



دولة فلسطين
وزارة الحكم المحلي
بلدية يطا

خطة التطوير المؤسسي



كانون الأول
2014

1.0	كلمة رئيس البلدية	3
2.0	لمحة حول البلدية	5
2.1	الخدمات التي تقدمها البلدية	5
2.2	الموظفين	5
2.3	هيكلية البلدية	5
3.0	منهجية إعداد الخطة	8
4.0	المخرجات الأساسية لعملية التخطيط للتطوير المؤسسي	10
4.1	ملخص نتائج التقييم المؤسسي	10
4.2	القضايا الأساسية	11
4.3	الأهداف التطويرية والنتائج المنشودة	15
5.0	خطة التنفيذ لسنة 2015	16

يسرني أن أتقدم للأهل في مدينة يطا العامرة ببالغ شكري وتقديري واعتزازي على الجهد والتعاون والعطاء مع البلدية خلال مدار السنوات الماضية ، حيث أننا في المجلس البلدي نسعى معكم إلى تحقيق الإنجازات واستكمال مسيرة التنمية التي تسطرون عناوين نجاحها بإرادة صلبة تتحدى الصعب لتحقيق الأهداف النبيلة .

إن رسالتنا في بلدية يطا رئيساً وأعضاءً وموظفين كانت وما زالت تستند على التفاني والإخلاص في العمل رغم الأوضاع الصعبة والمعوقات ، حيث مر عامان من العمل الجاد والدءوب بإمكانياتنا المتواضعة ومساعدة بعض الجهات التي دعمتنا سواء على صعيد المؤسسات المانحة أو المؤسسات الحكومية ، حيث أننا وفي هذا المقام إذ نتقدم من جميع مؤسساتنا الحكومية وعلى رأسها الرئيس أبو مازن حفظه الله بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير ، ولحكومتنا الرشيدة و لجميع المؤسسات المانحة على رأسها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومؤسسة مجتمعات عالمية على جهودهم ودعمهم المتواصل لمشاريعنا في مدينة يطا وفي كافة المجالات

والبلدية تسعى على الدوام بأن يكون عملها وخدماتها ضمن خطط تنموية وتشغيلية وإدارية، ترسم لها أهداف تسعى للوصول إليها بخطى ثابتة وطرق ممنهجة غير ارتجالية، حفاظا على الطاقات والمصادر والوقت، ولما فيه من مصلحة لأهلنا في المدينة.

وثيقة خطة التطوير المؤسسي في بلدية يطا تهدف لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين ، وتعزيز إجراءات العمل الداخلية، من أجل بناء مؤسسة تسير ضمن خطة ورؤية ورسالة واضحتين، وبما يضمن تحقيق التكاملية بين دوائر وأقسام البلدية المختلفة من جهة، ومع مؤسسات المجتمع المحلي والمدني من جهة أخرى.

أخيراً نعدكم جميعاً بأن نع مل بروح الفريق الواحد ومحاولة تذليل العقبات والمعوقات قدر المستطاع، وتسخير كافة الإمكانيات في سبيل تحقيق رؤية وأهداف مدينة يطا التي تم رسمها في خطة الإطار التنموي الاستراتيجي للمدينة.

وفقنا الله وإياكم لما فيه خيركم وخير الصالح العام

معا وسويا لبناء مؤسسة تفخرون بها

أخوكم

رئيس البلدية

المحامي موسى مخامرة

صور من ورشة عمل لجنة البناء المؤسسي يوم السبت الموافق 2015/1/17



2.0 لمحة حول البلدية

تأسست بلدية يطا عام 1971 برئاسة المرحوم نصار الجندي، تعاقب بعدها سبع لجان في إدارة البلدية ، وفي شهر تشرين أول من عام 2012 تم اختيار المحامي موسى مخامرة كرئيس للبلدية على رأس مجلس بلدي مؤلف من ثلاثة عشر عضواً، كنتيجة للانتخابات المحلية التي أجرتها السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية. تصنف بلدية يطا (B) حسب التصنيف الإداري لوزارة الحكم المحلي ، وبلدية (B) حسب معايير مؤشرات الأداء لصندوق تطوير وإقراض البلديات نهاية عام 2014.

2.1 الخدمات التي تقدمها البلدية

- أ - البنية التحتية (طرق، مياه وغيرها).
- ب - إدارة وجمع النفايات الصلبة والتخلص منها.
- ت - الخدمات الإنسانية والاجتماعية بما فيها الصحة والتعليم.
- ث - التنظيم الهيكلي والعمراني من حيث : استخدامات وتسجيل الأراضي والأبنية وتراخيصها و العقارات والضرائب وغيرها.
- ج -عملية فحص وترخيص المركبات حيث تم تشغيل مديرية ترخيص يطا ودينوميتير بلدية يطا عام 2014.

