

**Palestinian National Authority**  
**Ministry of Local Government**  
**AL Ubiedyeh Municipality**

بسم الله الرحمن الرحيم



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة الحكم المحلي

بلدية العبيدية

## الخطة الاستراتيجية للأعوام 2011-2015

في ضوء تأكيد الجودة والتحسين المستمر



بلدية العبيدية

2011/2/20

النسخة رقم: 4/1

## الفهرس

رقم الصفحة	المحتويات	الرقم
3	الملخص التنفيذي	.1
4	التفويض	.2
5	المقدمة	.3
5	التعهد	.4
6	الخلفية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية	.5
7	تقييم الاحتياجات	.6
8	تقييم المخاطر	.7
9	لجنة التخطيط الاستراتيجي	.8
10	التحليل الاستراتيجي الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية	.9
12	خلاصة عملية التحليل الاستراتيجي الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية	.10
13	الرؤية والرسالة والقيم	.11
14	الرؤية	.12
14	الرسالة	.13
15	القيم	.14
16	الغايات والاهداف الاستراتيجية	.15
17	البنية التنظيمية والدوائر الاساسية (الهيكل التنظيمي للبلدية)	.16
18	الاهداف وخطط العمل	.17
21	فريق التنفيذ	.18
22	خطة التدخل - الخطة قصيرة الأمد لمدة عام واحد	.19
23	اطار عمل خطة التطوير	.21
24	الجدول الزمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	.22

## الملخص التنفيذي



انطلقت بلدية العبيدية في العام 1997 بمجلس بلدي مكون من أحد عشر عضواً، لبناء مدينة متميزة تتوفر فيها رفاهية العيش ومقومات النجاح، والعمل على تخطيط وتصميم وبناء وإدارة البنية الأساسية والمرافق والخدمات البلدية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.

تعتبر العبيدية ذات موقع استراتيجي هام حيث تربط شمال فلسطين بجنوبها، وتقع على ارتفاع 532 متر فوق سطح البحر الى الشرق من مدينة بيت لحم وعلى بعد (8.4) كم هوائي، وجنوب شرق مدينة القدس حوالي (10) كم، وتعتبر العبيدية من أقدم البلدات الفلسطينية، حيث تمدد جذورها الى سنة 1538 بعد الميلاد، وسكانها اصلهم من الجزيرة العربية من قبيلة شمر، وتبلغ مساحتها الاجمالية حوالي 97232 دونم، منها 91601 دونم قابلة للزراعة و 5631 دونم اراض سكنية وفق المخطط الهيكلي. ويبلغ عدد سكان العبيدية 11525 نسمة موزعين على فئات عمرية كما يلي: 45.8% ضمن الفئة العمرية أقل من 15 عاماً، 51.6% ضمن الفئة العمرية 15-64 عاماً و 2.4% ضمن الفئة العمرية 65 عاماً فما فوق، وان نسبة الذكور للإناث هي 103 : 100، أي أن نسبة الذكور 50.7% ونسبة الإناث 49.3%. ويقع في العبيدية العديد من الأماكن الأثرية أهمها دير مارسابا الذي تم

بناؤه عام (484) م من قبل القديس سابا ودير ابن عبيد "ثيودوسيوس" الذي بناه القديس عطاالله "ثيودوسيوس" في أواخر القرن الخامس وخربة مرد وتعود للعهد الروماني وخربة قرمان الذي يرجع تاريخها الى القرنين الأولين للميلاد والبركة الرومانية التي تعود للعهد الروماني. وفي العبيدية عشر مساجد وتسع مدارس.

تعتبر العبيدية من البلدات واسعة المساحة والمترامية الأطراف، وبالمقارنة بعدد سكانها فهي بحاجة الى مبالغ طائلة لتنفيذ مشاريع متعددة ذات أهمية لتحقيق رفاهية العيش من خلال بناء المرافق والخدمات خاصة فيما يتعلق بشبكة الصرف الصحي وبناء المدارس وشق وتعبيد الطرق، وان تنفيذ مثل هذه المشاريع يساهم في الحد من البطالة والتي تجاوزت نسبة 30% نتيجة الجدار العازل، حيث خسرت الكثير من مصادر الرزق نتيجة لهذا الجدار.

وبالرغم من الحاجة الماسة لتنفيذ الكثير من المشاريع إلا أن بلدية العبيدية بكوادرها المؤهلة الممثلة برئيسها وأعضائها وموظفيها وبتعاون الكثيرين من أبناء البلدة تمكنت من أن تقوم بإنجازات عديدة تعتبر مقدمة لانطلاقة نوعية رغم الظروف القاسية والأحوال المعقدة التي شهدتها بلادنا على المستوى المحلي والأقليمي والدولي، حيث تم تنفيذ مشاريع خلال العامين الماضيين بقيمة تفوق 6.5 مليون دولار، ومن ابرز المشاريع التي تم انجازها إعادة تأهيل شارع العبيدية - مارسابا بقيمة 1.7 مليون دولار، وبناء مركز مسقط الصحي بقيمة 708 الف دولار، وخزان مياه العبيدية - دار صلاح بقيمة 565 الف دولار، وغيرها من المشاريع الهامة. ومن المشاريع التي شكلت رافعة قوية لرسم الخطط المستقبلية لأفواج المجالس البلدية المتلاحقة شرعت البلدية بإعداد خطة استراتيجية للأعوام 2011-2015 وذلك بدعم من مؤسسة Creative Associates International، وتمويل من Middle East Partnership Initiative (MEPI).

