



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Iraq Governance Strengthening Project

Organizational Self-Assessment Transformation
Program (OSTP) III Conference Documents (En, Ar)

December 2012



USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ GOVERNANCE STRENGTHENING PROJECT

Organizational Self-Assessment Transformation Program (OSTP) III Conference Documents:

OSTP Phases 3 Step 2 Solution Maps Presentation (Ar, En)

OSTP Babil Governor's Office Phase 3 Step 2 & Phase 3 Step 3 Solutions Maps Presentations (Ar)

FUNDED BY USAID

October 2012

Contract No. AID-267-C-11-00006

Deliverable No.D-2014-226

DISCLAIMER

This report is made possible by the support of the American People through the United States Agency for International Development (USAID.) The contents of this report are the sole responsibility of Chemonics International, Inc. and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.



Contract No.: AID-267-C-11-00006

Contractor Name: Chemonics International, Inc.

USAID Cognizant Technical Office: Democracy and Governance Office
USAID Iraq

Date of Report: *December 2012*

Document Title: *Organizational Self-Assessment Transformation
Program (OSTP) III Conference Documents
FINAL*

Author's Name: *Martin Mayerchak*

*Organizational Self-Assessment Transformation Program (OSTP) III Conference
Documents
Final
December 2012*

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.



USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



برنامج التحول المؤسسي
المرحلة الثالثة – الخطوة الثانية
اليوم الأول: مقدمة حول البرنامج

مكتب GSP - OSTP



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



Organizational Transformation Program Phase 3 – Step 2 Day 1: Introduction, transformation and team building

GSP - OSTP

الجلسة الثانية

- مناقشة وتحديد رؤية وأهداف الفريق
- تحضيرات لليوم الثاني
- مناقشة مابين فرق المعايير: تحديد نقاط القوة وال نقاط التي تحتاج الى تحسين الموجودة حالياً في المؤسسة.
- مناقشة أمام كافة اعضاء الفريق
- مناقشة ما بين جميع اعضاء الفريق
- وضع أولويات للحول إستناداً على مدى تأثيرها
- إتمام تحديد وتحليل المعوقات المتعلقة بالحصول على المصادر
- وضع أولويات للحول إستناداً بسهولة تنفيذها
- مناقشة خرائط الحلول والخطوات القادمة

الجلسة الأولى

- آخر المستجدات / أمور تودون مناقشتها
- المواضيع التي ستتم تغطيتها خلال هذه الورشة
- مقدمة حول التحول المؤسسي
- تمرين / العمل كفريق
- كتابة رؤية الفريق
- تشكيل فرق المعايير في مجموعات: مراجعة تقرير التقييم الذاتي.
- تشكيل فرق المعايير في مجموعات
- الحلول الممكنة ومدى تأثيرها.
- تحديد وتحليل المعوقات المتعلقة بدعم الإدارة العليا
- تحديد وتحليل المعوقات المتعلقة بالحصول على المصادر
- كتابة خرائط الحلول

اليوم الأول

اليوم الثاني

اليوم الثالث

اليوم الرابع

اليوم الخامس



Overview of program



Morning session

Afternoon session

Day 1

- Team updates/announcements
- Workshop themes
- Introduction to Transformation
- Team-building exercise

- Introduction to Transformation
- Team-building activity

Day 2

- Writing a team vision
- Criteria team breakouts: reviewing the benchmark report

- Criteria team breakouts: identification of current organizational strengths and weaknesses
- Full team discussion

Day 3

- Criteria team breakouts
- Possible solutions and their impact

- Criteria team breakouts
- Prioritize solutions based on impact

Day 4

- Identify and analyze buy-in barriers
- Identify and analyze resource barriers

- Continue to identify and analyze resource barriers
- Prioritize solutions based on ease of implementation

Day 5

- Construct solution maps

- Discuss solution maps and next steps



USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



- المقدمة/المواضيع التي ستتم تغطيتها خلال ورشة العمل
- المراجعة واخر التحديثات والامور التي تودون مناقشتها
- نظرة عامة حول منهجية التحول المؤسسي
- تمرين بناء فريق



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة

Governance Strengthening Project (GSP)

Introduction/workshop themes

Review/updates/announcements

Organizational Self-Transformation overview

Team-building exercise

الغاية من ورشة العمل : الانتقال بين التقييم الذاتي والتحول المؤسسي

- سيتم خلال هذه الورشة الإستفادة من مخرجات فعاليات المرحلة الاولى والثانية وهي نتائج تقرير التقييم الذاتي والتحول المؤسسي والذي سيعتمد عليه في المرحلة الثالثة "التحول المؤسسي"
- سيتم التعرف وبشكل تفصيلي خلال الأيام القادمة من ورشة العمل على ما يلي :-

1. استخدام تقرير التقييم الذاتي لتحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين
2. وضع الحلول واستثمار الفرص لتحسين الاداء
3. تحديد الحلول التي سيكون لها التأثير الأكبر على تطوير الاداء
4. تحديد الحلول التي من الممكن تطبيقها بشكل فعال
5. أعداد قائمة بأولويات الحلول لتوجيه عملية التحول المؤسسي في المؤسسة

سيتم خلال الايام الثلاثة الاولى من هذه الورشة مناقشة مواضيع رئيسية وأساسية هي :-
العمل كفريق واحد ، تحديد الحلول ، الأولويات في اختيار الحلول



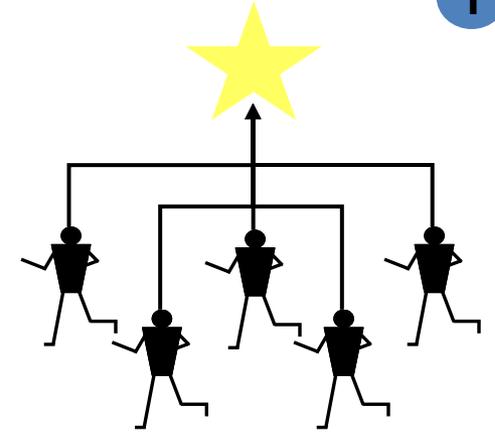
Goal of P3S2: Transition between Self-Assessment and Transformation



- In this workshop we will use the output from your past OSTP activities: the Benchmark Report and use it to prepare for the next OSTP activities: Transformation
- The broad steps you will follow in the coming days
 1. Use the benchmark reports to identify areas for improvement
 2. Identify solutions that will capture the improvement opportunities
 3. Identify which solutions will have the largest impact
 4. Identify which solutions can be effectively implemented
 5. Construct a list of prioritized solutions that will serve as a guide for you when transforming your organization

You will see three key themes in this workshop: teamwork, solution identification, solution prioritization

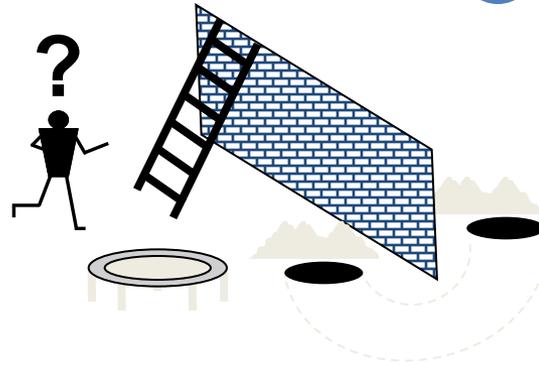
1



العمل الجماعي

مساهمة كل عضو من أعضاء
الفريق سيكون لها الأثر في
أنجاح الفريق. فينبغي
الاستفادة من جهود كافة
أعضاء الفريق لتحقيق أقصى
درجات النجاح

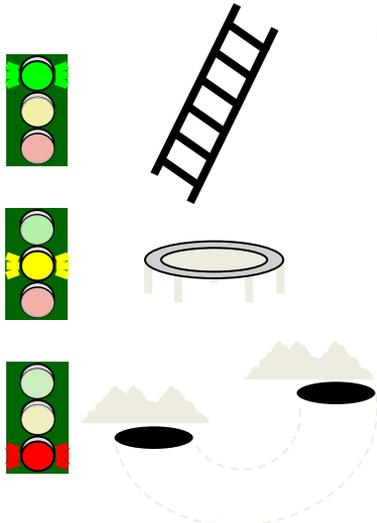
2



تشخيص الحلول

في سبيل إيجاد الحل لأي مشكلة,
ينبغي تشخيص الحلول لها.
فسنقوم بتحديد كافة الحلول
الممكنة لمعالجة المشكلة

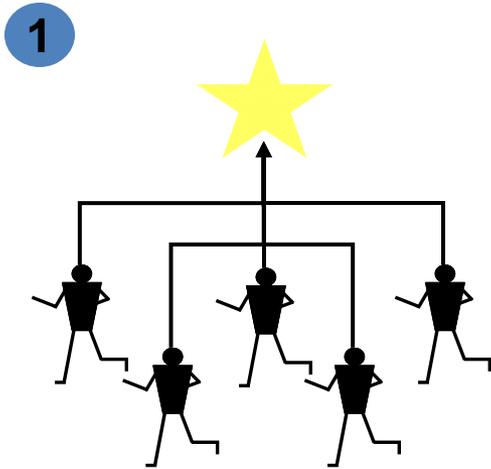
3



وضع الأولوية في تنفيذ الحلول

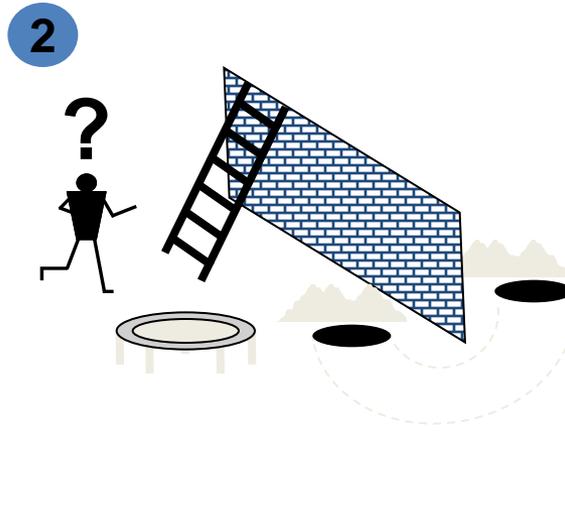
بعض الحلول سيكون تنفيذها
أسهل من غيرها وبعض
الحلول سيكون لها تأثير أكبر.
فينبغي ترتيب الحلول حسب
الأولوية لأختيار المسار
الصحيح في التنفيذ

Teamwork, solution identification and solution prioritization are the key themes of this workshop



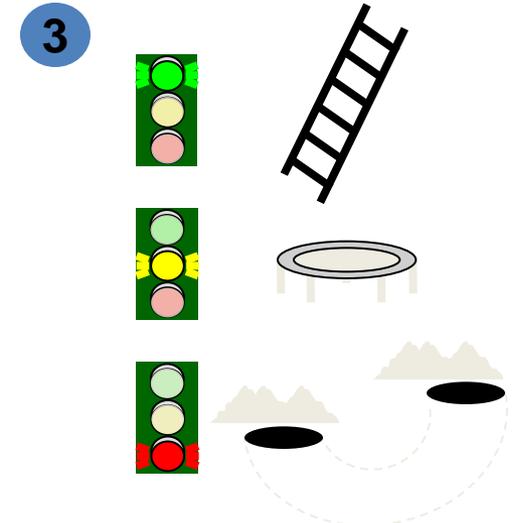
Teamwork

Every team member's contribution will make the entire team's efforts more successful. Use everyone's contribution to achieve maximum success



Solution identification

To solve any problem, solutions must be identified. Identify all the possible solutions to a problem



Solution prioritization

Some solutions will be easier to implement and some will have more impact. Prioritize solutions to choose the optimal path

- سوف تستفيد من التعلم الجماعي في ورشة العمل هذه
 - سنتعرف على المعلومات من خلال أسئلة الآخرين
 - سنتعرف على الكثير من المعلومات من خلال الاستماع الى آراء الآخرين
 - سنتعرف على مناهج واليات جديدة في حل المشاكل من خلال الاستماع الى آراء الآخرين
- تطبيق برنامج التقييم الذاتي والتحول المؤسسي في المؤسسة سيحقق نجاحاً أكبر عند العمل كفريق واحد
 - توزيع الادوار والمهام سيسهل عمل فريق التقييم الذاتي
 - المهارات المختلفة التي يتمتع بها أعضاء فريق التقييم الذاتي ستساعد في حل المشاكل
 - تبادل الافكار والأستشارات بين أعضاء فريق التقييم الذاتي لتجاوز المعوقات المحتملة
 - استخدام العلاقات الشخصية التي يتمتع بها أعضاء فريق التقييم الذاتي مع الآخرين لنشر مفاهيم البرنامج وتسهيل تنفيذ الحلول

• تذكر : العمل كفريق واحد والتعاون بين اعضاءه ، سيمكن الفريق من التعلم أكثر وان يكون أكثر نجاحاً



Key P3S2 workshop theme #1: teamwork



1

- You will benefit from group learning in this workshop
 - You will learn from questions that others ask
 - You will learn new information by listening to other participants
 - You will learn new approaches to solving problems by listening to other participants
- Implementing OSTP in your organization will be more successful if you work together as a team
 - You will make the OSTP workload manageable by sharing tasks
 - Your teammates' different skill sets can be used against specific problems
 - You can consult your teammates for solutions to barriers you are facing
 - division of labor
 - The friend and family relationships that your other teammates have may help you implement OSTP in your area