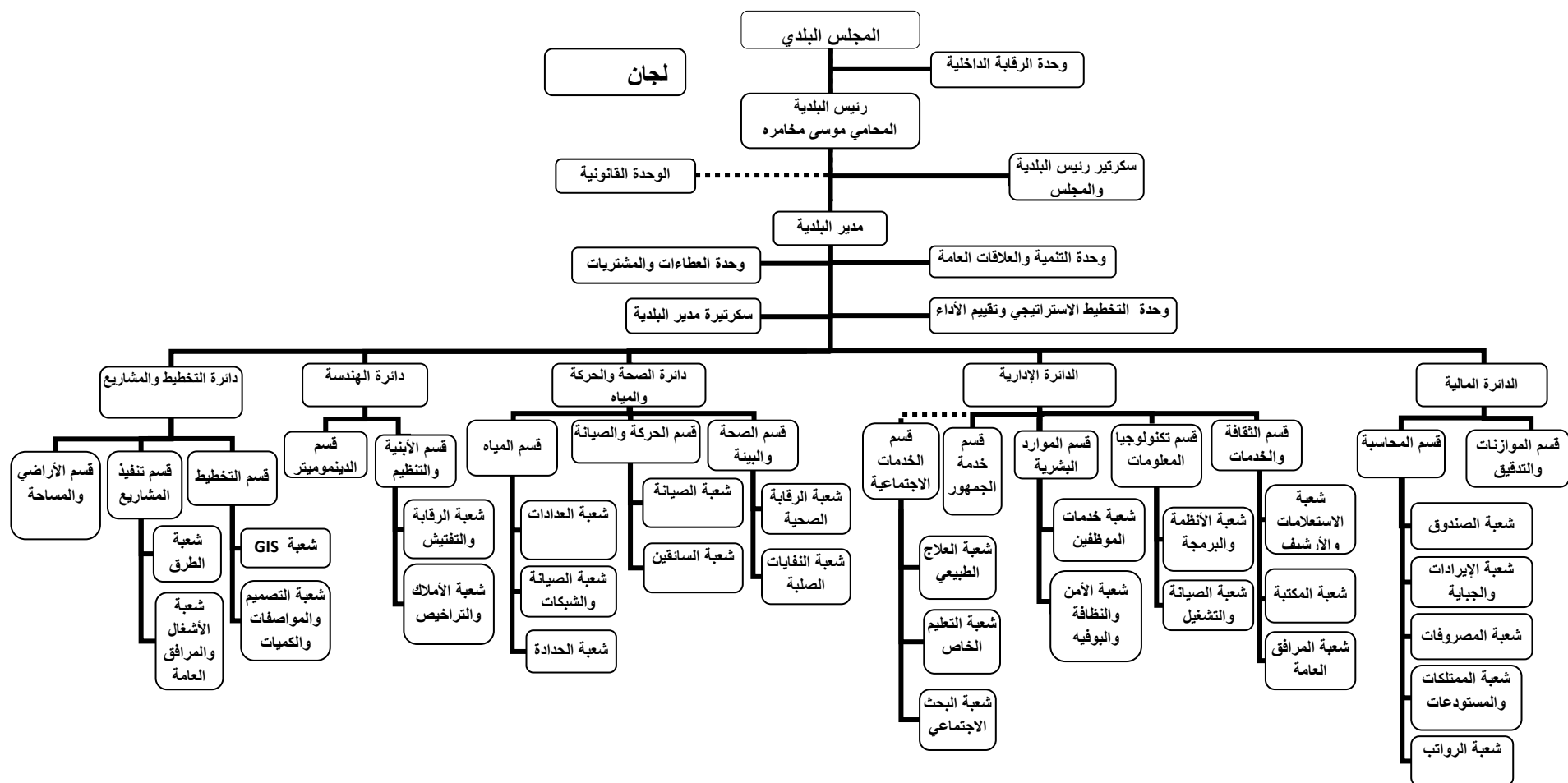
2.2 الموظفين

يضم ملاك البلدية (169) موظفاً وعاملاً بتعاقدات مختلفة كما في الجدول أدناه ، موزعين على (5) دوائر هي: المالية، الشؤون الإدارية، الصحة والحركة والمياه، الهندسة ، ودائرة التخطيط والمشاريع ، و (3) وحدات هي : التنمية والعلاقات العامة ، المشتريات والعطاءات ، ووحدة الرقابة الداخلية.