## التفويض

لقد كان مشروع اطلاق الخطة الاستراتيجية التنموية للأعوام 2011 – 2015 تأكيداً على حرص المجلس البلدي على اتباع

منهج علمي وعملي لبناء وتطوير بلدية خدماتية فاعلة ومؤثرة، وإدراكاً منا لأهمية التخطيط الاستراتيجي في التنمية لما

تعكسه من تلبية لحاجات المجتمع وتطلعاته، فإننا سنعمل في بلدية العبيدية كفريق واحد من أجل تطبيق هذه الخطة التنموية

للنهوض ببلدتنا التي تستحق منا جميعاً بذل كل جهد مستطاع، ولإنجاح هذه الخطة فإن المجلس البلدي بكامل هيئته قد فوض

رئيس البلدية بتنفيذ هذه الخطة خلال الفترة المقبلة والذي بدوره قد فوض مدير البلدية لمتابعة تنفيذها.

سليمان عبدالله العصا

رئيس بلدية العبيدية

## المقدمة

منذ تولي المجلس البلدي الحالي مهام عمله عقد العزم على أن يقوم بخدمة الوطن والمواطن وبالذات أهالي بلدتنا وفقاً لأعلى أنماط الخدمة المثلى وفق معايير موضوعية تحقق أهداف وغايات تتطلع جميع الهيئات المحلية لتحقيقها، ولتحقيق هذه الأهداف والغايات جاءت فكرة إعداد خطة استراتيجية بهدف التعريف بالبلدية كمؤسسة خدمتية، وتوضيح استراتيجيات وآليات العمل والاجراءات المتعلقة بكافة فعاليات البلدية التي من شأنها تحسين جودة الأداء وتصحيح المسارات لما فيه تحقيق الخدمة الأمثل والأداء الأفضل للتسهيل على المواطنين، والمستفيدين من خدمات البلدية والزائرين للبلدة. هذا ونتقدم من أخواننا في مؤسستي كرينيف أسوسيتيس انترناشيونال Creative Associates International ومبادرة شركة الشرق الاوسط Middle East Partnership Initiative (MEPI) بالشكر والامتنان على دعمهم المادي والمعنوي لتمويل وتنفيذ مشروع اعداد الخطة الاستراتيجية وبناء القدرات الادارية وتحديث الآليات الخاصة بالعمل لتمكين البلدية من تحديث مواردها وتمكينها من تقديم خدمة مميزة للمواطنين. وكذلك نتقدم بالشكر والعرفان لفريق التنفيذ المشرف على اعداد الخطة الاستراتيجية ولموظفي البلدية الذين ما عهدنا فيهم إلا الإخلاص والوفاء وعدم التواني في تقديم الخدمة المميزة للوطن والمواطن، ولا ننسى أهالي بلدتنا الكرام وكافة المؤسسات والجهات الرسمية وغير الرسمية على ما شهدناه من وعي ونضج وولاء وتضامن ووحدة، كيف لا وهم جزء من هذا الوطن المبارك الذي بهر العالم بتعاطيه مع المستجدات للنهوض وبناء الدولة المستقلة.

## تعهد

إن الإدارة التي تعمل بروح الفريق الواحد تستطيع تحقيق الأهداف بجدية وبكفاءة أقل وزمن أقصر، تعتبر ادارة حصينة من شأنها ايجاد كفاءات متخصصة وفاعلة وقيادات نزيهة وكفؤة، تتصف بالابداع والعدالة والمبادرة وتركز على العمل الميداني وتقدم الصالح العام على المصالح الأخرى، وهذه الادارة تتصدى للمشاكل قبل وقوعها كي يكون من السهل التعامل معها قبل أن تتفاقم، ولتحقيق ذلك فأنتني اتعهد بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للأعوام من 2011 – 2015 في ضوء الغايات التالية:

1. تنفيذ مشاريع حيوية لتطوير وتحسين خدمات البلدية والحفاظ على التراث العمراني من خلال تطوير الخصائص التخطيطية والعمرانية في ضوء تأكيد الجودة والتحسين المستمر.
2. تحقيق التنمية الاقتصادية لتغطية التكاليف من خلال تعزيز الإدارة والكفاءة والفعالية المالية.
3. تنفيذ الأنظمة الادارية وتطوير اداء البلدية من خلال التحول الالكتروني والتكنولوجي والمعرفي.
4. توفير الحماية الصحية والسلامة العامة للمواطن من خلال المحافظة على البيئة.
5. تنمية وتعزيز المشاركة المجتمعية وتطوير قدرات الموارد البشرية.

