتية والفوقية والسياحية والمشاريع التنموية كدعم المجتمع المحلي وتطويره.

كما وقامت السلطة بتحديد محاور عملها الرئيسية للسنوات 2020 - 2030 كما يلي: البنية التحتية والتطوير الحضري، إعادة هندسة العملية السياحية، البيئة الاستثمارية والتشريعية، البترا موقع تراث عالمي وسياحي، تنمية المجتمعات المحلية والبيئة.

## ثانياً: الرؤية (Vision)

الريادة في التنمية والسياحة

## ثالثاً: الرسالة (Mission Statement)

مؤسسة وطنية هدفها تطوير القطاع السياحي؛ للمحافظة على البترا كأحدى عجائب الدنيا السبع والوجهة الأولى للسياحية العالمية والارتقاء بإقليم البترا اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا من خلال الإدارة الفاعلة؛ وتطوير البنى التحتية والمحافظة على البيئة والموقع الأثري وجذب الاستثمار، لتحقيق التنمية المستدامة.

## رابعاً: القيم (Values)

1. العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.
2. الشفافية.
3. التميز.
4. التعلم والإبداع.
5. التشاركية.

## خامساً: التحليل الرباعي المعدل (البيئة الداخلية 7S والبيئة الخارجية (PESTEL)

العوامل السلبية	العوامل الإيجابية	
نقاط الضعف	نقاط القوة	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. هيكل تنظيمي غير مستقر .</li> <li>2. ضعف الاتصال الأفقي بين بعض الوحدات التنظيمية</li> <li>3. الضعف في تطبيق بعض الجوانب الاستراتيجية.</li> <li>4. وجود نقص في بعض التخصصات والمهارات</li> <li>5. عدم شمول كافة الوحدات التنظيمية بالوصف الوظيفي.</li> <li>6. ضعف تطبيق منهجية الابتكار والابتكار</li> <li>7. محدودية مصادر الدخل للسلطة وعدم ثباتها.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مؤسسة مستقلة إداريا وماليا تمتلك توجهات استراتيجية واضحة</li> <li>2. وجود كفاءات مؤهلة في السلطة</li> <li>3. وجود منهجيات للعمل وبرامج تقييم للأداء</li> <li>4. وجود أنظمة لتحفيز الموظفين على رفع كفاءتهم وتطوير أدائهم</li> <li>5. وجود لجان لتنسيق أعمال السلطة</li> <li>6. وجود قيم جوهرية واضحة في السلطة</li> <li>7. وجود خطة لإدارة المخاطر .</li> <li>8. وجود خطة طوارئ (استجابة) وفريق مدرب ونظام إنذار للفيضانات</li> <li>9. وجود أنظمة للطاقة المتجددة.</li> <li>10. توفر الاحتياجات التكنولوجية لموظفي السلطة نم أجهزة حاسوب وبرامج وغيرها.</li> </ol>	<p><b>البيئة الداخلية (7S)</b>  <b>الاستراتيجية (Strategy)</b>  <b>الهيكل التنظيمي (Structure)</b>  <b>النظم الإدارية والتقنية (Systems)</b>  <b>المهارات (Skills)</b>  <b>الموارد البشرية (Staff)</b>  <b>الأنماط الإدارية (Style)</b>  <b>القيم المشتركة (Shared Values)</b></p> <p>7-S Framework</p> <p>Original 7S research was conducted by Robert L. Mintzberg, Al. Thomas, James A. Waters and Albert W. Pfeifer. © Mintzberg and Waters, 1985. Reprinted with permission. © Mintzberg, Waters, Pfeifer and Mintzberg, 2002. Mintzberg, Waters, Pfeifer and Mintzberg, 2002. Reprinted with permission. © Mintzberg, Waters, Pfeifer and Mintzberg, 2002. Reprinted with permission. © Mintzberg, Waters, Pfeifer and Mintzberg, 2002. Reprinted with permission.</p>
التحديات	الفرص	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ضغوطات اجتماعية بسبب تدني الدخل</li> <li>2. ارتفاع نسبة البطالة</li> <li>3. اختلاف اتجاهات المجتمع في شغل بعض الوظائف</li> <li>4. التوجه نحو القطاع السياحي</li> <li>5. بعض المؤسسات الحكومية تقنقر للجاهزية الالكترونية مما يعيق عمل السلطة.</li> <li>6. شح المياه وندرة مصادرها</li> <li>7. جائحة كورونا وتداعياتها</li> <li>8. تعرض المنطقة للفيضانات الوضعية</li> <li>9. توقف السياحة العالمية.</li> <li>10. انخفاض الموارد المالية للسلطة</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الأمن والاستقرار السياسي</li> <li>2. وجود البترا كموقع إرث عالمي</li> <li>3. وجود وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة/برنامج الحكومة الالكترونية.</li> <li>4. وجود جهات متخصصة بالقطاع السياحي</li> <li>5. التوجه لاستخدام الطاقة البديلة.</li> <li>6. وعي مجتمعي بقضايا البيئة والإرث الحضري والطبيعي بسبب زيادة المتعلمين</li> <li>7. أحداث ومناسبات عالمية (كأس العالم في قطر 2022)</li> </ol>	<p><b>البيئة الخارجية (PESTEL)</b>  <b>السياسة / Political</b>  <b>الاقتصاد / Economical</b>  <b>المجتمع / Social</b>  <b>التقنية / Technological</b>  <b>البيئة / Environmental</b>  <b>القوانين / Legal</b></p> <p>PESTEL Analysis - Environmental factors</p> <p>External Analysis: Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal</p> <p>Internal Analysis: Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Staff, Style</p> <p>ORGANISATION</p> <p>Strategic Objectives</p>