نوع التعاقد	العدد
مصنف	75
غير مصنف	4
عقد	72
متقاعد	18
المجموع	169

2.3 هيكلية البلدية

الشكل التالي يبين هيكلية البلدية والتي تم المصادقة عليها في العام 2014:



3.0 منهجية إعداد الخطة

تم استخدام منهجية واضحة لإعداد خطة التطوير المؤسسي باستخدام أدوات التخطيط للتطوير المؤسسي التي تم إعدادها من قبل فريق التطوير المؤسسي في مؤسسة مجتمعات عالمية ، وتتضمن الخطوات التالية:

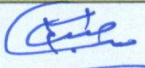
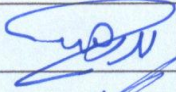
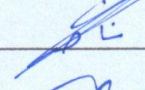
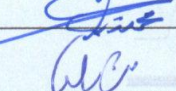
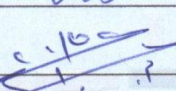
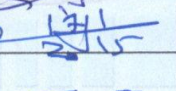
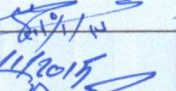
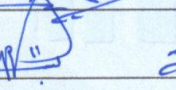
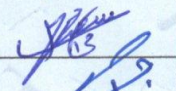
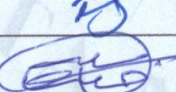
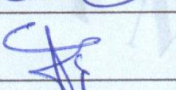
1. تشكيل لجنة البناء المؤسسي في البلدية والمكونة من نائب رئيس البلدية وعضو مجلس بلدي و مدير البلدية ومدراء الدوائى ورؤساء أقسام البلدية الرئيسية .
2. تنفيذ تقييم الخطة الجديدة لعام 2015 باستخدام مؤشر قدرات البلدية MCI ، وذلك بخلاف الخطة الأولى التي اعتمدت على مؤشر أداة التقييم الذاتي بالمشاركة PPM في شهر كانون الأول 2014.
3. عمل اجتماع للجنة البناء المؤسسي يوم السبت الموافق 2015/1/17 لعرض الخطة الأولى التي تم صياغتها للفترة من تموز 2013 إلى شهر حزيران 2014، ومناقشتها وتقييمها.
4. مراجعة المجالات الرئيسية الثلاث في الخطة الأولى (مجال القيادة، مجال إدارة الخدمات، مجال المشاركة المجتمعية)، وتقييم الكفايات التسعة التي انطوت تحت المجالات المذكورة، والعمل على تطويرها وتنقيحها.
5. إعداد تقرير التقييم المؤسسي والذي يحوي ملخص نتائج التقييم وكذلك المؤثرات الإيجابية والمؤثرات السلبية للكفايات التي تم اعتمادها في وثيقة عام 2015.
6. اختيار القضايا في كل من المجالات الثلاثة والكفايات بالاعتماد على نتائج التقييم المؤسسي خلال ورشة عمل للجنة البناء المؤسسي في البلدية.
7. اختيار مشاريع وبرامج تطوير مؤسسي تعمل على تحقيق الأهداف ، وذلك للفترة الممتدة من شهر كانون الثاني للعام 2015 إلى نهاية شهر كانون الأول لعام 2015.
8. إعداد وثيقة خطة عمل سنوية للتطوير المؤسسي ووضع مؤشرات التنفيذ.
9. مصادقة المجلس البلدي على خطة التطوير المؤسسي في شهر كانون الثاني من العام 2015.

تم إعداد خطة التطوير المؤسسي لبلدية طامنخالا للمشاركة الفاعلة لأعضاء لجنة البناء المؤسسي، ولايسعنا هنا سوى أن نقدم بالشكر الجزيل للكل من شارك في هذا الجهد في كافة مراحل تطوير الخطة، وفيما يلي أسماء المشاركين في لجنة البناء المؤسسي:

التاريخ 17 / 1 / 2015

الرقم: _____

لجنة البناء المؤسسي لعام 2015

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	التوقيع
1	محمد دليمبار	المدير الإداري	
2	محمد أبو غرام	رئيس شعبة تنفيذ المشاريع	
3	نادر ربيع	مدير البلدية	
4	محمد زينة	رئيس شعبة الصيانة	
5	رائد نابز أبو صهيون	رئيس شعبة المرافق	
6	محمد صبيح	مدير دائرة التخطيط	
7	د. ياسر أبو حنيفة	مدير مالي	
8	عمر إبراهيم ليدر	رئيس شعبة استشارات	
9	محمد حندي	مدير مركز خدمات	
10	أ. أ. إبراهيم كمال	مدير لمتابعة العلاقات العامة	
11	أ. أ. أحمد محمد	رئيس شعبة التخطيط	
12	محمد عيسى	نائب رئيس البلدية	
13	صالح أبو عيسى	مفتي بلدية	
14	علاء شريف	رئيس شعبة المرافق	