نائل علي محمود العصا

مدير البلدية المالي والاداري

## الخلفية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية

منذ تأسيس البلدية في عام 1997، قام المجلس البلدي بصياغة جدول أعمال طويل الأجل حدد من خلاله الأهداف والأولويات الرئيسية للبلدية التي تعتبر تطورا منطقيا للخطة الاستراتيجية للأعوام 2011 – 2015، حيث بدأ العمل كما هو مخطط له وتمكنت البلدية من تحقيق النتائج التالية:

في 1997، أي قبل 15 عام، تضاعف حجم الإيراد الإجمالي للبلدية مقارنة بعام 2010، بنسبة 3.53% أية ثلاثة أضعاف ونيف، عن ما كان عليه في عام 1997، وأوفينا بالالتزامات الاجتماعية والخدماتية للبلد بشكل فعال. وتحسنت الخدمات للمواطنين، وخلال 15 عام تم بناء 9 مدارس ومركز صحي. وتعبيد 60% من الطرق الداخلية وتوسعة وانارة الشارع الرئيسي والعمل جاري على انارة طريق واد النار بالطاقة الشمسية، كما تم توسيع شبكة المياه حيث زاد عدد المشتركين من 776 مشترك في العام 1997 الى 1272 مشترك في العام 2010. لقد أثرت الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية على وتيرة النمو الاقتصادي، إلا أنها لم توقف التنمية في ال بلدة، إذ قام المجلس البلدي الحالي - وبالرغم من تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية - بتنفيذ مشاريع بقيمة 6.7 مليون دولار منذ استلامه لمهامه في العام 2008 وحتى عام 2010، بينما تم تنفيذ مشاريع بقيمة 2.7 مليون دولار منذ تأسيس البلدية في عام 1997 وحتى عام 2007. إن نجاح تنفيذ استراتيجية تحديث البلدة يعتمد بالدرجة الأولى على الرفاه الاجتماعي، والذي بدوره سيتحقق من الأدوار الرئيسية والخدمات التي تقدمها بلدية العبيدية، حيث تقوم بالأدوار التالية:

1. دور تنظيمي: هذا الدور يهتم في مجالات التخطيط العمراني ومن خلال هذا الدور تقوم البلدية بتنظيم عملية البناء من خلال منح التراخيص اللازمة وفق انظمة وقوانين البناء السارية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.
2. دور بيئي: هذا الدور يهتم بالنظافة العامة والحفاظ على البيئة من التلوث.
3. دور تنموي: حيث تقوم البلدية من خلال هذا الدور بتطوير البنى التحتية والخدمات في قطاع المياه والكهرباء ومستقبلاً في مجال الصرف الصحي.
4. دور اقتصادي: وذلك من خلال التعاون المشترك مع القطاع الخاص بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.
5. دور ثقافي: من خلال تطوير المرافق الثقافية وخصوصاً المكتبة العامة.
6. قطاع الطرق: تتولى البلدية مهام تخطيط وشق وتعبيد وصيانة الشوارع الواقعة في مناطق نفوذها.
7. دور التطوير التكنولوجي.
8. دور تفاعلي مع المجتمع المحلي.

## تقييم الاحتياجات: Need Assessment

لتوفير مقومات النجاح للخطة من اللازم تحديد وتقييم الاحتياجات اللازمة والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

1. إتباع استراتيجية تكاملية متطورة تسعى للتغيير والتحسين المستمر بأسلوب مبادر بهدف إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة مع الالتزام بتوكيد الجودة والشفافية والمساءلة والمسئولية وتحقيق التميز في الأداء.
2. نشر ثقافة الجودة والمعرفة والتميز في الأداء وتطبيق فلسفتها وأدواتها وآليات تنفيذها في البلدية وأقسامها المختلفة.
3. تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي والثقة والولاء والانتماء وزيادة الرضاء الوظيفي لدى جميع العاملين بالبلدية، ولدى متلقي الخدمة.
4. وضع دليل للجودة يشمل الخطط والهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات والقواعد اللازمة للتنفيذ ونظام لتوثيق إجراءات الجودة وتبسيط إجراءات العمل مع التركيز على العمليات الهامة والحيوية بحيث توجه لتلبية احتياجات المستفيد من الخدمة.
5. تحديد المهارات والقدرات اللازم توافرها في أعضاء المجلس البلدي والموظفين والعمل على تنمية تلك المهارات والقدرات للمستويات المطلوبة عن طريق التدريب المستمر.
6. توفير كيان إداري مسئول عن تطبيق الجودة وتقييم الأداء في البلدية.
7. ان نظام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الحالي غير فعال ولا بد من تطويره كي يتم جمع وتبادل البيانات والمعلومات بصورة منتظمة لإجراء الدراسات وتحليل النتائج وتحديد كفاءة وفاعلية الخطط والتنفيذ.
8. وضع نظام لتشجيع ومكافأة التميز في الأداء ونشر التجارب الناجحة.
10. توفير الدعم اللازم لتحقيق الاستمرارية في جهود التحسين والتطوير بالبلدية.
11. هناك طرق داخلية غير معبدة تتجاوز نسبتها 40% من اجمالي الطرق الداخلية في البلدة، لذا لا بد من تنفيذ برامج تطويرية متعلقة بالطرق الداخلية غير المعبدة حتى يتم تعبيدها.
12. تنفيذ البرامج التطويرية المتعلقة بشبكة الصرف الصحي بنسبة 100%.
13. تنفيذ البرامج التطويرية المتعلقة ببناء المدارس، للتغلب على الزيادة السنوية في عدد الطلاب الملتحقين في السنة الاولى، حيث يتجاوز عددهم 700 طالب وطالبة.