Remember: by working together and cooperating, you will learn more and be more successful

موضوع ورشة العمل الرئيسي رقم 2 : تحديد الحلول

- يتضمن تقرير التقييم الذاتي على معلومات مفصلة وتقود الى التعرف على الكثير من الجوانب حول مؤسستك
- تعرف فريق التقييم الذاتي على الكثير من الامور الخاصة بمؤسستهم إلى حد كبير أكثر من زملائهم ، واكثر حتى من الادارة
- أستخدم معلوماتك بأستثمار الفرص المتاحة في إدارة التغيير او التطوير
- في خلال ورشة العمل هذه, سنقوم بمراجعة تقرير التقييم الذاتي بهدف التعرف على المجالات والفرص لتحقيق النجاح في المؤسسة من خلال نشاطات التطوير والتحسين

الان فريق التقييم يعرف عن المؤسسة اكثر من زملائهم الاخرين, فلنستخدم هذه المعرفة لتحسين الأداء في المؤسسة



2

Key P3S2 workshop theme #2: identification



- The Benchmark Reports you produced contain detailed and insightful information about your organization
- You now know your organization better than most of your colleagues, including management
- You can use your knowledge to identify opportunities for improvement
- In this workshop, you will review your Benchmark Reports, and identify areas in which your organization has the most opportunity for improvement

You now know more about your organization than most of your colleagues. Use this knowledge to improve your organization

3

- الحلول التي تم تحديدها، ستكون مختلفة في التطبيق

- بعض الحلول سيكون تأثيرها أكبر من الحلول الأخرى

- بعض الحلول سيكون تطبيقها أكثر صعوبة من الحلول الأخرى

- في هذه الورشة، سيتم التعرف على الحلول التي سيكون تأثيرها عالي وإمكانية تنفيذها بشكل ناجح

- وضع الأولوية في اختيار الحلول يعتبر أداة مهمة جداً لأنها تساعد على توظيف فعاليات المؤسسة بشكل أكثر كفاءة

عندما تتم عملية وضع الأولوية في اختيار الحلول بشكل دقيق فأنها ستساعدنا في تحقيق أفضل النتائج

في التحول المؤسسي



Key P3S2 workshop theme #3: prioritization



- The solutions you identify, will not all be equally attractive 3
 - Some of them will have larger impact than others
 - Some of them will be more difficult to implement than others
- In this workshop, you will work to identify the solutions that will have the **maximum impact** with the **maximum likelihood** of successful implementation
- Prioritization is a very valuable skill because it helps an organization function most efficiently

Accurate prioritization will help you achieve the maximum level of results in the Transformation phases



USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



- المقدمة/المواضيع التي سيتم تغطيتها خلال ورشة العمل
- المراجعة واخر التحديثات والامور التي تودون مناقشتها
- نظرة عامة حول منهجية التحول المؤسسي
- تمرين بناء فريق



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

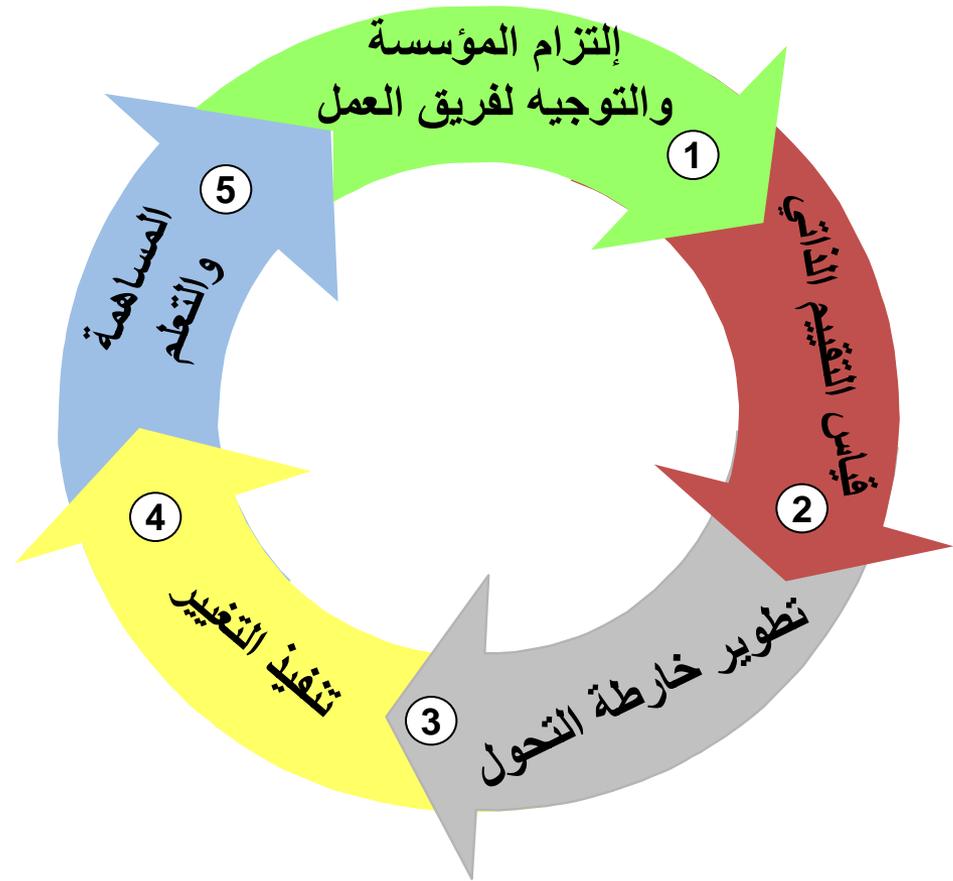
Introduction/workshop themes
Review/updates/announcements
Organizational Self-Transformation overview
Team-building exercise

برنامج التقييم الذاتي

- المراحل ① ② من مراحل التقييم الذاتي والتحول المؤسسي
- التزام ودعم فريق التغيير:
 1. التطوير الداخلي لفريق التغيير.
 2. ابتكار الاسباب لتبدير التغيير.
 3. بناء قاعدة تعريفية بأهداف عملية التغيير.
 4. تغيير الافكار بما يتلائم مع اهداف البرنامج

برنامج التحول و التغيير

- المراحل ③ و ④ و ⑤ من دورة التقييم الذاتي والتحول المؤسسي
- خلق زخماً وقابلية لتطبيق التغيير
 1. الأولوية للحلول المؤثرة وذات "الانجاز السريع" كأهداف للتغيير
 2. التعرف على المصادر الداعمة للتغيير
 3. تخصيص الوقت الكافي للتفكير والمناقشة مع وبين الوزارات





Organizational Self-assessment and Transformation Program (OSTP) Cycle



Self-assessment program

- Phases ① and ② of the OSTP Cycle
- Establishes the commitment to change
 - Developing internal “change agents”
 - Creating evidence base to justify change
 - Building knowledge base within organization to inform change
 - Changing mindsets regarding organizational change

Transformation program

- Phases ③, ④ and ⑤ of the OSTP Cycle
- Creates the momentum and ability to act for change
 - Prioritizes discrete actions and “quick wins” as targets for change
 - Identifies resources to support change
 - Provides time for reflection and discussion within and across organizations

تطوير "خطة التحول" بقيادة فريق التقييم الذاتي في الوزارة

الخطوة 1 الخطوة 2 ورشة العمل الخطوة 3 الوزارة الخطوة 4 ورشة عمل الخطوة 5 الوزارة

- الحصول على التأييد وموافقة الوزارة ضروري لبرنامج التحول، ويتضمن امكانية إتخاذ القرارات، عند الضرورة
- إلتزام (10-15)
- عضو لفريق التقييم الذاتي في الوزارة مع 25% من الوقت لإدارة عمليات التغيير
- التفكير بابتكار الحلول المناسبة لمعالجة معوقات المؤسسة لكل معيار
- مناقشة الموارد الممكنة، والجهد المطلوب وتأثير الحلول المقترحة
- وضع خرائط الحلول إستناداً على الجهد والتأثير المحتملين
- الحصول على رؤية وأهداف برنامج التحول
- تعريف نقاط القوة والمعوقات في المؤسسة والنقاط التحسين الأداء، إستناداً إلى تقرير التقييم الذاتي لكل معيار
- مناقشة مسودة خرائط التحول مع المستفيدين الرئيسيين
- ترتيب الخرائط وفق المدخلات من المستفيدين والمعلومات المتوفرة
- فريق التقييم الذاتي - الوزارة
- تعريف وتكريس المصادر لدعم برنامج التحول
- داخل الوزارة
- المصادر المتوفرة.
- مشروع تطوير
- المركز الوطني
- المنظمات والهيئات
- تحديد الالفاعليات المتعلقة بالوقت ووسائل التنفيذ
- تحديد مقاييس للنجاح
- تخصيص الصلاحيات والتنفيذ والبرامج والنتائج إلى الاشخاص المعنيين
- فرق التقييم الذاتي - الوزارة
- الحصول على الموافقات الضرورية من الإدارة العليا في الوزارة
- اختبار وتعديل الخطة الإستراتيجية إستناداً على مساهمة الاشخاص الرئيسيين
- البدء بالتنفيذ والتنظيم تحت رعاية فريق التقييم الذاتي (لكي يصبح مكتب إدارة المشروع)
- فرق التقييم الذاتي - الوزارة



Phase 3: Development of “Transformation Roadmap”



Step 1

- Confirm dedication of 10-15 member Gol organization OSTP team with commitment of 25% of time for change management
- Gain documented Gol organization support and approval for Transformation program, including decision making authority, as needed

Step 2 (workshop)

- Develop vision and goals for Transformation program
- Identify current strengths and key barriers to performance improvement, based on the self-assessment report for each criterion
 - Brainstorm possible solutions to address these organizational barriers for each criterion
 - Discuss possible resources, effort required and impact of proposed solutions
 - Create solution maps based on likely effort and impact

Step 3 (in Gol org)

- Attain necessary approvals from Gol organization leadership
- Discuss draft solution maps with key stakeholders
 - Align maps to stakeholder input and available information

Step 4 (workshop)

- Identify and dedicate resources for support of change program
 - Inside Gol org
 - Inside other Gol org
 - GSP
 - Other external resources
- Identify timing issues, and means of implementation
 - Identify metrics for success
- Assign ownership of programs and outcomes to specific individuals

Step 5 (in Gol org)

- Attain necessary approvals from Gol organization leadership
 - Test and adjust strategic plan based on input from key stakeholders and available information

Activities

Owner

- OSTP team champion, with GSP support

- OSTP team criterion leaders

- OSTP team champion

- Gol organization OSTP team
 - GSP advisors
 - GSP OSTP

- Gol organization OSTP team



منهجية التقييم الذاتي



- ماذا تعتقد كان الهدف وراء اجراء عملية التقييم الذاتي في مؤسستك؟



Organizational Self Assessment



- What do you think was the purpose of conducting an Organizational Self Assessment in your organization?



USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



- المقدمة/المواضيع التي سيتم تغطيتها خلال ورشة العمل
- المراجعة واخر التحديثات والامور التي تودون مناقشتها
- نظرة عامة حول منهجية التحول المؤسسي
- تمرين بناء فريق



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

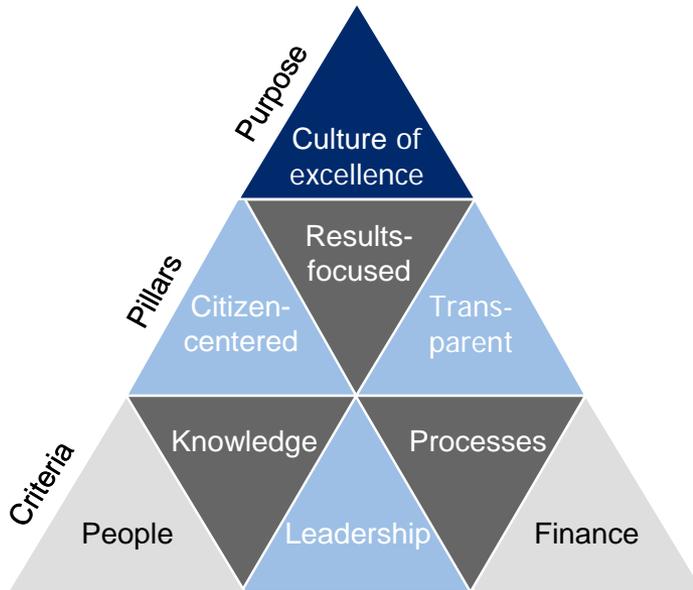
IRAQ



Introduction/workshop themes
Review/updates/announcements
Organizational Self-Transformation overview
Team-building exercise

■ الغرض من التحول الذاتي

ثقافة التميز



● منهجية التحول الذاتي:

الموظفون في الوزارة /
المؤسسة يغيرون الأشياء التي
تجري فيها. هذه التغييرات
ممكن ان تشمل تغيير السياسات
والأجراءات, بناء أنظمة تقنية
المعلومات, تغييرات في
ممارسات وثقافة قسم الموارد
البشرية على نحو منسق.