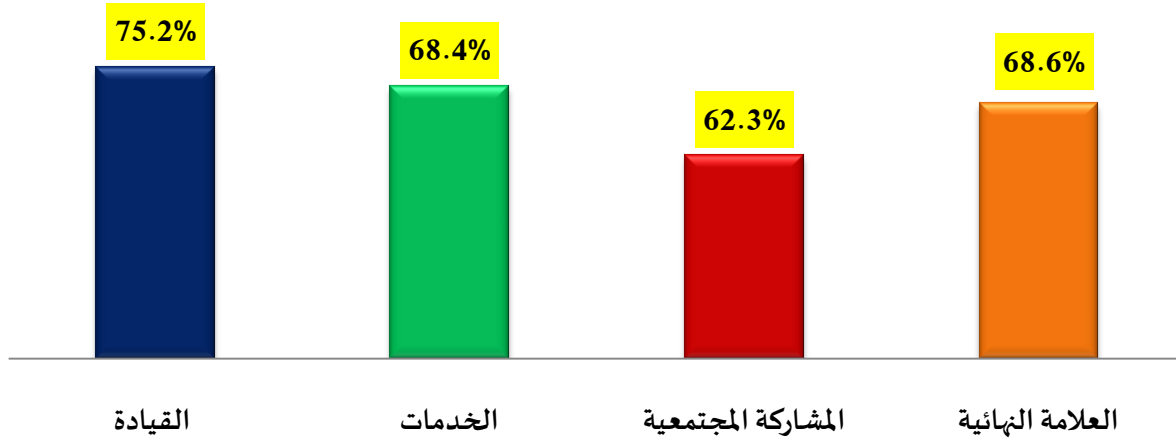
4.0 المخرجات الأساسية لعملية التخطيط للتطوير المؤسسي

4.1 ملخص نتائج التقييم المؤسسي عام 2014

العلامة النهائية للكفاية %	الكفاية	المجال
63.1	1.1 الرؤية والإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي)	1- القيادة
84.4	1.2 إدارة الموارد البشرية	
78.0	1.3 الاتصال والتواصل الداخلي	
75.2	العلامة النهائية لمجال القيادة	
72.3	2.1 التخطيط و المراجعة	2- الخدمات
42.0	2.2 التجديد و التغيير	
72.9	2.3 إدارة الخدمات	
86.5	2.4 إدارة الموارد المالية والموجودات الثابتة	
68.4	العلامة النهائية لمجال الخدمات	
66.7	3.1 مشاركة المواطنين	3- المشاركة المجتمعية
58.0	3.2 بناء الشراكات	
62.3	العلامة النهائية لمجال المشاركة المجتمعية	
68.6	العلامة النهائية	

ملخص نتائج التقييم المؤسسي عام 2014

العلامة النهائية المشاركة المجتمعية الخدمات القيادة



الشكل رقم (1) : ملخص علامات جميع المجالات

4.2 القضايا الأساسية

يتبين من تحليل نتائج التقييم المؤسسي أن هنالك خمس (5) قضايا أساسية تعتبر من القضايا الجوهرية ذات الأهمية والتي ستقوم البلدية بمعالجتها، والجدول التالي يوضح خلفيات وآثار وجذور هذه القضايا ذات الأولوية:

القضية (1): ضعف آليات التخطيط والمتابعة	
خلفية القضية	ضعف الآليات التي تتضمن وجود تخطيط متكامل يوتنسيق شامل بين مختلف دوائر وأقسام البلدية مما يتسبب في هدر الطاقات والجهود وتكرار الأعمال. وضعف وجود خطط طوارئ شاملة وخطط لإدارة المخاطر والأزمات .
آثارها	- وجود خطط مجزأة وغير مفصلة. - ضعف فعالية تسويق مشاريع البلدية واحتياجاتها. - زيادة تكاليف تنفيذ المشاريع. - زيادة التكاليف التشغيلية والأعباء المالية. - تدني رضا المواطنين عن البلدية.
مسبباتها الرئيسية	- قلة الكوادر المتخصصة الكافية. - ضعف تعاون المواطنين في مجال التخطيط.