## تقييم المخاطر: Risk Assessment

لتحقيق النجاح في تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتوكيد الجودة بالبلدية يجب تحديد وتقييم المخاطر والعقبات المرتبطة بعملية تصميم وتطوير وتنفيذ الخطة لاتخاذ الخطوات اللازمة للتعامل مع تلك المخاطر والعقبات وتوفير الدعم ومقومات النجاح للخطة، ويمكن توضيح تلك المخاطر والعقبات فيما يلي:

- عدم كفاية الدعم من جانب الجهات المانحة، أو التغير في أولوياتها واتجاهاتها.
- عدم كفاية الموارد اللازمة للتنفيذ.
- عدم تكامل الخطة وشمولها وتحقيقها للتفاعل المطلوب بين جميع الأجزاء الفرعية المكونة لنظام البلدية.
- عدم توفر نظام لمتابعة تنفيذ وتطبيق آليات الجودة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- انخفاض كفاءة وفاعلية نظام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- عدم الإعداد والتهيئة اللازمة للتعامل مع الخوف ومقاومة التغيير للعاملين البلدية.
- استنفاد الوقت والبطء في التنفيذ.
- عدم تضمين جميع العاملين في جهود التحسين والتطوير التي تسعى البلدية إلى تحقيقها في مجال توكيد الجودة والتميز في الأداء.

## لجنة التخطيط الاستراتيجي

لجنة تطوير المؤسسة (لجنة التخطيط الاستراتيجي) تتضمن:

الموقع	الاسم
رئيس بلدية العبيدية	سليمان عبدالله العصا
نائب رئيس بلدية العبيدية	محمد مطر ردايده
المركز الثقافي	محمد عوض ابو سرحان
المجلس الشبابي	شريف عوض مصبح
جمعية العبيدية الزراعية	محمد جميل حساسنة
نادي شباب العبيدية	رقية عمر ردايده
بلدية العبيدية	نسرين خليل صافي حساسنه
بلدية العبيدية	ناثل علي محمود العصا

## التحليل الاستراتيجي الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT ANALYSIS)

تعتبر الخطة الاستراتيجية من المشاريع التي شكلت رافعة قوية لرسم الخطط المستقبلية لأفواج المجالس البلدية المتلاحقة لذا كانت نقطة البدء في عملية إعداد خطة استراتيجية للأعوام 2011-2015 بدعم من مؤسسة Creative Associates International، وتمويل من Middle East Partnership Initiative (MEPI). وتلا ذلك أخذ أراء كافة الفئات المعنية من خلال دراسات عديدة منها، عقد ورش عمل للجنة التخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي الرباعي للوحدات المختلفة في البلدية من أجل الوصول الى التحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT ANALYSIS) والذي يعتبر الاساس نحو صياغة التوجهات والأهداف الاستراتيجية للبلدية في الفترة المقبلة:

تحليل البيئة الداخلية		
<ol style="list-style-type: none"> <li>وجود وصف وظيفي.</li> <li>وجود هيكل تنظيمي في طريقة للاعتماد.</li> <li>مرونة وقابلية للتعديل بما يتوافق مع متطلبات العمل.</li> <li>سهولة الاتصال الافقية والعمودية.</li> </ol>	الهيكل التنظيمي	نقاط القوة Strengths
<ol style="list-style-type: none"> <li>بنية تحتية متواضعة متمثلة بالاجهزة الحديثة والانظمة الحاسوبية.</li> <li>قواعد بيانات قابلة للتوظيف.</li> <li>بوابة الكترونية تتيح للمواطنين التواصل مع البلدية.</li> <li>انظمة حاسوبية قابلة للتكامل.</li> <li>وجود تبادل للمعلومات بين البلدية وباقي المؤسسات.</li> </ol>	تكنولوجيا المعلومات	
<ol style="list-style-type: none"> <li>ايرادات مالية ذاتية تغطي جزء من نفقات البلدية.</li> <li>عدم وجود ديون او التزامات مؤجلة باستثناء ديون المياه وهي متراكمة على المواطنين.</li> </ol>	الموارد المالية	
<ol style="list-style-type: none"> <li>كادر مؤهل.</li> <li>نظام للحوافز.</li> <li>لجان وفرق عمل تساهم بانجاز الاعمال.</li> </ol>	الموارد البشرية	
<ol style="list-style-type: none"> <li>وجود دليل اجراءات واضح للاجراءات المطلوبة لكافة الفعاليات.</li> <li>وجود نظام مالي شمولي.</li> <li>وجود مدقق حسابات خارجي.</li> <li>حوسبة معظم اعمال البلدية.</li> </ol>	الاجراءات المالية	
<ol style="list-style-type: none"> <li>ايمان رئيس واعضاء المجلس بعملية التطوير المستمر.</li> <li>اسلوب القيادة التشاركية والكفوة ممثلة برئيس البلدي واعضاء المجلس.</li> <li>فتح المجال للعمل والابداع.</li> <li>توفر عدد من الاعضاء ومن كادر العاملين ممن لهم الخبرة في المجالات الادارية والمالية والفنية.</li> <li>الكفاءة والفعالية في التخطيط ورسم الاستراتيجيات والسياسات.</li> <li>سرعة الانجاز للعديد من المشروعات في الفترة الزمنية المحددة.</li> <li>الحرص على تحقيق الاهداف المؤسسة.</li> <li>الشفافية.</li> </ol>	القيادة	