يمكن النظر إلى التحول الذاتي المؤسسي على أنه مزيج من ثلاثة مكونات:
1 التحول + 2 في المؤسسة + 3 بنفسك

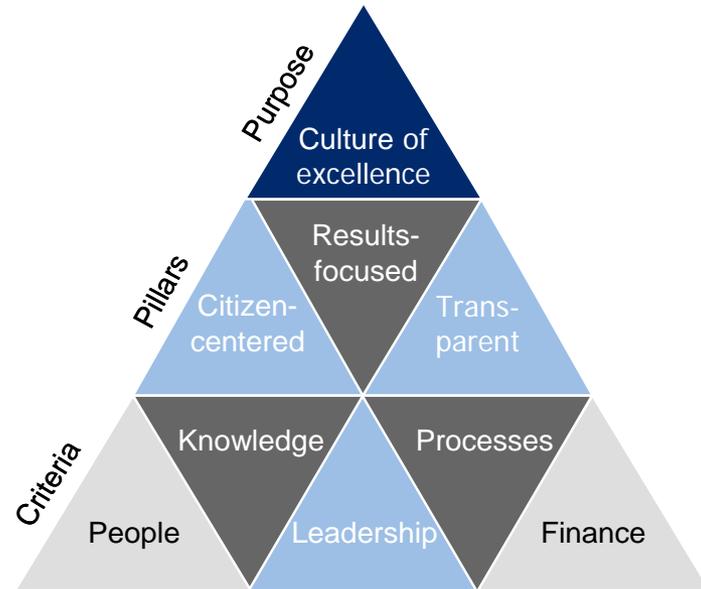


Organizational self transformation leads to a culture of excellence



Organizational self transformation definition: staff within an organization change the way things are done within. These changes can include changing policies and procedures, implementation of IT systems, changes in HR practices and cultures in a coordinated way

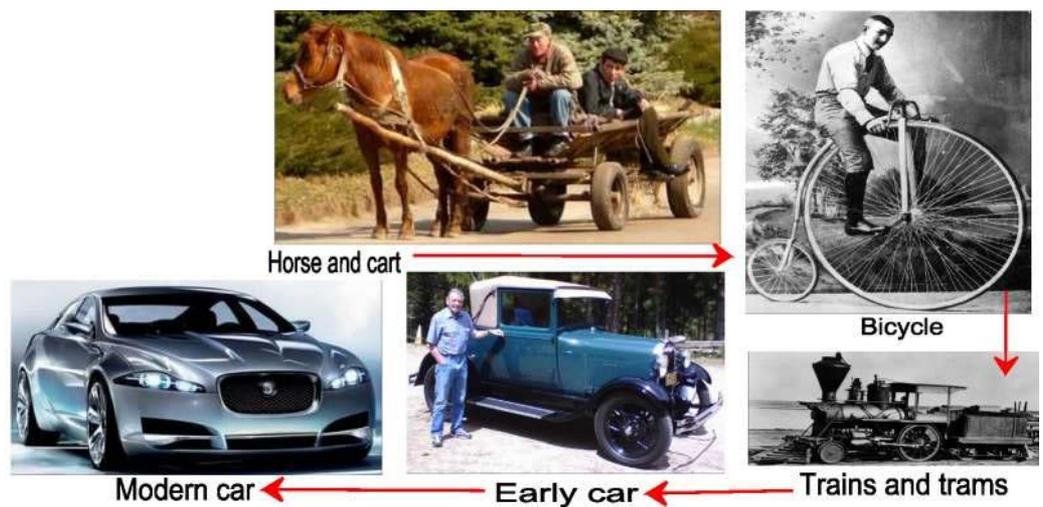
Organizational self transformation goal: a culture of excellence



You may find it helpful to think about organizational self transformation as a combination of three parts:

1 Transformation + 2 of an organization + 3 by yourself

1 التحول هو مؤشر التغيير في المظهر أو الصفات وعادة تكون نحو الأفضل



1 Transformation is a marked change in appearance or character, usually for the better

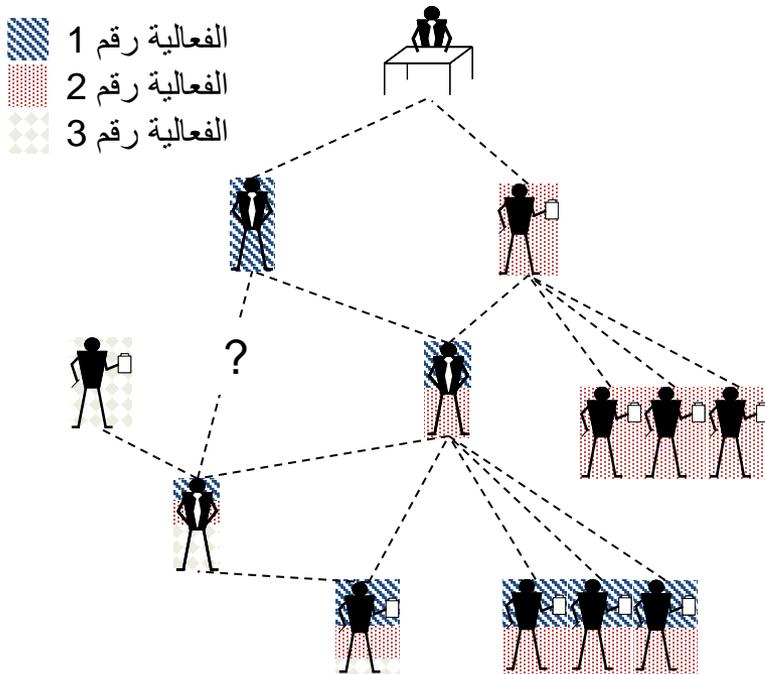


المؤسسة تستطيع أن تحقق التغيير بتنفيذ المبادرات بشكل جيد

2

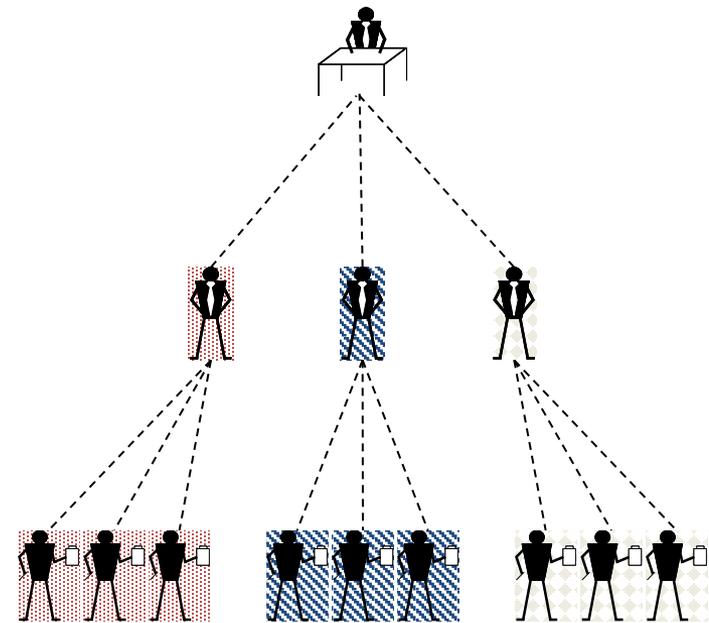
مؤسسة لا تمتلك وصف وظيفي

واضح وفعال



مؤسسة تحولت بفضل اعداد

وصف وظيفي واضح وفعال

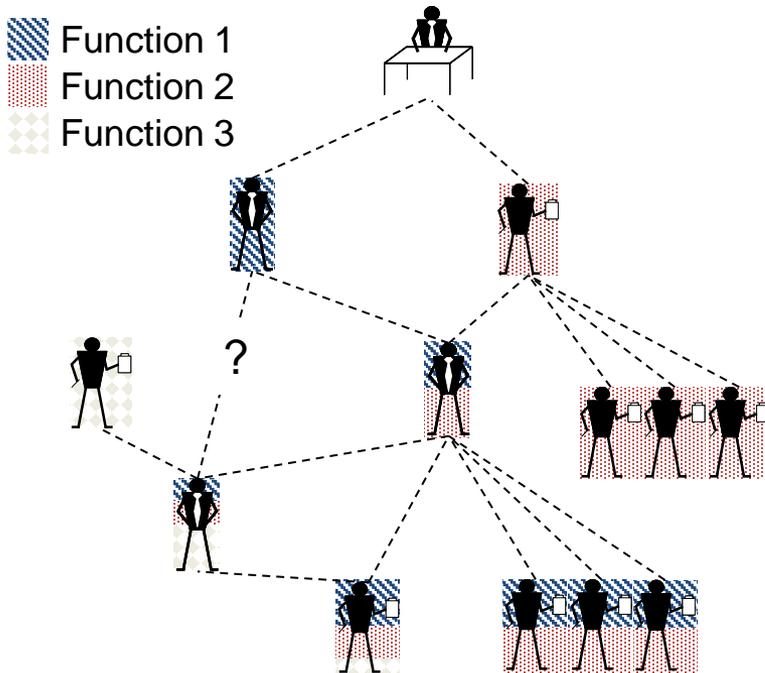


ملاحظة: الوصف الوظيفي هو **ليس** فقط العنصر الضروري الوحيد لمؤسسة منظمة

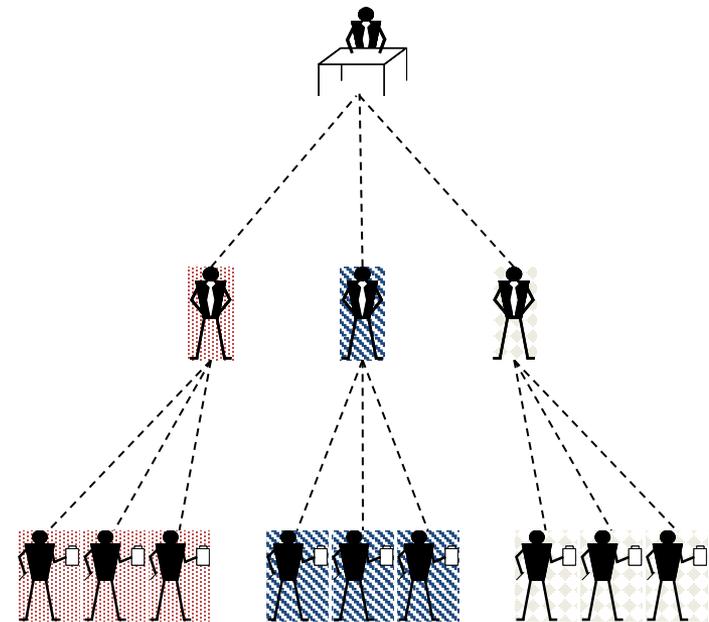
بشكل جيد

Organizations can transform with well-executed initiatives

Organization without clear job descriptions



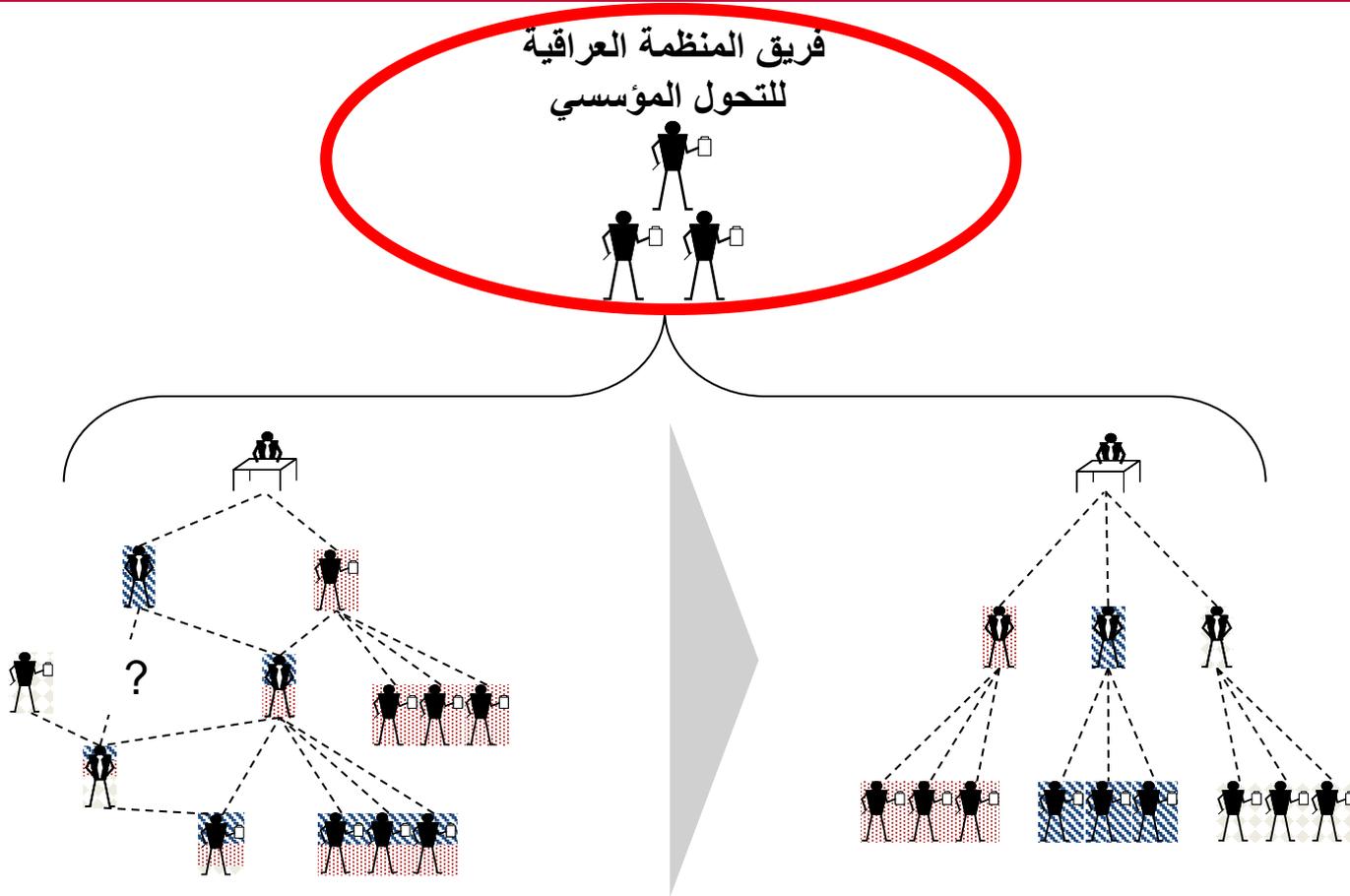
Organization transformed by introduction of job descriptions