## سادساً: استراتيجيات بناء الأهداف الاستراتيجية

استراتيجيات الضعف - الفرص <b>WO- Strategies</b>	استراتيجيات القوة-الفرص <b>SO- Strategies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير وتعزيز الكفاءة والفعالية في السلطة ورفع كفاءة العاملين في القطاع السياحي</li> <li>• المحافظة على الإرث الحضاري والثقافي وتأهيل وحماية البيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير المنتج السياحي وتعزيز برامج التسويق السياحي للموقع الأثري</li> <li>• تطوير البنية التحتية والخدمات للمواقع السياحية ومناطق الإقليم لتوفير بيئة استثمارية جاذبة</li> </ul>
استراتيجيات الضعف - التهديدات <b>WT- Strategies</b>	استراتيجيات القوة - التهديدات <b>ST - Strategies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المحافظة على الإرث الحضاري والثقافي وتأهيل وحماية البيئة</li> <li>• تطوير المنتج السياحي وتعزيز برامج التسويق السياحي للموقع الأثري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقيق تنمية مستدامة ومتوازنة في مناطق الإقليم</li> <li>• تطوير البنية التحتية والخدمات للمواقع السياحية ومناطق الإقليم لتوفير بيئة استثمارية جاذبة</li> </ul>

## سابعاً: الأهداف الوطنية المقترح العمل ضمنها (رؤية 2025)

- 1- خلق بيئة استثمارية جاذبة قادرة على جذب رؤوس الأموال الأجنبية وتشجيع الاستثمارات المحلية.
- 2- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها.

## ثامناً: الهدف القطاعي

تم اعتماد الهدف القطاعي ضمن القطاعي السياحي الذي ينطبق على عمل السلطة وهو:

قطاع السياحة: النهوض بالمنتج السياحي الأردني والخدمات بحيث يكون منافساً إقليمياً وعالمياً

## تاسعاً: الأهداف الاستراتيجية

1. تطوير المنتج السياحي وتعزيز برامج التسويق السياحي للموقع الأثري
2. تطوير البنية التحتية والخدمات للمواقع السياحية ومناطق الإقليم لتوفير بيئة استثمارية جاذبة
3. تطوير وتعزيز الكفاءة والفعالية في السلطة ورفع كفاءة العاملين في القطاع السياحي
4. المحافظة على الإرث الحضاري والثقافي وتأهيل وحماية البيئة
5. تحقيق تنمية مستدامة ومتوازنة في مناطق الإقليم