1. عدم التطابق بين المسميات الوظيفية على الهيكل التنظيمي وجدول الشكليات. 2. الاتصال المباشر غير الفعال في بعض الاحيان.	الهيكل التنظيمي	نقاط الضعف Weaknesses
1. الحاجة الى انظمة جديدة تساهم في انجاز اجراءات العمل. 2. عدم اكتمال الربط الداخلي بين الاقسام. 3. الحاجة الى تطوير بعض الانظمة لتقوم بدورها بفاعلية. 4. عدم وجود ربط الكتروني مع وزارة الحكم المحلي. 5. عدم وجود نظام حساب التكاليف للخدمات.	تكنولوجيا المعلومات	
1. عدم تفعيل الاستقلال مالياً. 2. عدم توافر ثقافة تسديد المستحقات في التاريخ المحدد من قبل المواطنين. 3. عدم تحويل المستحقات للبلدية من قبل وزارة المالية في الموعد المحدد.	الموارد المالية	
1. نقص في الموظفين لتغطية العباء الوظيفي. 2. ضعف البرامج التدريبية للموظفين وعدم تحديد الاجتياحات بوضوح.	الموارد البشرية	
1. عدم وجود بنية تحتية مناسبة. 2. عدم كفاية المتابعة المستمرة للمشاريع المنجزة. 3. النقص الحاد في الغرف الصيفية.	البنية التحتية	
<b>تحليل البيئة الخارجية</b>		
1. العلاقة الوثيقة بين البلدية والمواطنين. 2. السمعة الجيدة للبلدية.	الاجتماعية	الفرص المتاحة Opportunities
1. التوجه الرسمي لاستقطاب الاستثمارات والمشاريع والجهود المركزة على رفع مستوى الاداء وتقديم الخدمة. 2. الانفتاح الخارجي للمؤسسات الدولية تجاه البلدية.	الاقتصادية	
1. البلدية الالكترونية.	التكنولوجية	
1. المشاركة في تحقيق الشفافية والنزاهة. 2. التعاون الفعال مع الوزارات والمؤسسات الرسمية وفعاليات المجتمع. 3. الانطباع لدى الكثير من المؤسسات الاجنبية الزائرة للبلدية. 4. السمعة الجيدة للبلدية في اوساط الوزارات والدوائر الرسمية.	الادارية	
1. غياب الارتباط القانوني والاداري بين البلديات في الوطن. 2. عدم وجود محاكم مختصة قادرة على تحصيل مستحقات البلدية.	التشريعية	التهديدات المحتملة Threats
1. عدم الاستقرار السياسي في بعض الدول المجاورة. 2. الاستقرار الامني وفرض سيادة القانون.	السياسية	
1. عدم التزام بعض المواطنين بتسديد مستحقات البلدية. 2. انشاء المناطق الصناعية والتنمية الاقتصادية. 3. الظروف الاقتصادية الاقليمية وخصوصاً الاقتصادية العالمية، وبالتالي عدم التأكد من استمرار تقديم المساعدات من الدول المانحة.	الاقتصادية والمالية	
1. التطور المتسارع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	التكنولوجية	

وقد خلصت عملية التحليل إلى تحديد عوامل النجاح التي تستند عليها البلدية في تحقيق رؤيتها وأهدافها وهي:

- تهيئة البنية التحتية.
- تكنولوجيا المعلومات عنصر جوهري ورئيسي لتطوير العمل.
- تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- زيادة عدد الاتفاقيات الثنائية وبروتوكولات التعاون "التوأمة" مع باقي البلديات في العالم.
- فتح قنوات اتصال جديدة مع المانحين.
- تطوير الكوادر البشرية كما ونوعا.

## الرؤية والرسالة والقيم

تعتبر بلدية العبيدية أكبر مؤسسات العبيدية من حيث حجم العمالة التي تستخدمها، وحجم الخدمات التي

تقدمها، والمشاريع والأعمال التي تقوم بها. لهذا تعد بلدية العبيدية المؤسسة أو القوة الرئيسة المحركة

لعملية نمو العبيدية وتطورها. لقد تأسست بلدية العبيدية في التسعينات من القرن الماضي مبتدئة

أنشطتها بكادر لا يتجاوز عدده ثلاثة موظفين كانوا يعملون في بناية مستأجرة. وتعتبر سنة 1997

السنة الرسمية لانطلاقها، حيث واصلت البلدية نموها منذ تأسيسها بسرعة ونوعية عاليتين. وقد عكس

نموها في فترة الـ 13 سنة الماضية، حيث يبلغ حجم الكادر الوظيفي في البلدية الآن حوالي 17

موظف يعملون في ثلاثة وحدات رئيسة وفي بناية ملك للبلدية.

## رؤيتنا

مدينة متميزة تتوفر فيها رفاهية العيش ومقومات النجاح.

## رسالتنا

تقديم افضل الخدمات لأهالي العبيدية ومنطقة شرق بيت لحم وتصميم وادارة مشاريع حيوية لرفع

مستوى المعيشة للسكان عن طريق الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والبنية التحتية بكفاءة

وفاعلية.

## قيمنا

في مسيرتنا نحو رؤيتنا الاستراتيجية ولتحقيق رسالتنا على كافة المستويات، فإننا نحتكم إلى منظومة قيمنا المشتركة التي ستبقى دوماً المرجعية الأساسية:

العاملون:	الثروة الحقيقية.
المتعاملون:	الالتزام بالشراكة معهم وتفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم.
ادارة التغيير:	الإيمان بالتغيير والسعي إلى التطوير نحو الأفضل.
حسن الأداء:	إنجاز المهام المطلوبة بالطريقة الصحيحة.
التكامل:	التركيز على العمل الجماعي من خلال التعاون وتبادل الآراء.
الإبداع:	تبني المبادرات وتقدير المبدعين.
الشفافية والمساءلة	اساس الحكم الرشيد.