Note: Job Description is NOT the only necessary ingredients for a well-structured organization

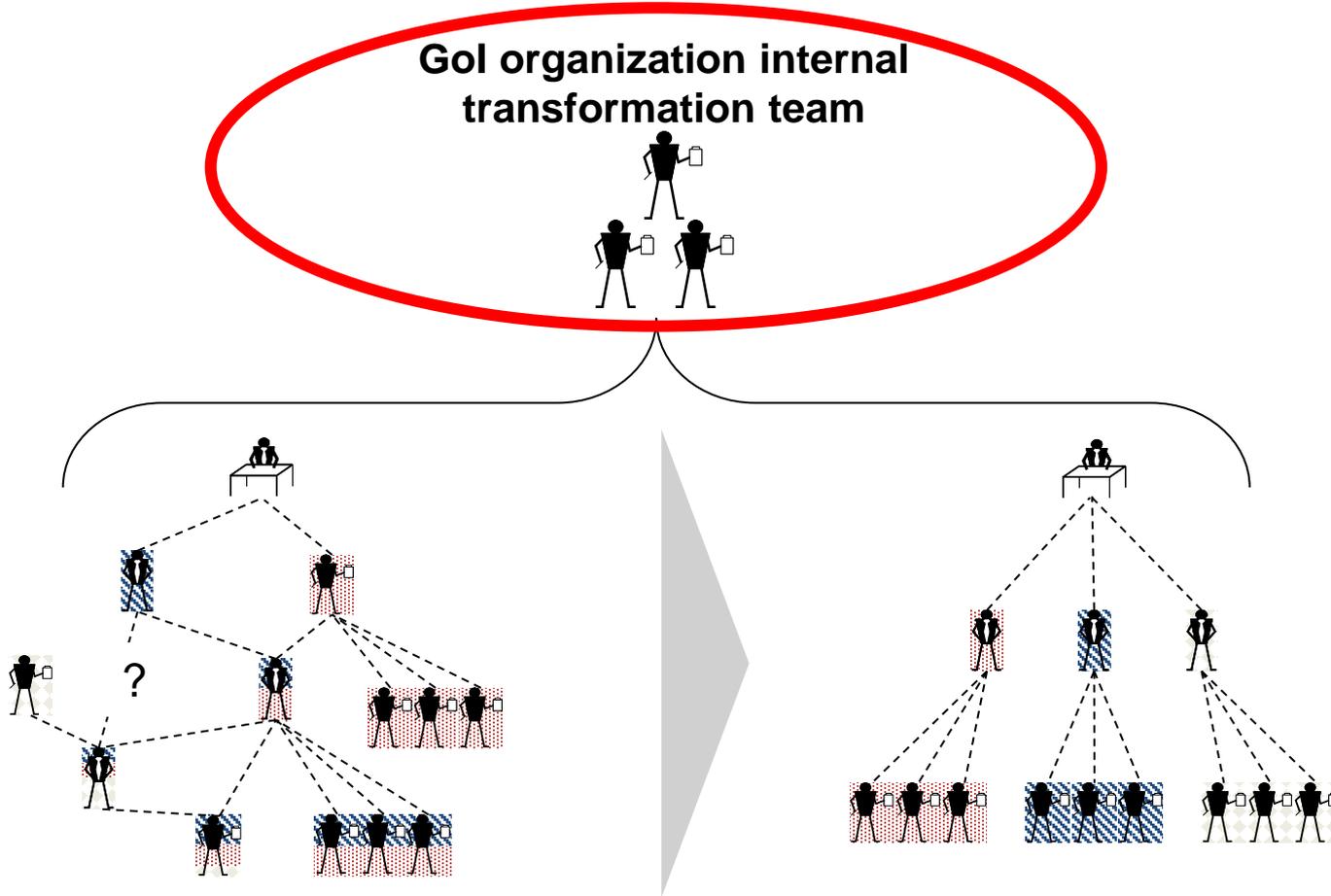
التحول الذاتي عملية يتم تنفيذها والأشرف عليها ومتابعتها من قبل الموظفين داخل المؤسسة

3



أعضاء فريق التقييم الذاتي سيلعبون دورَ مهمَّ في ضمان نجاح التحول والتغيير
المؤسسي في مؤسستك

3 Self transformation is initiated, driven, supervised and monitored internally



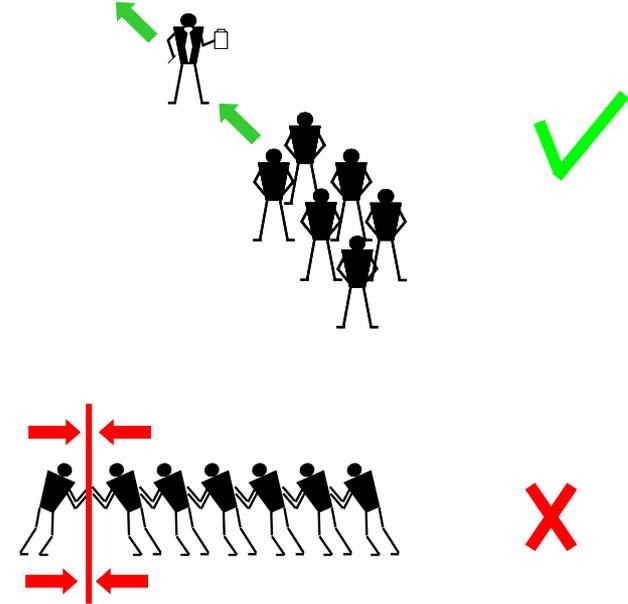
You will play an important role in ensuring the success of transformation in your organization

فريق الوزارة سيقود التغيير، فبرأيكم كيف سيبدو التغيير؟

التحول المؤسسي دائماً يتبع ثقافة التميز



نحتاج الى أفعال المعنيين في المؤسسة وليس أجبارهم على تنفيذ التغيير





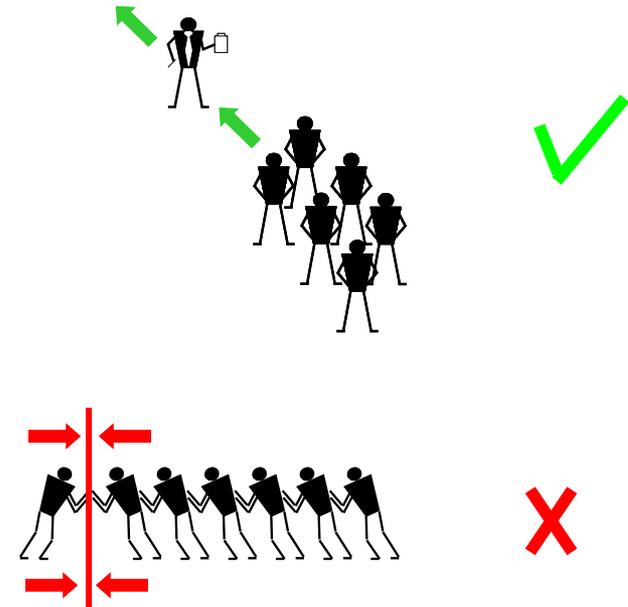
You drive transformation - what should it look like?



Transformation should always pursue a culture of excellence



You will need to convince, not force, your organization to transform





فريق الوزارة سيقود التغيير، فبرأيكم كيف سيبدو التغيير؟



كيفية إدارة المخاطر الناتجة عن التحول

- ان تنفيذ اي تغيير سيكون ذو نتائج غير مؤكدة, لأنها ستحول المؤسسة من حالة معروفة الى حالة جديدة
- ممكن حدوث اخطاء غير مقصودة وأنت ستُصادفُ نتائج غير معروفة اثناء عملية التحول
- من المهم توقع الأخطار التي ستواجهها ونخطط كيف نسيطر عليها
- من المهم جداً الوقوف عند الأخطاء التي مررنا بها, التعامل معها بشفافية، وتصحيحها بسرعة وبفعالية قدر الامكان

خطوات التحول يجب أن تكون مخطط لها بدقة

- التحول المؤسسي هو عملية معقدة تتطلب التخطيط الدقيق
- التخطيط الدقيق سيساعد على تعريف الهدف النهائي للتحول، والتخطيط السليم سيساهم في تحقيق الهدف بنجاح
- أن وضع خطة مفصلة سيساهم في استحصال الدعم وإدارة وتقييم عملية التحول بشكل فعال



You drive transformation - what should it look like?



Steps towards transformation should be carefully planned

- Transformation is a complicated process that requires careful planning
- Careful planning will help define the ultimate goal of transformation, and plot the best course to obtain that goal
- A detailed plan can be used to build support and manage and evaluate the transformation process effectively

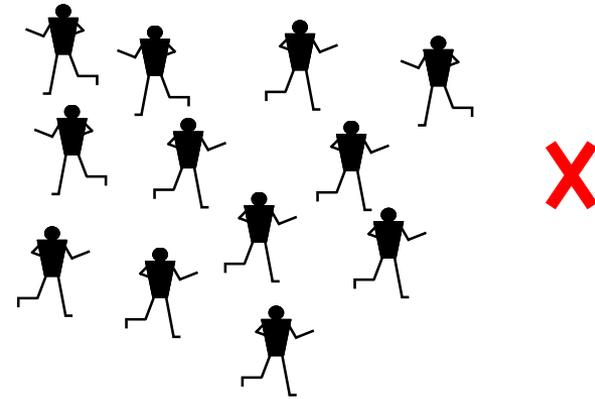
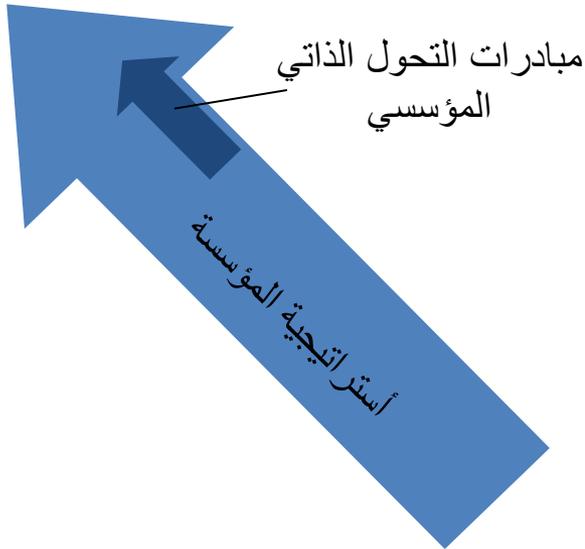
The risk that comes from all transformations must be managed

- Any transformation is uncertain because it moves the organization from a known state to a new state
- Mistakes will occur and you will encounter unintended consequences of your actions
- It is important to anticipate risks you will face and plan how to mitigate them
- It is even more important to identify mistakes you make, be transparent about them, and correct them as quickly and thoroughly as possible

فريق الوزارة سيقود التغيير، فبرأيكم كيف سيبدو التغيير؟

التحول المؤسسي ينبغي أن ينسجم مع الأستراتيجية العامة للمؤسسة

العمل كفريق سيعم جهود تنفيذ التحول في المؤسسة





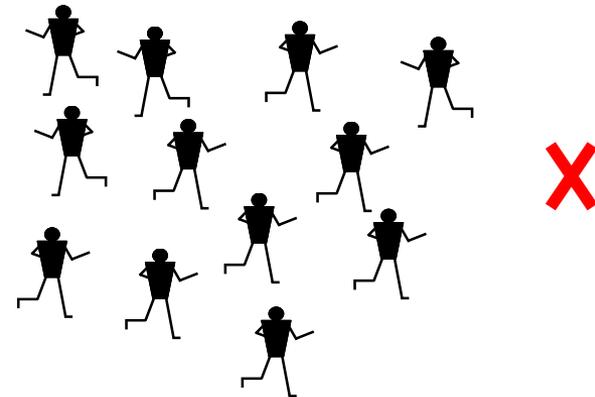
You drive transformation - what should it look like?