	▪ قلة (محدودية) الموارد المادية والمالية.
القضية (2): ضعف المشاركة المجتمعية وبشكل خاص مع فئة الشباب	
خلفية القضية	ضعف الآليات المتبعة لإشراك المواطنين في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم وخاصة فئة الشباب.
آثارها	• ضعف مخرجات الخطط التطويرية • وجود فجوة بين البلدية والمواطنين • ردود فعل سلبية من المواطنين عند تنفيذ الخدمات وتطويرها • ضعف الحصول على التغذية الراجعة من الشباب • ضعف تطبيق مفهوم الحكم الرشيد والشفافية • ضعف مؤسسة المشاركة المجتمعية.
مسبباتها الرئيسية	▪ المركزية في اتخاذ القرارات. ▪ استجابة المواطنين غير الكافية. ▪ عدم وجود مجلس شبابي داعم للبلدية. ▪ عدم وجود مجلس استشاري كفاء. ▪ غياب نظام موثق ومعتمد للمشاركة المجتمعية.
القضية (3): غياب بعض أنظمة العمل الداخلية ودليل إجراءات كامل	
خلفية القضية	تفتقر بلدية يطا لوجود سياسات وإجراءات عمل موثقة تغطي كافة النشاطات والخدمات التي تقوم بها البلدية، مثل دليل إجراءات عمل لكل دائرة , ودليل سياسات وإجراءات عمل للبلدية بشكل عام. وافتقار البلدية لنظام الحوافز والمكافآت ونظام بناء قدرات الموارد البشرية.
آثارها	• ضعف جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. • عدم استثمار الوقت بشكل فعال و زيادة التكاليف التشغيلية. • إحداث فجوة بين الرئيس و المرؤوس في العمل. • عدم التكاملية في العمل. • ضعف أداء الموظفين وإنتاجيتهم. • غياب عناصر الإبداع والابتكار. • إلحاق الظلم ببعض الموظفين وعدم المساواة بينهم.
مسبباتها	▪ غياب بعض السياسات والإجراءات والأنظمة المتكاملة والمتخصصة

الرئيسية	▪ عدم كفاية الأجهزة اللازمة وضعف الإمكانيات المالية. ▪ عدم اعتماد التوقيع الإلكتروني. ▪ عدم منح هذا الجانب الأهمية المستحقة من قبل المجلس البلدي . ▪ قلة الوقت والارتباطات المستمرة لذوي العلاقة.
القضية (4): ضعف الشراكات وتبادل الخبرات	
خلفية القضية	تعاني بلدية يطّا من ضعف مقدرتها على تجنيد تحالفات وشراكات جديدة مع مختلف القطاعات الخاصة والأهلية والهيئات الدولية والإقليمية، مما يعني ضياع عدد من الفرص على البلدية نتيجة عدم الاستفادة من تجارب الآخرين وضعف التشبيك لما فيه مصلحة البلدية و المدينة.
آثارها	• ضعف تمويل مشاريع خدماتية واستثمارية. • ضعف تطوير وبناء قدرات العاملين في البلدية. • عدم الاستفادة من الخبرات في البلديات المحلية والإقليمية والدولية الأخرى.
مسبباتها الرئيسية	▪ وجود محددات للعلاقة مع الدول المانحة والجهات الداعمة. ▪ عدم وجود شراكة حقيقية فاعلة مع القطاع الخاص. ▪ قلة الموارد المالية و المادية.
القضية (5): ضعف إيرادات البلدية	
خلفية القضية	إن المعضلة الأساسية التي تعاني منها بلدية يطّا هي قلة الموارد المالية اللازمة لدفع أجور العاملين ولتنفيذ المشاريع التطويرية وتقديم الخدمات العصرية.
آثارها	• ضعف جودة الخدمات التي تقدمها البلدية. • حرمان المواطنين من خدمات إضافية ضرورية. • تراكم الديون المستحقة على البلدية.
مسبباتها الرئيسية	▪ ضعف التحصيلات المالية للبلدية المستحقة على المواطنين. ▪ حجم الرواتب الكبير مقارنة بحجم التحصيلات. ▪ غياب المشاريع الاستثمارية



4.3 الأهداف التطويرية والنتائج المنشودة:

الجدول التالي يبين مصفوفة القضايا الأساسية بأهدافها الإستراتيجية و نتائجها المنشودة:

الرقم	القضايا الأساسية	الأهداف التطويرية المؤسسية	النتائج المنشودة
1	ضعف آليات التخطيط والمتابعة	تطوير وتفعيل آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.	- زيادة تلبية خدمات البلدية لتوقعات المواطنين. - تحسن كفاءة تحقيق الخطط والوصول للأهداف المنشودة. - انخفاض قيمة التكاليف المالية والأعباء التشغيلية. - دور فاعل للأقسام والشعب المكلفة بالتنفيذ والمتابعة .
2	ضعف المشاركة المجتمعية وبشكل خاص مع فئة الشباب	تعزيز و ومأسسة المشاركة المجتمعية والشبابية.	- زيادة مشاركة المجتمع المحلي في صنع القرار. - مشاركة المجتمع المحلي والشباب في تنفيذ خطط البلدية. - ازدياد وعي المجتمع المحلي والشباب حول دور البلدية. - وجود خطة متكاملة تعبر عن احتياجات المجتمع المحلي.
3	غياب بعض أنظمة العمل الداخلية ودليل إجراءات كامل	تطوير أنظمة العمل الداخلية وعمل دليل إجراءات شامل	- التمكن من قياس كفاءة العمليات الداخلية بناءً على بيانات ومؤشرات دقيقة ، ومأسسة هذه العمليات. - السرعة والدقة في إنجاز العمليات الداخلية ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. - ازدياد الشعور بالثقة والعمل التكاملي ما بين المستويات الإدارية المختلفة أفقياً وعمودياً مع المجلس البلدي. - ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي. - ارتفاع مستوى أداء الموظفين وازدياد الإنتاجية والسرعة في تقديم الخدمات. - تولد الشعور بالعدالة والروح الإبداعية والابتكار لدى العاملين في البلدية.
4	ضعف الشراكات وتبادل الخبرات	تعزيز الشراكات وتبادل الخبرات.	- تطور معارف وخبرات الهيئة المحلية في مجال التشبيك والعلاقات الخارجية. - توفر التمويل اللازم لشاريع الخدمات والاستثمار. - تحسن صورة البلدية في أوساط المجتمع المحلي والمحيط الخارجي.
5	ضعف إيرادات البلدية.	تنمية إيرادات البلدية.	- ازدياد إيرادات الهيئة المحلية. - تحسن مستوى الاستدامة المالية للبلدية. - ازدياد فرص الاستثمار في تطوير القدرات المؤسسية للبلدية، والقدرة على تنفيذ المشاريع التنموية

5.0 خطة التنفيذ لسنة 2015

مؤشرات التنفيذ	جهة التمويل المقترحة		التكلفة التقديرية للنشاط (\$)	سنة 2015												الدوائر المسؤولة عن تنفيذ النشاط	المشروع/ البرنامج	النتائج المنشودة	هدف التطوير المؤسسي	القضية
	جهة تمويل	صندوق البلدية		1	1	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1					
وجود خطة جديدة ومطبوعة يتم نشرها على الموقع الإلكتروني للبلدية	مجتمعات عالمية	√	20,000													دائرة التخطيط والمشاريع	عمل خطة تنموية إستراتيجية للمدينة تغطي الفترة من 2015-2018 وطباعتها 2000 نسخة	- زيادة تلبية خدمات البلدية لتوقعات المواطنين. - تحسن كفاءة تحقيق الخطط والوصول للأهداف المنشودة. - انخفاض قيمة التكاليف المالية والأعباء التشغيلية.	تطوير وتفعيل آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.	(1) ضعف آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة
وجود خطة سنوية للعام 2015 مطبوعة ومنشورة على الموقع الإلكتروني للبلدية.		√	1,000													دائرة التخطيط والمشاريع	إعداد خطة سنوية تنفيذية لدوائر وأقسام البلدية.			
جميع مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام قادرين على التخطيط والمتابعة والتقييم.	USAID		2,500													دائرة الشؤون الإدارية	تدريب مدراء الدوائر والأقسام حول التخطيط وآليات المتابعة والتقييم.			
تسكين موظفي وحدة التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء في الهيكلية الإدارية.		√														المجلس البلدي ودائرة الشؤون الإدارية	إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء			
عدد لقاءات تقييم الأداء السنوية المعقودة من قبل مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام.		√	1,000													كافة مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في البلدية.	عقد اجتماعات شهرية لمدراء الدوائر ورؤساء الأقسام لتقييم الأداء والخطط.			
وجود أجهزة GPS في البلدية	Global Commu	√	40,000													دائرة الشؤون الإدارية ودائرة	تطوير شعبة المساحة من خلال توظيف مهندس			