## الغايات والاهداف الاستراتيجية

1. تنفيذ مشاريع حيوية لتطوير وتحسين خدمات البلدية والحفاظ على التراث العمراني من خلال تطوير الخصائص التخطيطية والعمرانية في ضوء تأكيد الجودة والتحسين المستمر.
2. تحقيق التنمية الاقتصادية لتغطية التكاليف من خلال تعزيز الإدارة والكفاءة والفعالية المالية.
3. تنفيذ الأنظمة الادارية وتطوير اداء البلدية من خلال التحول الالكتروني والتكنولوجي والمعرفي.
4. توفير الحماية الصحية والسلامة العامة للمواطن من خلال المحافظة على البيئة.
5. تنمية وتعزيز المشاركة المجتمعية وتطوير قدرات الموارد البشرية.

## البنية التنظيمية والدوائر الأساسية

### الهيكل التنظيمي لبلدية العبيدية



## الاهداف وخطط العمل

تم تحديد الاهداف واولوياتها بناء على المعطيات التالية:

1. المساهمة في تحقيق التوجهات الاستراتيجية.
2. متطلبات واحتياجات متلقي الخدمة.
3. رؤية البلدية ورسالتها.
4. نتائج التحليل الرباعي (SWOT ANALYSES).
5. الإيرادات المتحققة ومصادر التمويل.

1. الغاية الاستراتيجية (1) تنفيذ مشاريع حيوية لتطوير وتحسين خدمات البلدية والحفاظ على التراث العمراني من خلال تطوير الخصائص التخطيطية والعمرانية في ضوء تأكيد الجودة والتحسين المستمر.

الميزانية	مصادر التحقق	النشاطات	الاهداف الاستراتيجية المحددة	الاهداف الاستراتيجية العامة
		1.1.1.1 فرق عمل. 1.1.1.2 موارد بشرية 1.1.1.3 نظام اتصال ومتابعة.	1.1.1 توفير وشراء ما لا يقل عن 10 دونم ارض لبناء مدارس وانشاء ملاعب واماكن ترفيهية للطلاب مع نهاية عام 2015.	1.1 تطوير خدمات المدارس.
		1.1.2.1 فرق عمل. 1.1.2.2 موارد بشرية 1.1.2.3 نظام اتصال ومتابعة.	1.1.2 زيادة عدد المدارس من (9) مدارس لتصبح (14) مدرسة، وإعادة تأهيل ما لا يقل عن (3) مدارس مع نهاية عام 2015.	
		1.2.1.1 فرق عمل. 1.2.1.2 موارد بشرية 1.2.1.3 نظام اتصال ومتابعة.	1.2.1 انشاء شوارع جديدة بطول (15) كم مع نهاية عام 2015، وإعادة تأهيل شوارع بطول (20) كم مع نهاية عام 2015.	1.2 تطوير خدمات الطرق.
		1.2.2.1 فرق عمل. 1.2.2.2 موارد بشرية 1.2.2.3 نظام اتصال ومتابعة.	1.2.2 انشاء أرصفة جديدة بطول (15) كم مع نهاية عام 2015، وإعادة تأهيل أرصفة بطول (20) كم مع نهاية عام 2015.	
		1.2.3.1 فرق عمل. 1.2.3.2 نظام اتصال ومتابعة.	1.2.3 زيادة اطوال شبكة انارة الشوارع بمقدار (20) كم مع نهاية عام 2015.	
		1.3.1.1 فرق عمل. 1.3.1.2 نظام اتصال ومتابعة.	1.3.1 بناء وتشغيل شبكة صرف صحي بنسبة 100% مع نهاية عام 2015.	1.3 تطوير خدمات المياه والصرف الصحي.
		1.3.2.1 فرق عمل. 1.3.2.2 نظام اتصال ومتابعة.	1.3.2 زيادة اطوال شبكة المياه الرئيسية بمقدار (15) كم مع نهاية العام 2015	
		1.3.3.1 فرق عمل. 1.3.3.2 نظام اتصال ومتابعة.	1.3.3 زيادة عدد خزانات المياه بمقدار (3) خزانات مع نهاية عام 2015.	
		1.3.4.1 فرق عمل. 1.3.4.2 ورش عمل. 1.3.4.3 موارد بشرية. 1.3.4.3 نظام اتصال ومتابعة.	1.3.4 استبدال عدادات المياه الحالية بعدادات الدفع المسبق بنسبة 100%.	
		1.4.1.1 دراسات ميدانية. 1.4.1.2 نظام اتصال ومتابعة.	1.4.1 استملاك 40 % من الاراضي المصنفة بالخضراء مع نهاية عام 2015.	1.4 الحفاظ على التراث العمراني.
		1.4.2.1 دورات تدريبية. 1.4.2.2 دراسات ميدانية. 1.4.2.3 نظام اتصال ومتابعة.	1.4.2 انشاء حديقة عامة مع نهاية عام 2015.	