Transformation must fit with the organization's overall strategy



Working in teams will strengthen your transformation efforts





USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



- المقدمة/المواضيع التي سيتم تغطيتها خلال ورشة العمل
- المراجعة واخر التحديثات والامور التي تودون مناقشتها
- نظرة عامة حول منهجية التحول المؤسسي
- تمرين بناء فريق



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



Introduction/workshop themes
Review/updates/announcements
Organizational Self-Transformation overview
Team-building exercise

Your mission: Build tallest tower

تمرين: بناء الفريق



■ تشكيل فريق من (4 - 5) اشخاص.

■ التجهيزات المطلوبة: ورق + شريط لاصق
+ مقص

■ البرج الأطول والأكبر والذي يستطيع
الوقوف سيكون هو الفائز.

■ الوقت المحدد (15) دقيقة لبناء البرج.



ماذا تعلمنا من خلال هذا التمرين؟ كيف سنستطيع الاستفادة منه في عملية التحول؟



- ?
- ?
- ?
- ?
- ?
- ?
- ?
- ?



What did you learn from this exercise?
How can you apply it to Transformation?



- ?
- ?
- ?
- ?
- ?
- ?
- ?
- ?



USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



برنامج التحول المؤسسي
المرحلة الثالثة – الخطوة الثانية
اليوم الثاني: رؤية الفريق, نقاط القوة والنقاط
التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة

Taqadum – OSTP Office

مكتب OSTP - تقديم



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



Governance Strengthening Project (GSP)

Organizational Transformation

Program Phase 3 – Step 2

Day 2: Team vision and organizational strengths and weaknesses

GSP - OSTP



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

رؤية فريق التقييم الذاتي
مراجعة تقرير التقييم الذاتي
نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



OSTP team vision

Benchmark report review

Organizational strengths and weaknesses

التعريف

- الرؤية تحدد وصفا واضحا للهدف المنشود من اي عمل, يمكن التفكير بأنها 'صورة النجاح' أو 'ما نريد إنجازه'.
- والرؤية الواضحة تعتبر قيّمة للمنظمة حيث يمكن اعتبارها نقطة للانطلاق نحو الأمام ، وهي أداة لإيصال ونشر أهداف الفريق على كافة المستويات في المؤسسة.
- الرؤى لنفس الموضوع يمكن أن تكون مختلفة جدا حسب وجهة نظر.

مثال

- رؤية فريق كرة القدم
 - رؤية اللاعبين : الفوز في اللعبة
 - رؤية المدرب : كسب المباراة في سياق الفوز هذا الموسم (مثل التقليل من الإصابات ، منح الخبرات للاعبين)
 - رؤية الجمهور : مستوى تنافس متقارب بحيث لا يحقق أي من الفريقين فوزاً بفارق كبير من الأهداف

التحول هو خارطة الطريق لتحقيق الرؤية الخاصة بك



Vision defines an action's ultimate goal



Definition:

- Vision is a clear description of the desired end state of any action. Think of it as a 'picture of success' or 'what do we want to accomplish?'
- A clear vision is valuable because it gives your organization an agreed-upon point to navigate towards, and a tool to communicate your objectives across your organization
- Visions of the same event can be very different depending on the point of view

Example: Vision for a football game

- Player's vision: to win the game
- Coach's vision: to win the game in the context of winning the season (e.g. minimize injury, give developing players experience)
- Spectator's vision: a closely contested match in which neither team wins by too large a margin

Transformation is the roadmap to achieving your vision



رؤية فريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي هي جزء من الرؤية العامة للمؤسسة



اليوم ، سنركز فقط على رؤية للفريق OSTP ، في ورشة عمل في وقت لاحق سنعمل مع رؤى الحلول



OSTP's vision is a component of your organization's overall vision



Today, we will focus only on the vision for the OSTP team, in a later workshop we will work with visions for solutions

الرؤية ستحدد اهداف عمالك

المؤسسة
رؤية

الرؤية الفرعية للمؤسسة

رؤية الحل

- صورة كبيرة لتعريف ماهية المؤسسة ككل لتحقيق الأهداف
- رسالة واحدة تؤيدها كافة المؤسسات فرعية
- بشكل عام لا تنص صراحة على المؤسسات الفرعية

- تحدد "صورة للنجاح" لانشطة الفريق الخاص بالتقييم الذاتي والتحول المؤسسي
- تنص بوضوح على ما تأمل تحقيقه بشكل واقعي في نهاية دورة التحول المؤسسي
- محددة أكثر وتتناول جوانب ونشاطات معينة، ويجب ان لا تتعارض مع الرؤية الشاملة للمؤسسة

- تحدد "صورة النجاح" لحل واحد
- تساهم في تحقيق رؤية المؤسسة الفرعية مما يساهم بالنتيجة في تحقيق رؤية المؤسسة العامة



Vision will define the goals of your work



Organization vision

- Big picture definition of what the organization as a whole aims to accomplish
- Single message behind which sub-organizations are expected to align
- In general does not expressly mention sub-organizations

Sub-org vision

- **Defines the “picture of success” for your OSTP team’s activities**
- **Clearly states what you realistically hope to accomplish at the end of this OSTP cycle**
- **Narrower in scope than and must not conflict with the overall organization vision**

Solution vision

- Specific “picture of success” for one solution
- Contributes to attaining sub-organization vision, which in turn contributes to organization vision



عناصر الرؤية الواضحة



- تعرف هدف واضح
- مختصرة
- مكتوبة بحيث يمكن فهمها بسهولة من قبل الآخرين في المؤسسة, حتى الذين لا تتعلق بهم بشكل مباشر
- تتوافق مع الرؤية الشاملة للمؤسسة
- تتوافق مع قدرات الفريق والمصادر المتاحة



Elements of a clear vision



- Defines a clear goal
- Concise
- Written so that it can be easily understood by others in your organization, even those not directly involved
- Consistent with your organization's overall vision
- Consistent with the capabilities your group has or to which has access

المستشفى: عناية طبية متطورة, في الوقت المناسب,
ومنخفضة التكلفة لكل المرضى

شركة نفطية: شركة ملتزمة بأن تكون شركة البترول
والبتر وكيمائيات الأولى في العالم والتي تسعى باستمرار
لتحقيق عائدات مالية ونتائج تشغيلية متفوقة مع الالتزام
بأعلى معايير السلوك. (إيكسون موبيل)

الفندق: التمتع بتجربة نوم, طعام, إستجمام ورخاء والتي تجمع
الراحة التي نألفها في المنزل مع الأسلوب العالمي في
الرفاهية



Vision examples



Hospital: State-of-the-art, timely, personal and affordable medical care to all patients

Oil company: The world's premier petroleum and petrochemical company that continuously achieves superior financial and operating results while simultaneously adhering to high ethical standards.
(Based on ExxonMobil)

Hotel: A sleeping, eating, recreation, and relaxation experience that combines the comforts and familiarity of home with world class luxury and style



تمرين | كتابة الرؤية



1. اكتب رؤية لفريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي
2. مشاركة الرؤية بين اعضاء الفريق
3. مناقشة الافكار المختلفة
4. اتخاذ قرار بشأن العناصر الرئيسية لرؤية فريقك
5. وضع اللمسات الاخيرة على صياغة الرؤية



Vision activity/exercise



1. Write a vision for your OSTP team
2. Share the visions with the group
3. Discuss the different ideas
4. Decide on the key components of your team's vision
5. Finalize the wording of your vision



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

رؤية فريق التقييم الذاتي
مراجعة تقرير التقييم الذاتي
نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



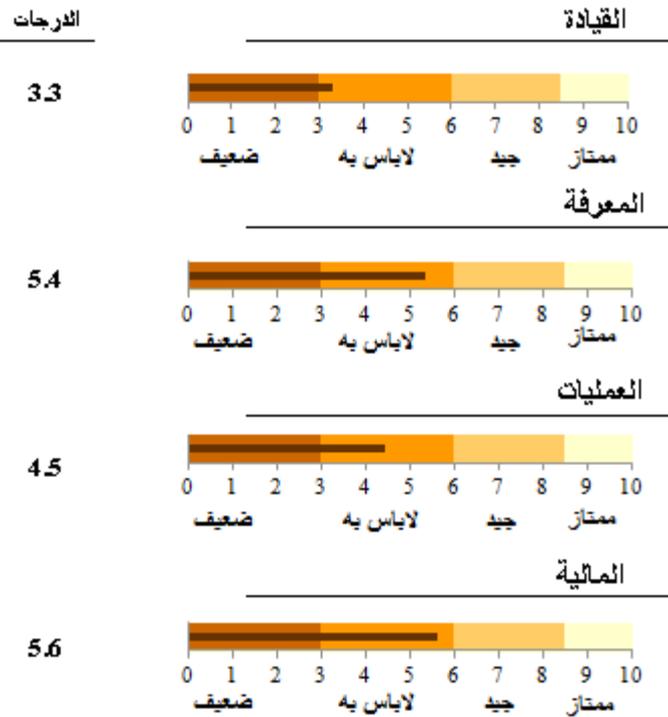
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

OSTP team vision

Benchmark report review

Organizational strengths and weaknesses

استخدام تقرير التقييم الذاتي لتحديد الفرص التي تحتاج الى تحسين



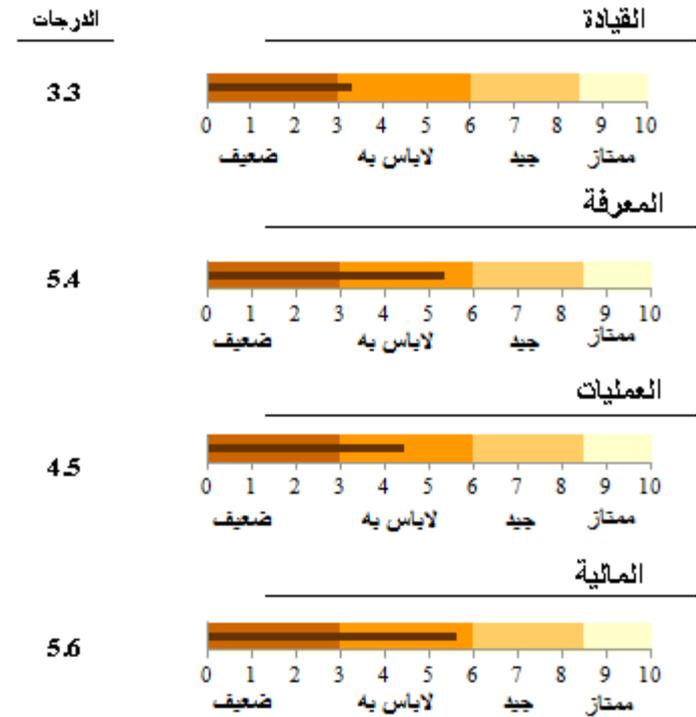
- التقرير يحوي معلومات مفصلة عن مؤسستك
- يعطي نظرة فريدة
- سننظر في التقرير بعناية للتعرف على أهم الفرص المتاحة للتحسين
- لكل فرصة للتحسين سيكون هناك نشاط ، أو مجموعة من الأنشطة التي يمكن أن تساهم في الإستفادة من هذه الفرصة. هذه الأنشطة تدعى حلول



Use the benchmark reports to identify improvement opportunities



- They contain detailed information about your organization
 - Strengths
 - Weaknesses
- They give you a unique perspective
- Consider them carefully to identify the most important weaknesses, which are actually **opportunities** for improvement
- For every opportunity for improvement there will be an activity, or set of activities that can take advantage of that opportunity. These activities are called **solutions**





نشاط: قراءة تقرير التقييم الذاتي



1. التقسيم حسب فرق المعايير

2. سيقوم فريق كل معيار بالقراءة خلال القسم الخاص به ضمن تقرير التقييم الذاتي للتعرف على النتائج

3. مناقشة النتائج الأساسية مع فريقك



Activity: read through the benchmark report



1. Separate into criteria groups
2. Read through your section of the benchmark report to familiarize yourselves with the findings
3. Discuss you key observations with your group



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

رؤية فريق التقييم الذاتي
مراجعة تقرير التقييم الذاتي
نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



OSTP team vision
Benchmark report review
Organizational strengths and weaknesses



نشاط: قراءة تقرير التقييم الذاتي وكيفية الأستفادة منه



1. ضمن فريق كل معيار, سيقوم الفريق بقراءة الملاحظات الخاصة بذلك معيار وتحديد نقاط القوة الموجودة في المؤسسة
2. لكل نقطة من نقاط القوة, سيقوم الفريق بتحديد الأسباب وراء كون المؤسسة قوية و متمكنة في هذه المجالات
3. بعدها سيتم تدوين هذه النقاط في استمارة تقييم نقاط القوة
 - هذه الأستمارة ستكون أداة ممكن للفريق أن يستفاد منها في نشر النتائج الإيجابية من عملية التقييم الذاتي

مثال:

- نقطة القوة: هنالك تأكيد على إتباع السلوك الأخلاقي في كافة المعاملات والتعاملات اليومية في المؤسسة
- السبب: الإدارة العليا في المؤسسة تتابع هذه المسألة بشكل مستمر وتكافئ بشكل دوري الموظفين الذين يظهرون سلوك أخلاقي نموذجي



Activity: reading and using the Benchmark Report (i)



1. In your criterion groups, read the relevant sections of the Benchmark Report and identify your organization's **strengths**
2. For each strength, identify the reason why you believe your organization is strong in that area
3. Write this information in the strengths assessment table
 - This table will be useful to you in communicating the positive outcomes of the Self-assessment