القضية	هدف التطوير المؤسسي	النتائج المنشودة	المشروع/ البرنامج	الدوائر المسؤولة عن تنفيذ النشاط	سنة 2015											التكلفة التقديرية للنشاط (\$)	جهة التمويل المقترحة		مؤشرات التنفيذ
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12	صندوق البلدية	
			مساحة وشراء أجهزة GPS	التخطيط والمشاريع														nitities	
			تفعيل شعبة الـ GIS ضمن دائرة التخطيط والمشاريع وتزويدها ببرنامج نظام المعلومات الجغرافية المحوسبة	المجلس البلدي ودائرة الشؤون الإدارية ودائرة التخطيط والمشاريع														USAID	وجود برنامج محوسب لنظام المعلومات الجغرافية
			تدريب موظفي شعبة الـ GIS على نظام إدارة المعلومات الجغرافية	دائرة الشؤون الإدارية ودائرة التخطيط والمشاريع														USAID	وجود موظفين مدربين ومؤهلين في شعبة الـ GIS
			استكمال قاعدة بيانات لإدارة المعلومات المكانية.	دائرة التخطيط والمشاريع														USAID	وجود قاعدة بيانات لإدارة المعلومات الجغرافية
			زيادة مشاركة المجتمع المحلي في صنع القرار. مشاركة المجتمع المحلي والشباب في تنفيذ خطط البلدية. ازدياد وعي المجتمع المحلي والشباب حول دور البلدية. وجود خطة متكاملة تعبر عن احتياجات	المجلس البلدي ووحدة التنمية والعلاقات العامة															عقد 4 لقاءات جماهيرية خلالعام2015 موثقة الحضور والنتائج.
(2) ضعف المشاركة المجتمعية وبشكل خاص فئة الشباب.	تعزيز ومأسسة المشاركة المجتمعية والشبابية		تشكيل مجلس استشاري من ذوي الخبرة والكفاءة من المجتمع المحلي	المجلس البلدي ووحدة التنمية والعلاقات العامة												CHF USAID	وجود مجلس استشاري يضم 50 عضواً من المجتمع المحلي خلال عام 2015.		
			تشكيل مجلس شبابي لدعم ومساندة البلدية في تنفيذ خططها.	المجلس البلدي ووحدة التنمية والعلاقات العامة											وجود مجلس شبابي يضم 13 عضواً خلال عام 2015.				

القضية	هدف التطوير المؤسسي	النتائج المنشودة	المشروع/ البرنامج	الدوائر المسؤولة عن تنفيذ النشاط	سنة 2015											التكلفة التقديرية للنشاط (\$)	جهة التمويل المقترحة		مؤشرات التنفيذ
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		جهة تمويل	صندوق البلدية	
		المجتمع المحلي.	عقد لقاء سنوي مع فئة الشباب لتعريفهم بقطاع الحكم المحلي	المجلس البلدي ووحدة التنمية والعلاقات العامة												2,000	✓		عقد لقاء واحد سنوياً مع فئة الشباب خلال عام 2015.
		• ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي. • ارتفاع مستوى أداء الموظفين.	إعداد وتنفيذ خطة تدريبية متخصصة ببناء قدرات الموظفين.	دائرة الشؤون الإدارية												10,000	USAID		وجود خطة تدريبية للعام 2015.
		الموظفين وازدياد الإنتاجية والسرعة في تقديم الخدمات. • تولد الشعور بالعدالة والروح الإبداعية والابتكار لدى العاملين في البلدية.	استكمال وتطوير الهيكلية التنظيمية والأوصاف الوظيفية لكافة الوظائف في البلدية.	دائرة الشؤون الإدارية												5,000	USAID		وجود هيكل تنظيمي وأوصاف وظيفية كاملة ومطورة خلال عام 2015.
		التمكين من قياس كفاءة العمليات الداخلية بناءً على بيانات ومؤشرات دقيقة ، ومأسسة هذه العمليات.	إعداد وتطبيق نظام خاص بالحوافز والمكافآت.	دائرة الشؤون الإدارية													✓		وجود نظام مطبق للحوافز والمكافآت خلال عام 2015.
		• السرعة والدقة في إنجاز العمليات الداخلية ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. • ازدياد الشعور بالثقة	عقد لقاءات ربعية للمجلس البلدي مع الموظفين لمراجعة ومتابعة الأداء والانجازات.	المجلس البلدي ووحدة التنمية والعلاقات العامة													✓		عقد 4 لقاءات موثقة الحضور والنتائج خلال عام 2015.
			تحديث النظام الالكتروني لإدارة الوثائق والسجلات EDRMS	ودائرة الشؤون الإدارية والدائرة المالية												30,000	USAID		وجود نظام الكتروني لإدارة الوثائق والسجلات خلال عام 2015.
			تفعيل وحدة الرقابة الداخلية بتوظيف كادر متخصص.	المجلس البلدي ووحدة الرقابة الداخلية.													✓		وجود موظف مختص في وحدة الرقابة الداخلية خلال عام