## 2. الغاية الاستراتيجية (2) تحقيق التنمية الاقتصادية لتغطية التكاليف من خلال تعزيز الإدارة والكفاءة والفعالية المالية.

الميزانية	مصادر التحقق	النشاطات	الاهداف الاستراتيجية المحددة	الاهداف الاستراتيجية العامة
		2.1.1.1 فرق عمل. 2.1.1.2 موارد بشرية. 2.1.1.3 نظام اتصال ومتابعة.	2.1.1 زيادة حصة البلدية من المساعدات الدولية من خلال تفعيل الاتصالات مع المانحين مع نهاية عام 2012.	2.1 الاستثمار الأمثل لموارد البلدية الخارجية
		2.1.2.1 فرق عمل. 2.1.2.2 موارد بشرية. 2.1.2.3 نظام اتصال ومتابعة	2.1.2 تفعيل وتطوير وسائل تشجيع الاستثمار لزيادة الإيرادات بنسبة 10% سنوياً.	
		2.2.1.1 فرق عمل. 2.2.1.2 نظام اتصال ومتابعة	2.2.1 تفعيل وتطوير وسائل تحصيل الإيرادات بنسبة 20% سنوياً.	
		2.2.2.1 فرق عمل. 2.2.2.2 نظام اتصال ومتابعة	2.2.2 تخفيض وترشيد النفقات التشغيلية بنسبة 5% سنوياً.	2.2 الاستثمار الأمثل لموارد البلدية والداخلية
		2.2.3.1 فرق عمل. 2.2.3.2 نظام اتصال ومتابعة.	2.2.3 أن لا تقل نسبة الاعتماد الذاتي في تمويل المشاريع عن نسبة 25% مع نهاية عام 2015.	

## 3. الغاية الاستراتيجية (3) تنفيذ الأنظمة الادارية وتطوير اداء البلدية من خلال التحول الالكتروني والتكنولوجي والمعرفي.

الميزانية	مصادر التحقق	النشاطات	الاهداف الاستراتيجية المحددة	الاهداف الاستراتيجية العامة
		3.1.1.1 حلقات نقاش. 3.1.1.2 نظام اتصال ومتابعة.	3.1.1 اعادة هيكلة البلدية ووضع هيكل تنظيمي جديد مع نهاية عام 2015.	3.1 تطوير الهيكل التنظيمي وتوثيق الاجراءات.
		3.1.2.1 دورات تدريبية. 3.1.2.2 نظام اتصال ومتابعة.	3.1.2 توثيق الاجراءات مع نهاية عام 2015.	
		3.2.1.1 دورات تدريبية. 3.2.1.2 نظام اتصال ومتابعة.	3.2.1 تطوير الخدمات الالكترونية لتصل الى نسبة 100% مع نهاية عام 2015.	3.2 تطوير وتقديم الخدمات الالكترونية.
		3.2.2.1 دورات تدريبية. 3.2.2.2 نظام اتصال ومتابعة.	3.2.2 امكانية تقديم خدمات ومعلومات البلدية من خلال البوابة الالكترونية مع نهاية عام 2015.	

## 4. الغاية الاستراتيجية (4) توفير الحماية الصحية والسلامة العامة للمواطن من خلال المحافظة على البيئة.

الميزانية	مصادر التحقق	النشاطات	الاهداف الاستراتيجية المحددة	الاهداف الاستراتيجية العامة
		4.1.1.1 فرق عمل. 4.1.1.2 نظام اتصال ومتابعة.	4.1.1 زيادة عدد سيارات جمع النفايات لتصبح اثنتان مع نهاية عام 2015.	4.1 تحسين عملية جمع النفايات.
		4.1.2.1 فرق عمل. 4.1.2.2 نظام اتصال ومتابعة.	4.1.2 زيادة عدد حاويات جمع النفايات لتصل الى 200 حاوية مع نهاية عام 2015.	
		4.2.1.1 فرق عمل. 4.2.1.2 موارد بشرية. 4.2.1.3 نظام اتصال ومتابعة.	4.2.1 خفض نسبة الاصابة من القوارض والحشرات من خلال مكافحة الآفات والحشرات بنسبة 90%.	4.2 المحافظة على الصحة والسلامة العامة.
		4.2.2.1 فرق عمل. 4.2.2.2 نظام اتصال ومتابعة.	4.2.2 اقامة مسلخ حديث للدواجن واللحوم مع نهاية عام 2015.	

5. الغاية الاستراتيجية (5) تنمية وتعزيز المشاركة المجتمعية وتطوير قدرات الموارد البشرية.

الميزانية	مصادر التحقق	النشاطات	الاهداف الاستراتيجية المحددة	الاهداف الاستراتيجية العامة
		5.1.1.1 فرق عمل. 5.1.1.2 دورات تدريبية. 5.1.1.3 حلقات نقاشية. 5.1.1.4 نظام اتصال فعال.	5.1.1 زيادة رضى الجمهور الى 75% مع نهاية عام 2015.	5.1 خدمات ورضى الجمهور
		5.1.2.1 فرق عمل. 5.1.2.2 دورات تدريبية. 5.1.2.3 حلقات نقاشية. 5.1.2.4 نظام اتصال فعال.	5.1.2 اقامة وتنفيذ مجموعة من البرامج والانشطة التثقيفية للمجتمع بما لا يقل عن 10 برامج مع نهاية عام 2015.	
		5.1.3.1 فرق عمل. 5.1.3.2 دورات تدريبية. 5.1.3.3 حلقات نقاشية. 5.1.3.4 نظام اتصال فعال.	5.1.3 تنفيذ ما لا يقل عن 5 برامج لخدمة المجتمع مع شركاء البلدية حتى نهاية عام 2015.	
		5.1.4.1 فرق عمل. 5.1.4.2 حلقات نقاشية. 5.1.4.3 نظام اتصال فعال.	5.1.4 حل المشاكل في الوقت المحدد بنسبة لا تقل عن 70% مع نهاية عام 2015.	
		5.2.2.1 فرق عمل. 5.2.2.2 دورات تدريبية. 5.2.2.3 حلقات نقاشية. 5.2.2.4 نظام اتصال فعال. 5.2.2.5 مكافآت للتميز.	5.2.1 تنفيذ برامج تدريبية بحيث لا يقل عدد الساعات التدريبية عن 10 ساعة تدريبية سنوياً مع نهاية عام 2015.	5.2 تدريب وتوظيف كوادر بشرية مؤهلة
		5.2.2.1 فرق عمل. 5.2.2.2 دورات تدريبية. 5.2.2.3 حلقات نقاشية. 5.2.2.4 نظام اتصال فعال. 5.2.2.5 مكافآت للتميز.	5.2.2 استقطاب كوادر بشرية مؤهلة لملئ الشواغر الوظيفية مع نهاية عام 2015.	