Example:

- Strength: Ethical behavior is stressed in all transactions and interactions
- Reason: Leadership continuously communicates this issue and periodically rewards employees who have exhibited exemplary ethical behavior



Benchmark Report organizational strengths



Strength	Reason

نشاط: قراءة تقرير التقييم الذاتي وكيفية الاستفادة منه

1. ضمن فريق كل معيار, سيقوم الفريق بقراءة الملاحظات الخاصة بذلك معيار وتحديد نقاط الضعف أو مجالات التحسين في المؤسسة
2. لكل نقطة من النقاط التي تحتاج إلى تحسين, سيقوم الفريق بتحديد الأسباب وراء كون المؤسسة تحتاج إلى تحسين في هذه المجالات
3. بعدها سيتم تدوين هذه النقاط في استمارة تقييم النقاط التي تحتاج إلى تحسين
 - هذه الاستمارة ستكون أداة ممكن للفريق أن يستفاد منها في توضيح الأسباب وراء الحاجة إلى التحول المؤسسي

مثال:

- النقطة التي تحتاج إلى تحسين: نشاطات وخطط عمل المؤسسات الفرعية لاتواكب الخطة الاستراتيجية للمؤسسة
- السبب: المدراء في المؤسسات الفرعية لم يتم تدريبهم على التخطيط الاستراتيجي وخطط العمل



Activity: reading and using the Benchmark Report (ii)



1. In your criterion groups, read the relevant sections of the Benchmark Report and identify your organization's **weaknesses (or opportunities)**
2. For each weakness, identify the reason why you believe your organization is weak in that area
3. Write this information in the weakness assessment table
 - This table will be useful to you in communicating the need to conduct transformation activities

Example:

- Weakness: Subsidiary units do not align their activities and work plans with the organization's overall strategic plan
- Reason: Managers of the subsidiary units are not trained in strategic planning and work planning



النقاط التي تحتاج إلى تحسين المشخصة في تقرير التقييم الذاتي



الحل	سبب وجودها	النقاط التي تحتاج إلى تحسين	
			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8
			9
			10



Benchmark Report opportunities for improvement



	Opportunity	Reason	Solution
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			



USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



برنامج التحول المؤسسي
المرحلة الثالثة – الخطوة الثانية
اليوم الثالث: تحديد الحلول وتحليل مدى تأثيرها

مكتب GSP - OSTP



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



Organizational Transformation

Program Phase 3 – Step 2

Day 3: Solution identification and impact analysis

GSP - OSTP



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

تحديد الحلول
تحليل مدى تأثير الحلول



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة

Governance Strengthening Project (GSP)

Solution identification

Impact analysis



تمثل الحلول تغييرات معينة بإمكان الفريق تنفيذها من خلال مجموعة نشاطات



خصائص الحلول

- تركز على حل مشكلة معينة
- تتطلب إنجاز بعض الفعاليات
 - داخل المؤسسة
 - خارج المؤسسة
- تمثل التغيير في المؤسسة
 - التغيير مرة واحدة
 - تغيير على المدى البعيد في السلوك, الأفكار أو الثقافات



Solutions represent specific changes that the team can support through its activities



Solution characteristics

- Focus on solving a particular problem
- Directly addresses elements of a particular problem
- Requires specific activities to be carried out
 - Internal to organization
 - External to organization
- Represents change in the organization
 - One time change
 - Long-term change in behavior, thought or culture



ما المقصود بأهداف SMART؟



■ أهداف SMART

1. S = Specific
2. M = Measurable
3. A = Achievable
4. R = Realistic
5. T = Time bound

1. محددة
2. قابلة للقياس
3. قابلة للتحقيق
4. واقعية
5. وقت محدد

تمثل الحلول تغييرات معينة بإمكان الفريق تنفيذها من خلال مجموعة نشاطات

أمثلة

- اعداد استماره خاصه لتقييم اداء الموظفين يتلائم مع الوصف الوظيفي وتهيئه كادر يعمل بتلك الاستماره خلال ثلاثه اشهر
- تهيئة كادر متخصص ومؤهل من الادارات الوسطى يقوموا باعداد وتنفيذ خطط استراتيجيه متعلقه بدوائرهم وبما يتناسب مع الخطة الاستراتيجية لمكاتب المحافظات وبنهاية شهر آذار من عام 2013
- تحويل المخاطبات الرسمية الورقية الى الكترونية باستخدام البريد الالكتروني الرسمي للمنظمة تدريجيا
- اعداد ملحق استماره خاصة بكل برنامج تسهل عملية اعداد الموازنة وتلزم الاشخاص المعنيين بملئ المعلومات كاملة وبالوقت المناسب خلال الربع الثالث من السنة المالية.
- البدء بسلسلة من المحاضرات لموظفي قسم التخطيط عبر الأنترنت وبشكل تفاعلي مباشر باستخدام تقنية VTC حول كيفية تحليل العمليات الوظيفية خلال الربع الأول من العام القادم



Solutions represent specific changes that the team can support through its activities



Examples

- Prepare a special form for evaluating the performance of staff based on their job descriptions and to train a staff to use it within three months.
- Prepare staff from middle-management dedicated and qualified to prepare and implement strategic plans related to their departments, in-line with the strategic plan of the Governor's Office and by the end of the month of March of 2013.
- Convert official paper-based correspondence to electronic-based using the organization's official e-mail gradually.
- Prepare a supplemental form for each program to facilitate the process of preparing the budget and require the people involved to fill it out completely and on time during the third quarter of the fiscal year.
- Start a series of interactive lectures to the staff of the planning department via internet using VTC on how to analyze the departments functional operations during the first quarter of next year.

أختيار الحلول ينبغي أن يتم بواقعية

في هذه المرحلة من البرنامج, سنقوم بالتركيز على الحلول الأبسط والأسهل في التنفيذ ويرجع ذلك لسببين:

1. سيكون لدى الفريق فرصة أكبر لتحقيق النجاح

■ سيكون من الأسهل معالجة الحلول الأكبر والأكثر تعقيداً في المراحل القادمة من التحول المؤسسي, حينها بالإمكان الاستفادة من الخبرات التي نكتسبها الآن

2. المؤسسة ستكون أكثر تقبلاً للتغيرات الصغيرة في البداية, لاحقاً, عندما يصبح لدى الفريق سجل حافل من النجاحات, ستصبح المؤسسة أكثر إنفتاحاً وتقبلاً لتغييرات أكبر وأكثر تأثيراً



Choose realistic solutions



At this stage of the OSTP process, focus on smaller, simpler, easier solutions for two reasons

1. You will have a greater chance of success with them
 - It will be easier if you address larger, more complicated solutions in later transformations so you can apply the skills you are developing now
2. Your organization will be more receptive to smaller changes at first. Later, once you have a proven track record, the organization will be more open to larger, more impactful changes



كتابة الحلول



1. سيقوم فريق كل معيار بوضع حلول منطقية لكل نقطة من النقاط التي تحتاج الى تحسين والتي حددناها في الأستمارة الخاصة بالأمور التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة

2. تدوين الحلول سيتم على نفس الأستمارة



Identify solutions



1. Select a reasonable solution for each of the opportunities you identified on the Opportunities worksheet
2. Write the solutions into the worksheet



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

تحديد الحلول
تحليل مدى تأثير الحلول



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

Solution identification Impact analysis

التعريف :

هو درجة التغيير التي ستحدث في المنظمة كنتيجة لتنفيذ الحل.

الاهمية

ليست كل الحلول ستؤثر على المؤسسة على قدم المساواة. بعض الحلول قد يكون له تأثير كبير في حين أن البعض الآخر قد يكون أقل بكثير من غيره . من أجل تطوير المؤسسة بنجاح وعلى نطاق واسع قدر الإمكان ، يجب اختيار ومتابعة الحلول التي سيكون لها أكبر قدر من التأثير على المؤسسة.



What is impact?



Definition: Impact is the degree to which your organization would change as a result of a solution being implemented

Importance: Not every solution will impact your organization equally. Some solutions may have a large impact while others may have a much smaller impact. In order to develop your organization as successfully and extensively as possible, you must select and pursue solutions that will have the maximum impact

تأثير الحل لا يمكن قياسه قبل تنفيذه, لأنه هناك الكثير من أوجه عدم اليقين.

يجب ان يقيم مدى التأثير بواسطة:

● استخدام الخبرة / الحدس لتقييم تأثير الحل

● بالإضافة إلى ما تتمتعون به من خبرة ، يمكنك استخدام معايير التقييم

الركائز الثلاث لثقافة التميز هي إحدى مجاميع المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم تأثير الحل



How is impact measured?



A solution's impact cannot be quantified before implementation because there are too many uncertainties

Impact must be estimated

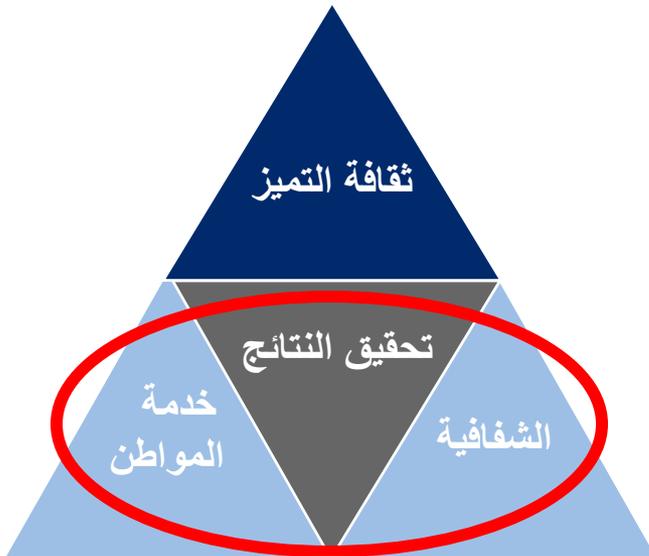
- You will use experience/intuition to assess a solution's impact
- In addition to your experience, you can use evaluation criteria

The three Culture of Excellence pillars are one set of criteria that can be used to evaluate a solution's impact

بامكانك ان تقيم تأثير الركائز الثلاثة لثقافة التميز من خلال:

هدف كل حل يجب ان ينصب في واحد من الدعائم الاساسية لثقافة التميز

بامكانك استخدام الدعائم الثلاثة لتقدير تأثير الحلول



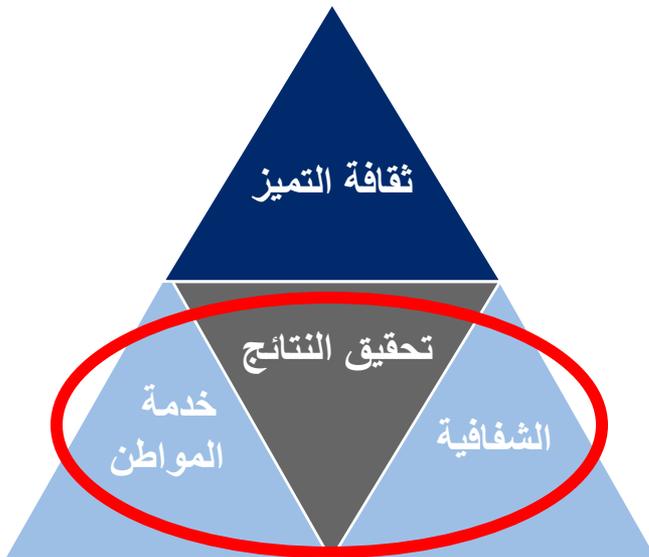
الحل	التركيز على المواطن	التركيز على النتائج	الشفافية	المجموع
كتابة الوصف الوظيفي	2	6	8	16 ✓
بناء صالة للمدخنين	0	2	0	2 ✗

ليست كل الحلول ستؤثر على المؤسسة على قدم المساواة. يجب تقييم تأثير كل حل قبل تخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ

You can assess impact with the three COE pillars

The goal of every solution must be one of the COE pillars

You can use the three pillars to estimate impact of your solutions



Solu- tion	Citizen- centered	Results focused	Trans- parent	Total
Write job descrip- tions	2	6	8	16 ✓
Build smoker lounge	0	2	0	2 ✗

Not all solutions will yield equal impact. Evaluate each solution's impact before allocating resources for implementation

مراجعة لمفاهيم الركائز الثلاثة...

خدمة المواطن

الحكم الذي يركز على خدمة المواطن يتطلب من الحكومة أن تأخذ بنظر الاعتبار إمكانية الفوز بولاية ثانية، فينبغي أن تعامل المواطنين على أنهم أصحاب حصص في نشاطات الحكومة (على اعتبار ان المواطنين سيساهمون في الانتخابات ويدفعون الضرائب) ويمكن اعتبار المواطنين كزبائن تجاه الخدمات التي تقدمها الحكومة.

تحقيق النتائج

الحكم الذي يركز على النتائج يتطلب من المؤسسات الحكومية التركيز على تحقيق نتائج ملموسة. وهذا المبدأ يتمحور حول جعل الحكومة تعمل بشكل أفضل بكلفة أقل .