(3) غياب بعض أنظمة العمل الداخلية
و دليل إجراءات كامل

مؤشرات التنفيذ	جهة التمويل المقترحة		التكلفة التقديرية للنشاط (\$)	سنة 2015												الدوائر المسؤولة عن تنفيذ النشاط	المشروع/ البرنامج	النتائج المنشودة	هدف التطوير المؤسسي	القضية
	جهة تمويل	صندوق البلدية		1	1	1	9	8	7	6	5	4	3	2	1					
2015.																		والعمل التكاملية ما بين المستويات الإدارية المختلفة أفقياً وعمودياً مع المجلس البلدي.		
وجود دليل إجراءات مطبوع ومعتمد		√	2,000														عمل دليل إجراءات لكل دائرة ودليل إجراءات شامل للبلدية			
تقارير وحدة الرقابة الداخلية منسجمة مع دليل إجراءات الرقابة الداخلية للهيئات المحلية.		✓	5,000														وحدة الرقابة الداخلية	العمل بموجب دليل إجراءات الرقابة الداخلية للهيئات المحلية.		
وجود موظفين مدربين ومؤهلين في وحدة التنمية والعلاقات العامة.	USAID		2,000														ودائرة الشؤون الإدارية ودائرة التخطيط	تعزيز دور العلاقات العامة في البلدية بتوظيف موظف مختص.	• تطور معارف وخبرات الهيئة المحلية في مجال التشبيك والعلاقات الخارجية.	
وجود كتيبات ومنشورات بإنجازات البلدية السنوية.	USAID		10,000														وحدة التنمية والعلاقات العامة والدوائر ذات الصلة.	طباعة كتيبات ومنشورات بإنجازات البلدية خلال العامين 2013 - 2014.	• ازدياد إيرادات الهيئة المحلية. • توفر التمويل اللازم لمشاريع الخدمات والاستثمار.	تعزيز الشراكات وتبادل الخبرات.
وجود لجنة لبناء الشركات مكونة من 5 أعضاء من المجلس البلدي وكبار الموظفين.		√	2,000														المجلس البلدي ووحدة التنمية والعلاقات العامة	تشكيل لجنة لبناء الشركات المحلية والتوعيمات.	• تحسن صورة البلدية في أوساط المجتمع المحلي والمحيط الخارجي.	(4) ضعف الشراكات وتبادل الخبرات.

مؤشرات التنفيذ	جهة التمويل المقترحة		التكلفة التقديرية للنشاط (\$)	سنة 2015												الدوائر المسؤولة عن تنفيذ النشاط	المشروع/ البرنامج	النتائج المنشودة	هدف التطوير المؤسسي	القضية
	جهة تمويل	صندوق البلدية		1 2	1 1	1 0	9	8	7	6	5	4	3	2	1					
توقيع اتفاقيتي شراكة وتعاون مع بلديات فلسطينية خلال عام 2015.		√	5,000													وحدة التنمية والعلاقات العامة	تنفيذ زيارات متبادلة لهيئات محلية فلسطينية لتبادل الخبرات			
توقيع اتفاقية توأمة مع بلدية دولية.	EU		20,000													وحدة التنمية والعلاقات العامة	تنفيذ زيارات متبادلة لهيئات محلية دولية لتبادل الخبرات			
عقد 3 لقاءات مؤتقة مع القطاع الخاص خلال عام 2015.		√	3,000													وحدة التنمية والعلاقات العامة	عقد لقاءات رابعة مع القطاع الخاص لتشجيع الاستثمار في يطا.	• ازدياد القدرة على تنفيذ عدد أكبر من المشاريع التنموية.		
بروشورات، إعلانات على الإذاعات المحلية. قرار خصم تشجيعي على ديون ومستحققات البلدية. ارتفاع نسبة		√	5,000													دائرة الشؤون المالية ووحدة التنمية والعلاقات العامة	تصميم وتنفيذ حملة لتشجيع المواطنين على تسديد الديون والمستحققات السابقة.	• تحسين مستوى الاستدامة المالية للبلدية. • ازدياد فرص الاستثمار في تطوير القدرات المؤسسية للبلدية.	تنمية إيرادات البلدية.	(5) ضعف إيرادات البلدية.
			54,000	المجموع																***