عاشراً: ربط الأهداف الوطنية مع الأهداف القطاعية والاستراتيجية

الهدف القطاعي	الهدف الوطني	الهدف الاستراتيجي
<p>النهوض بالمنتج السياحي الأردني والخدمات بحيث يكون منافساً إقليمياً وعالمياً</p>	<p>خلق بيئة استثمارية جاذبة قادرة على جذب رؤوس الأموال الأجنبية وتشجيع الاستثمارات المحلية</p>	<p>1. تطوير المنتج السياحي وتعزيز برامج التسويق السياحي للموقع الأثري</p> <p>2. تطوير البنية التحتية والخدمات للمواقع السياحية ومناطق الإقليم لتوفير بيئة استثمارية جاذبة</p> <p>3. تطوير وتعزيز الكفاءة والفعالية في السلطة ورفع كفاءة العاملين في القطاع السياحي</p> <p>4. المحافظة على الإرث الحضاري والثقافي وتأهيل وحماية البيئة</p>
<p>تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والعدالة في توزيعها</p>	<p>1. تحقيق تنمية مستدامة ومتوازنة في مناطق الإقليم</p> <p>2. تطوير البنية التحتية والخدمات للمواقع السياحية ومناطق الإقليم لتوفير بيئة استثمارية جاذبة</p> <p>3. تطوير وتعزيز الكفاءة والفعالية في السلطة ورفع كفاءة العاملين في القطاع السياحي</p>	

## حادي عشر: ربط الأهداف الاستراتيجية مع مديريات السلطة

#	الهدف الاستراتيجي	المديرية المنفذة
1	تحقيق تنمية مستدامة ومتوازنة في مناطق الإقليم	تنمية المجتمع المحلي، تنمية أم صيحون، الثقافة، البيئة وخدمات المدينة
2	تطوير المنتج السياحي وتعزيز برامج التسويق السياحي للموقع الأثري	السياحة، النظم المعلوماتية، الاستثمار، القانونية، المصادر التراثية، التخطيط والتنظيم، الدراسات الفنية والمخاطر
3	تطوير البنية التحتية والخدمات للمواقع السياحية ومناطق الإقليم لتوفير بيئة استثمارية جاذبة	النظم المعلوماتية، الاستثمار، القانونية، التخطيط والتنظيم، الدراسات الفنية والمخاطر، الأشغال، العطاءات والمشتريات،
4	تطوير وتعزيز الكفاءة والفعالية في السلطة ورفع كفاءة العاملين في القطاع السياحي	الموارد البشرية، النظم المعلوماتية، الرقابة، المالية والإدارية، القانونية
5	المحافظة على الإرث الحضاري والثقافي وتأهيل وحماية البيئة	المصادر التراثية، العمليات والسيطرة، البيئة وخدمات المدينة،



## ثاني عشر: مؤشرات القياس للأهداف الاستراتيجية

ت	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات القياس
1	تحقيق تنمية مستدامة ومتوازنة في مناطق الإقليم	نسبة الإنفاق على البرامج التنموية والمجتمعية عدد البرامج المنفذة الموجهة للمجتمع الى المخططة نسبة الفئات المستهدفة بهذه البرامج الى كامل السكان
2	تطوير المنتج السياحي وتعزيز برامج التسويق السياحي للموقع الأثري	عدد المشاريع المنفذة بهدف تطوير المنتج السياحي مدى رضا الزائر عن المنتج السياحي
3	تطوير البنية التحتية والخدمات للمواقع السياحية ومناطق الإقليم لتوفير بيئة استثمارية جاذبة	عدد المشاريع المستفيدة من الحوافز الاستثمارية عدد المشاريع الاستثمارية المنفذة نسبة الإنفاق لتطوير وتحسين البنى التحتية والخدمات والسياحية الى اجمالي النفقات الرأسمالية نسبة إنجاز مشاريع البنية التحتية المنفذة الى المستهدفة نسبة الأنفاق على مشاريع البنية التحتية والخدمات الى اجمالي النفقات الرأسمالية .
4	تطوير وتعزيز الكفاءة والفعالية في السلطة ورفع كفاءة العاملين في القطاع السياحي	عدد الأنظمة المحوسبة المنجزة الى عدد الأنظمة المستهدفة للمحوسبة مدى رضا الموظف عن السلطة عدد البرامج التدريبية المنفذة لرفع كفاءة العاملين نسبة الإنجاز في خطة الترشيح الإداري
5	المحافظة على الإرث الحضاري والثقافي وتأهيل وحماية البيئة	نسبة المشاريع والمبادرات البيئية المنفذة الى المخططة عدد الشكاوى البيئية المعالجة الى العدد الكلي عدد مشاريع الصيانة والترميم للموقع الأثري نسبة الإنجاز في خطة إدارة المحمية