الشفافية

الحكومة التي تتسم بالشفافية تتطلب التركيز المستمر على انفتاح الحكومة. ومبدأ الشفافية يتمحور حول إعداد معلومات معتمدة وذات الصلة وتوفيرها في الوقت المطلوب حول المؤسسات الحكومية وجعل هذه المعلومات متوفرة للمؤسسات الحكومية الأخرى، والجمهور بشكل عام.

بالإمكان الرجوع إلى دليل التقييم الذاتي والتحول المؤسسي للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً حول الركائز الثلاثة



To briefly review the three pillars...



Citizen-centered governance recognizes the government's dual mandate toward citizens, treating them simultaneously as stakeholders in government operations (as voters and taxpayers) and as clients of government services.



Results-focused governance requires government organizations to focus on achieving tangible goals. It is about making government work better and cost less.



Transparent governance requires a renewed focus on government openness. It is about making reliable, relevant, and timely information about government agencies available to other government institutions, and to the general public.

Refer to your guidebook for more details on the three OSTP pillars of excellence



نشاط : وضع تقديرات "تخمين" مدى تأثير الحلول المقترحة



1. سنقوم بتخمين مدى مساهمة كل حل من الحلول في تحقيق كل واحدة من الركائز الثلاث
 - سنقوم باستخدام النموذج في الصفحة التالية
 - تعيين نقاط من 0 (بدون مساهمة) الى 10 (مساهمة كبيرة جدا)
2. القيام بجمع الدرجات لكل حل وترتيب الحلول على اساس الدرجات النهائية
3. وضع الأولويات للحلول بما لديكم من الخبرة والحدس
4. ادخال التعديلات على ترتيب الأولويات حسب الضرورة



Activity: estimate the impact of your solutions



1. Estimate the contribution each of your solutions would have towards each of the three COE pillars
 - You can use the template on the following page
 - Assign a score from 0 (no contribution) to 10 (very large contribution)
2. Total the scores for each solution and rank your solutions based on their final scores
3. Test the prioritization with your experience and intuition
4. Make adjustments to the priority ranking as necessary



USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



برنامج التحول المؤسسي
المرحلة الثالثة – الخطوة الثانية
اليوم الرابع: تحليل المعوقات

مكتب GSP -OSTP



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



Organizational Transformation Program Phase 3 – Step 2 Day 4: Barrier analysis

GSP OSTP Office



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

نظرة عامة حول مفهوم تحليل المعوقات
دعم الإدارة العليا
المصادر
معوقات أخرى
وضع الأولويات



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

Barrier analysis overview

Buy-in

Resources

Additional barriers

Prioritization



المعوقات ممكن أن تمنع تحسين الأداء



التعريف:

يمكن تعريف المعوقات بأنها الحاجز أو العقبة التي قد تواجهنا في المسار المقصود, مثلاً:

- طريق مغلق
- سياج
- محيط
- وغيرها

برأيكم, ما هي المعوقات التي يمكن ان تواجه الفريق عند تنفيذ الحلول في مؤسساتكم؟



Barriers can make solution implementation difficult



Definition: A barrier is an obstruction or impediment to an intended path

- A closed road
- A fence
- An ocean
- etc.

What are some barriers you will face implementing solutions in your organization?



المعوقات ممكن أن تمنع تحسين الأداء



لتنفيذ الحلول في المؤسسة، فإن معظم العوائق التي ستواجهنا ستكون غير مادية أو غير مرئية

- عدم وجود تمويل كاف
- نقص في اليد العاملة
- مقاومة التغيير في المؤسسة
- وغيرها.

أغلب المعوقات تكون:

- غياب الدعم من الإدارة العليا
- قلة المصادر

مدى سهولة تنفيذ الحل هي مزيج من مدى سهولة تجاوز كلا المعوقين أعلاه: غياب الدعم وقلة المصادر



Barriers will determine the ease of implementing your solution



To implement solutions in your organization, most of the barriers you will face will be non-physical

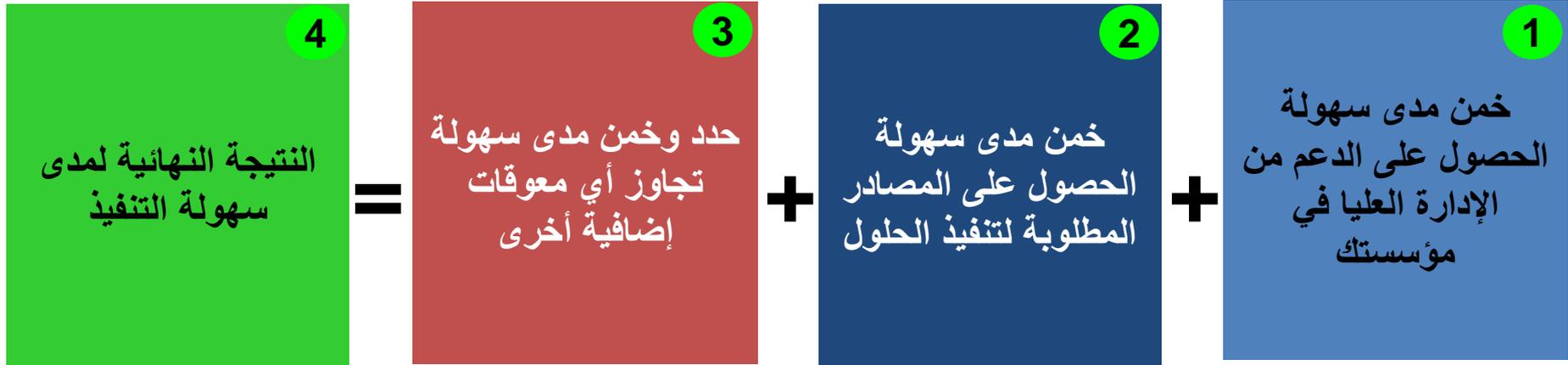
- Lack of adequate funding
- Shortage of manpower
- Organizational resistance to change
- etc.

Most barriers will fall into two categories

- Buy-in
- Resources

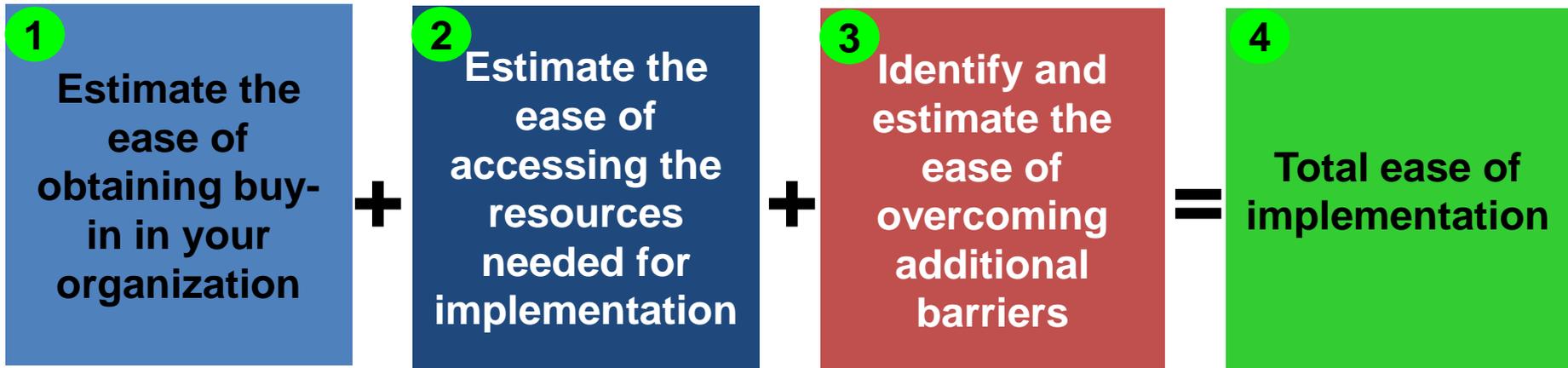
The ease of a solution is a combination of the ease overcoming all barriers

عملية تخمين أو تقدير مدى سهولة التنفيذ يتطلب أربعة خطوات رئيسية





Estimating the ease of solution implementation requires four key steps





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

نظرة عامة حول مفهوم تحليل المعوقات
دعم الإدارة العليا و الكادر العام
المصادر
معوقات أخرى
وضع الأولويات



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

Barrier analysis overview

Buy-in

Resources

Additional barriers

Prioritization

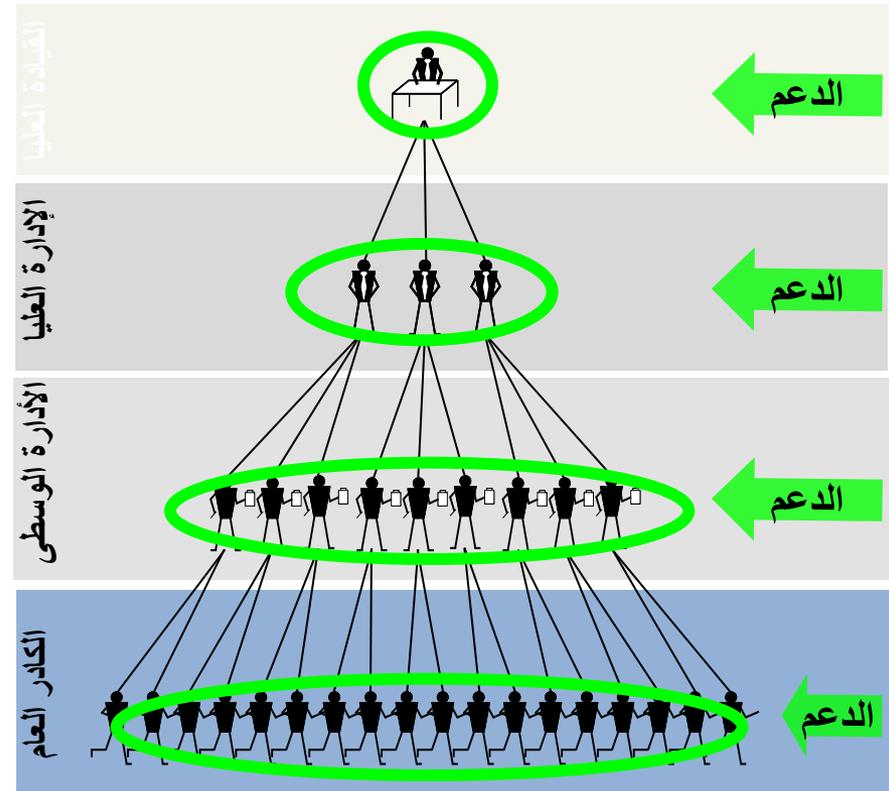
ينبغي النظر في مدى سهولة الحصول على الدعم من الإدارة العليا

1

الحصول على دعم الإدارة العليا قد يكون صعباً لكنه أمر حيوي لتحقيق النجاح

- من أجل تحقيق النجاح في تنفيذ الحلول, ينبغي الحصول على الدعم المطلوب من المؤسسة, وبخلاف ذلك سيواجه الفريق معوقات مستمرة في المؤسسة والتي من الممكن أن تعطل تنفيذ الحلول
- من المحتمل أن يواجه الفريق مقاومة تجاه الحلول المقترحة, مما يجعل الحصول على الدعم أصعب
- قد تكون هناك أشكال عديدة للمقاومة, مثل التخوف أو سوء الفهم
- أثناء تقييم مدى صعوبة تنفيذ الحل, ينبغي دائماً الأخذ بنظر الاعتبار مدى صعوبة الحصول على الدعم المطلوب من الإدارة العليا

الدعم ينبغي أن يأتي من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة

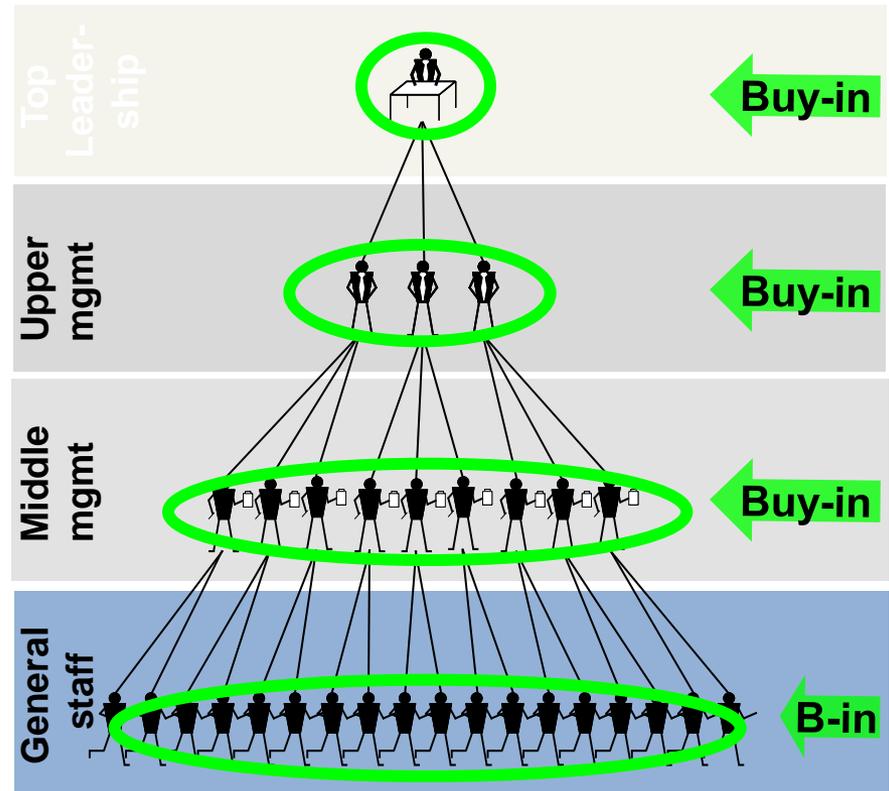


1

Winning buy-in can be difficult but is critical to success

- In order to successfully implement a solution, you must obtain the support of your organization, otherwise you will face constant organizational barriers which can cripple transformation efforts
- You will likely face resistance to your solution, making buy-in difficult to obtain
- There may be many sources for the resistance ranging from fear to misunderstanding
- In assessing difficulty of solution implementation, you must always consider the difficulty of obtaining the necessary buy-in

Buy-in must come from all affected levels of the organization





نشاط: تخمين مدى سهولة الحصول على الدعم



1

1. كتابة الحلول في "استمارة مدى سهولة تنفيذ الحلول"
2. لكل حل من الحلول, خمن النتيجة النهائية لمدى سهولة الحصول على الدعم والنتيجة ستتراوح بين (10 سهل التنفيذ) و (1 صعب التنفيذ)



Activity: estimate ease of obtaining buy-in



1

1. Fill in your solutions on the “solution ease summary sheet”
2. For each solution, estimate the total ease of winning buy-in from a score of 10 (easy) to 1 (difficult)



1

استمارة مدى سهولة تنفيذ الحلول



المرتبة	المجموع	سهولة تجاوز أي معوقات أخرى (10 سهل – 1 صعب)	سهولة الحصول على المصادر (10 سهل – 1 صعب)	سهولة التنفيذ (10 سهل – 1 صعب)	الحل
					1.
					2.
					3.
					4.
					5.