### فريق التنفيذ

الدور	الاسم	الدائرة
رئيس البلدية	سليمان عبدالله العصا	الادارة
مدير البلدية المالي والاداري	نائل علي محمود العصا	الادارة
رئيس قسم الهندسة	م. راتب عبيات	الهندسة
رئيس شعبة التنظيم والبناء	م. ماهر ابو سرحان	الهندسة
امين صندوق	نسرين خليل صافي حساسنه	المالية

## خطة التدخل

الخطة قصيرة الأمد لمدة عام واحد (2011)

الأولوية	الوضع الحالي	الوضع المرغوب	التدخلات المقترحة
توفير كمبيوترات وطابعات وتطبيقاتها من برامج، شبكة داخلية وبريد إلكتروني.	أجهزة قديمة، بدون شبكة داخلية.	أجهزة حديثة مع شبكة داخلية.	التعاقد مع مورد وفني إلكتروني.
توفير أجهزة اتصال وفاكس ومقسم حديث يخدم كافة الأقسام.	أجهزة قديمة، ومقسم خطين فقط.	أجهزة حديثة ومقسم يخدم 6 خطوط.	التعاقد مع مورد وفني تمديدات.
توفير نظام أرشفة إلكتروني وقاعدة بيانات محدثة للبرامج والإدارة والموظفين.	نظام أرشفة يدوي.	نظام أرشفة إلكتروني وقاعدة بيانات محدثة للبرامج والإدارة والموظفين.	تعاقد مع شركة متخصصة في نظام الأرشفة.
توفير صفحة إلكترونية.	موقع ديناميكي غير شامل لإدارة جميع أعمال البلدية.	موقع ديناميكي شامل لإدارة جميع أعمال البلدية.	التعاقد مع خبير لبناء الموقع الإلكتروني.
إعداد دراسات ومشاريع مقترحة.	قدرة محدودة على إعداد مقترحات المشاريع.	قدرة ممتازة على إعداد مقترحات المشاريع والاستجابة للعطاءات.	التعاقد مع خبير متخصص للتدريب الموظفين وإعداد المشاريع.

## إطار عمل خطة التطوير

### الأولوية رقم 1: السنة الأولى

التدخل	النشاطات	تاريخ البداية	تاريخ النهاية	العلامات الفارقة	المسؤولية	المصادر المطلوبة (\$)
توفير كمبيوترات وطابعات وتطبيقاتها من برامج، شبكة داخلية وبريد الكتروني.	عمل استدرج لعروض الاسعار	2011/1/1	2011/4/5	توريد الاجهزة	المدير المالي والاداري	13305
	التعاقد مع المورد					
	توريد الاجهزة					
	التدريب والاستخدام					
الإقتراضات	معظم الموظفين لديهم القدرة الكافية على استخدام الاجهزة بشكل جيد					

### الأولوية رقم 2: السنة الأولى

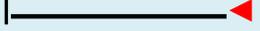
التدخل	النشاطات	تاريخ البداية	تاريخ النهاية	العلامات الفارقة	المسؤولية	المصادر المطلوبة (\$)
توفير اجهزة اتصال وفاكس ومقسم حديث يخدم كافة الاقسام.	عمل استدرج لعروض الاسعار	2011/1/1	2011/4/5	توريد الاجهزة	المدير المالي والاداري	4000
	التعاقد مع المورد					
	توريد الاجهزة					
	التدريب والاستخدام					
الإقتراضات						

### الأولوية رقم 3: السنة الأولى

التدخل	النشاطات	تاريخ البداية	تاريخ النهاية	العلامات الفارقة	المسؤولية	المصادر المطلوبة (\$)
توفير نظام ارشفة الكتروني وقاعدة بيانات محدثة للبرامج والادارة والموظفين.	استدرج لعروض الاسعار	2011/1/1	2010/4/5	بناء النظام	رؤساء الاقسام	21000
	التعاقد مع خبير ومبرمج					
	توريد النظام					
	التدريب والاستخدام					
الإقتراضات						

**الجدول الزمني**  
**لتنفيذ الخطة الاستراتيجية**  
**( 2015 – 2011 )**

## دليل الاشكال والرموز المستخدمة

الرمز	الدلالة
	نشاط مستمر
	نشاط خلال فترة زمنية محددة
	برنامج على المدى الطويل ويتضمن مشاريع فرعية
	مشروع ببداية محددة ونهاية محددة
	نقطة مراجعة