ثالث عشر: نسب الإنجاز المستهدفة والمنفذة خلال 2021-2023

ت	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات القياس	2021		2022		2023		المجموع
			منفذ	مستهدف	منفذ	مستهدف	منفذ	مستهدف	
1.	تحقيق تنمية مستدامة ومتوازنة في مناطق الإقليم	قيمة الإنفاق على البرامج التنموية والمجتمعية	%10	%35	%55	%100			
		عدد البرامج المنفذة الموجهة للمجتمع الى المخططة							
		نسبة الفئات المستهدفة بهذه البرامج الى كامل السكان							
2.	تطوير المنتج السياحي وتعزيز برامج التسويق السياحي للموقع الأثري	عدد برامج التسويق المستهدفة	%15	%40	%45	%100			
		مدى رضا الزائر عن المنتج السياحي							
3.	تطوير البنية التحتية والخدمات للمواقع السياحية ومناطق الإقليم لتوفير بيئة استثمارية جاذبة	عدد المشاريع المستفيدة من الاعفاءات الضريبية	%25	%35	%40	%100			
		عدد المشاريع الاستثمارية المنفذة							
		نسبة الإنفاق لتطوير وتحسين البنى التحتية الخدماتية والسياحية الى النفقات الرأسمالية							
		نسبة إنجاز مشاريع البنية التحتية المنفذة الى المستهدفة							
4.	تطوير وتعزيز الكفاءة والفعالية في السلطة ورفع كفاءة العاملين في القطاع السياحي	نسبة الإجراءات المؤتمتة الى غير المؤتمتة	%30	%35	%35	%100			
		نسبة رضا متلقي الخدمة عن السلطة							
		عدد البرامج التدريبية المنفذة لرفع كفاءة العاملين							
5.	المحافظة على الإرث الحضاري والثقافي وتأهيل وحماية البيئة	نسبة المشاريع والمبادرات البيئية المنفذة الى المخططة	%20	%30	%50	%100			
		عدد الشكاوى البيئية المعالجة الى العدد الكلي							
		عدد مشاريع الصيانة والترميم للموقع الأثري							

## رابع عشر: خطة إدارة الموارد البشرية للأعوام 2021-2023 (خطة ترشيح الجهاز الإداري)

ضمن خطة السلطة الى ترشيح جهازها الإداري والفني من خلال رفده بالطاقات البشرية الشابة والمؤهلة إدارياً وفنياً، قامت السلطة بعمل خطة إدارية لترشيح جهازها الإداري والفني على مدى 3 سنوات، بينت فيها الموظفين الذين حققوا شروط التقاعد المبكر والذين قاربوا على تحقيقه خلال هذه الفترة 2021 - 2023 2023، الأمر الذي سيحقق وفر مالي في بند الرواتب المتحقق في حال تم تطبيق هذه الخطة بمبلغ أربعة ملايين دينار أردني، علماً بأن هذا المبلغ سينعكس إيجاباً على مخصصات الرواتب السنوية القادمة وذلك من خلال تشجيع الموظفين على التقاعد المبكر بمنحهم حافز تشجيعي عن كل سنة خدمة في القطاع الحكومي.

### هدف الخطة:

تحقيق وفر مالي مقداره أربعة ملايين دينار وبنسبة 15% من إجمالي عدد الموظفين وبواقع 126 موظف وذلك على مدار ثلاث أعوام. وكما يلي:

الفئة	العدد	قيمة الوفر المتحقق
الفئة الأولى	23	969,381.84
الفئة الثانية	7	227,745.60
الفئة الثالثة	96	2,854,321.08
المجموع	126	4,051,448.52