1

Solution ease summary sheet



Solution	Buy-in ease (10 easy – 1 difficult)	Resource ease (10 easy – 1 difficult)	Other barrier ease (10 easy – 1 difficult)	Total ease	Rank
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

نظرة عامة حول مفهوم تحليل المعوقات
دعم الإدارة العليا
المصادر
معوقات أخرى
وضع الأولويات



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

Barrier analysis overview

Buy-in

Resources

Additional barriers

Prioritization

ينبغي النظر في صعوبة الحصول على الموارد المطلوبة

2

الفئات الرئيسية من المصادر

• القوى البشرية

- التأكد من استخدام ما يكفي من القوى البشرية لاستكمال جميع المهام على طريق التغيير.
على سبيل المثال : إذا كنا نريد كتابة الوصف الوظيفي للمؤسسة، يجب علينا التأكد من أن يتوفر لدينا ما يكفي من الأشخاص لأجراء اللقاءات وتنسيق الاتصالات وكتابة الوصف الوظيفي

• المهارات

- المهارات التقنية: إذا كنا ننفذ أحد الحلول في مجال تكنولوجيا المعلومات، فسيتطلب الأمر توفر المهارات اللازمة لدى أعضاء الفريق المختص بذلك الحل في مجال الحاسوب وربط الشبكات.
- المهارات الفردية أو الشخصية: إذا كان الحل يتطلب إجراء مقابلات مع الآخرين فإن أعضاء الفريق ينبغي أن تكون لديهم مهارة في جعل الأشخاص الذين تتم مقابلتهم يشعرون بالارتياح والأطمئنان عندما يتم طرح الأسئلة عليهم بخصوص وظائفهم ، وبيئة العمل

• الأدوات

- يمكن قياس مدى النجاح من تنفيذ العمل عندما نستخدم جرافة "شقل" لحفر حفرة ومدى النجاح عندما نستخدم ملعقة لحفر حفرة، فإن نفس المبدأ ينطبق على الأدوات التي تستخدم لتنفيذ التغيير، حيث يجب أن تكون مناسبة حسب نوع كل نشاط أو مهمة
- على سبيل المثال ، إذا كنا نرغب في شراء برامجيات الكمبيوتر والتي تعمل وفق نظام ومواصفات معينة، فيجب أن نتأكد من أن البرامج سوف تعمل على أجهزة الكمبيوتر الموجود لدينا. حيث بخلافه سوف نحتاج إلى تحسين الأجهزة الموجودة لدينا عن طريق شراء أجهزة كمبيوتر جديدة

يمكن تأمين الموارد المطلوبة من مصادر داخلية أو خارجية



Consider the difficulty of accessing required resources



2 Key resource categories

- **Manpower**
 - You must make sure that you can employ sufficient manpower to complete all the tasks on the path to change. For example, if you intend to write job descriptions for your organization, you must make sure that you have enough manpower to conduct interviews, coordinate communication, and write the job descriptions
- **Skills**
 - Technical: if you implement an information technology solution, you will need computer and network skills in your solution implementation team
 - Personal: if your solution requires interviews, your team will need to be skilled in putting people at ease when asking questions about their job and work environment
- **Tools**
 - Just as you use a shovel and not a spoon to dig a hole, the tools you use to implement change must be appropriate to the jobs that require them
 - For example, if you want to purchase software for a computer-based purchasing system, you must make sure the software will work on your computers. If it does not, you will need to improve your tools by buying new computers

You can secure resources from internal or external sources

نشاط: تخمين مدى سهولة الحصول على المصادر

2

- للبدء بهذا النشاط, سنقوم أولاً بملي "إستمارة المصادر المطلوبة"
 - هذه الإستمارة ستكون مفيدة عند القيام بإطلاع المؤسسة على المصادر المطلوبة
 - بعد الإنتهاء من ملي "إستمارة المصادر المطلوبة" سنقوم بتدوينها بشكل موجز على إستمارة "مدى سهولة تنفيذ الحل"
1. لكل حل من الحلول, سنقوم بتحديد المصادر المطلوبة لتنفيذ ذلك الحل بنجاح
 2. تحديد فيما إذا كانت هذه المصادر متوفرة في الوقت الراهن في المؤسسة أم لا
 3. إذا كانت هذه المصادر غير متوفرة في الوقت الراهن, ما المطلوب القيام به للحصول عليها؟
 4. بالإستناد على الخطوات المطلوبة للحصول على المصادر, سنخمن مدى سهولة الحصول على تلك المصادر والدرجة ستكون من (10 سهل الحصول عليه) إلى (1 صعب الحصول عليه), إذا كان المصدر المطلوب لتنفيذ الحل متوفراً, سنعطيه درجة 10
 5. سنقوم بجمع سهولة الحصول على المصادر و تقسيمها على عدد المصادر لكل حل من الحلول وسنسجل ذلك المجموع على إستمارة "مدى سهولة تنفيذ الحل." مثلاً إذا كان لدينا 4 مصادر وكان جمع سهولة الحصول على المصادر 36 فستكون النتيجة 9 .



Activity: estimate the ease of obtaining necessary resources



2

- For this activity, we will first fill out the “resource activity template”
- This template will be very useful when you communicate resource needs to your organization
- After we complete the “resource activity template” we will summarize it on the “solution ease summary sheet”
 1. For each solution, identify the resources you will need to implement it successfully
 2. Determine whether each resource is immediately available
 3. If a resource is not immediately available, what needs to be done to get it?
 4. Based on the steps needed to obtain a resource, estimate the ease of getting that resource from 10 (easy) to 1 (difficult). If the resource is available, give it a score of 10
 5. Total the ease of obtaining the resources and divide by the number of resources for each solution, then, record that number on the “solution ease summary sheet.” For example, if your total for 4 resources is 36, then your final score will be 9.



إستمارة المصادر المطلوبة – يمكن إستخدامها عند القيام بإطلاع المؤسسة على المصادر المطلوبة

2



الصعوبة المحتملة للحصول على المصادر (10 سهل – 1 صعب)	إذا كان الجواب كلا, فكيف يمكن الحصول على تلك المصادر	هل المصادر متوفرة حالياً؟ نعم أم لا	المصادر المطلوبة	الحل
				1.
				2.
				3.
				4.
				5.



Resource activity template - use when communicating in your organization

2



Solution	Resource needed	Immediately available? Y/N	If not available, how to obtain	Estimated ease of obtaining resource (10 easy -1 difficult)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

نظرة عامة حول مفهوم تحليل المعوقات
دعم الإدارة العليا
المصادر
معوقات أخرى
وضع الأولويات



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



Governance Strengthening Project (GSP)

Barrier analysis overview

Buy-in

Resources

Additional barriers

Prioritization



Do you foresee other barriers?



3

- The root of most barriers lies in either resources or buy-in
 - However, there may be other barriers to your solution
 - Some examples:
 - Bureaucratic processes
 - Transparency of information
 - Holiday schedules
 - Logistics
1. For each solution, identify the additional barriers you think you may encounter
 2. Estimate the ease of overcoming each barrier and record it on the accompanying sheet
 3. Total the ease of overcoming the additional barriers of each solution, divide by the number of additional barriers, and then record the result on the “solution ease summary sheet.” For example, if you have 4 barriers with a total of 36, the resulting score will be 9.

هل تروا معوقات أخرى؟

- ان جذر معظم المعوقات تكمن في توفير الموارد الازمه او الدعم اللازم
- ومع ذلك، قد يكون هناك معوقات أخرى تواجه الحلول المقترحة.
- بعض الأمثلة:

- الاجراءات البيروقراطية (الروتين)
- صعوبة الحصول على المعلومات (شفافية المعلومات)
- جدول العطل الرسمية
- الامور اللوجستية

1. لكل حل، قم بتحديد المعوقات الاضافيه التي تعتقد أنها قد تواجهك.
2. قم بتقدير نسبة سهوله التغلب على كل معوق وقم بتسجيلها على الورقه الملحقه بها.
3. اجمع سهوله التغلب على المعوقات الاخرى، تقسيمها على عدد المعوقات وقم بكتابتها على أستمارة ملخص سهوله الحلول. مثلا اذا كان لدينا 4 معوقات وكان جمع سهوله التخاوز على المعوقات الاخرى 36 فستكون النتيجة 9.



جدول تحديد المعوقات



3

المجموع	درجة السهولة (10 سهل-1 صعب)	المعوقات الأخرى المحتملة	الحل
			1
			2
			3
			4
			5



Additional barriers



3

Solution	Additional barriers	Difficulty score 10 (easy) – 1 (difficult)	Total additional barrier difficulty score
1.			
			#####
2.			
			#####
3.			
			#####
4.			
			#####
5.			
			#####



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

نظرة عامة حول مفهوم تحليل المعوقات
دعم الإدارة العليا
المصادر
معوقات أخرى
وضع الأولويات



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

Barrier analysis overview
Buy-in
Resources
Additional barriers
Prioritization

جمع سهولة التنفيذ ووضع الأولويات للحلول

4

1. في إستمارة "مدى سهولة تنفيذ الحلول" سنقوم بجمع الدرجات لكل حل
2. سنقوم بوضع الأولويات للحلول إستناداً على مدى السهولة (الحل الذي سيحصل على أعلى درجة سهولة سيحصل على المرتبة أو الأولوية رقم 1, والحل الذي سيحصل على ثاني أعلى درجة سهولة سيحصل على الأولوية رقم 2, ... وهكذا)
3. ادخال التعديلات على ترتيب الأولويات حسب الضرورة و الخبرة و الحدس الوظيفي



Total the ease of implementation and rank/prioritize solutions



4

1. On the “solution ease summary sheet” total the ease scores for each solution
2. Prioritize/rank the solutions based on ease (solution with the highest ease score gets a rank of 1, solution with the second highest ease score gets a 2, etc.)
3. Gut check! The ease scoring and ranking procedure of this section is designed to structure your analysis of each solution’s implementation ease. However, it may in some cases give erroneous results. Once you have completed your ranking, use a gut check to make sure the ranks you assigned seem correct. If they are not, make adjustments until they are

- اصبح لدينا الان اولوية للحلول باستخدام مقياسين: التأثير وسهولة التنفيذ.
- بعض الحلول ربما لها تاثير كبير , لكنها صعبة للتنفيذ , بينما البعض ربما لها تاثير اقل ولكنها اسهل جدا من ناحية التنفيذ.
- يعتبر التأثير وصعوبة التنفيذ مقاييس مهمة جدا , كيف سنستطيع ان نجمعهما سوية للحصول على اولوية للحلول عند التنفيذ؟
- غدا, سوف نبحث الطرق الممكنة لاستخدام كلا المقياسين لتحديد الاولويات.



To think about this evening....



You have prioritized your solutions using two metrics: impact, and difficulty of implementation

Some solutions may have a high impact, but are difficult to implement, while others may have a lower impact but are much easier to implement

Both impact and implementation difficulty are very important metrics, how can we combine them to prioritize solutions for implementation?

Tomorrow morning, we will discuss potential ways to use both metrics for one prioritization



USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



برنامج التحول المؤسسي
المرحلة الثالثة – الخطوة الثانية
اليوم الخامس: خرائط الحلول والخطوات القادمة

مكتب GSP - OSTP



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



Organizational Transformation Program

Phase 3 – Step 2

Day 5: Solution maps and next steps

GSP OSTP Office



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

خرائط الحلول الخطوات القادمة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

Solution maps
Next steps



موضوع للمناقشة



كيف لنا ان نجمع بين مقياسين لتحديد الأولويات في قائمة واحدة؟

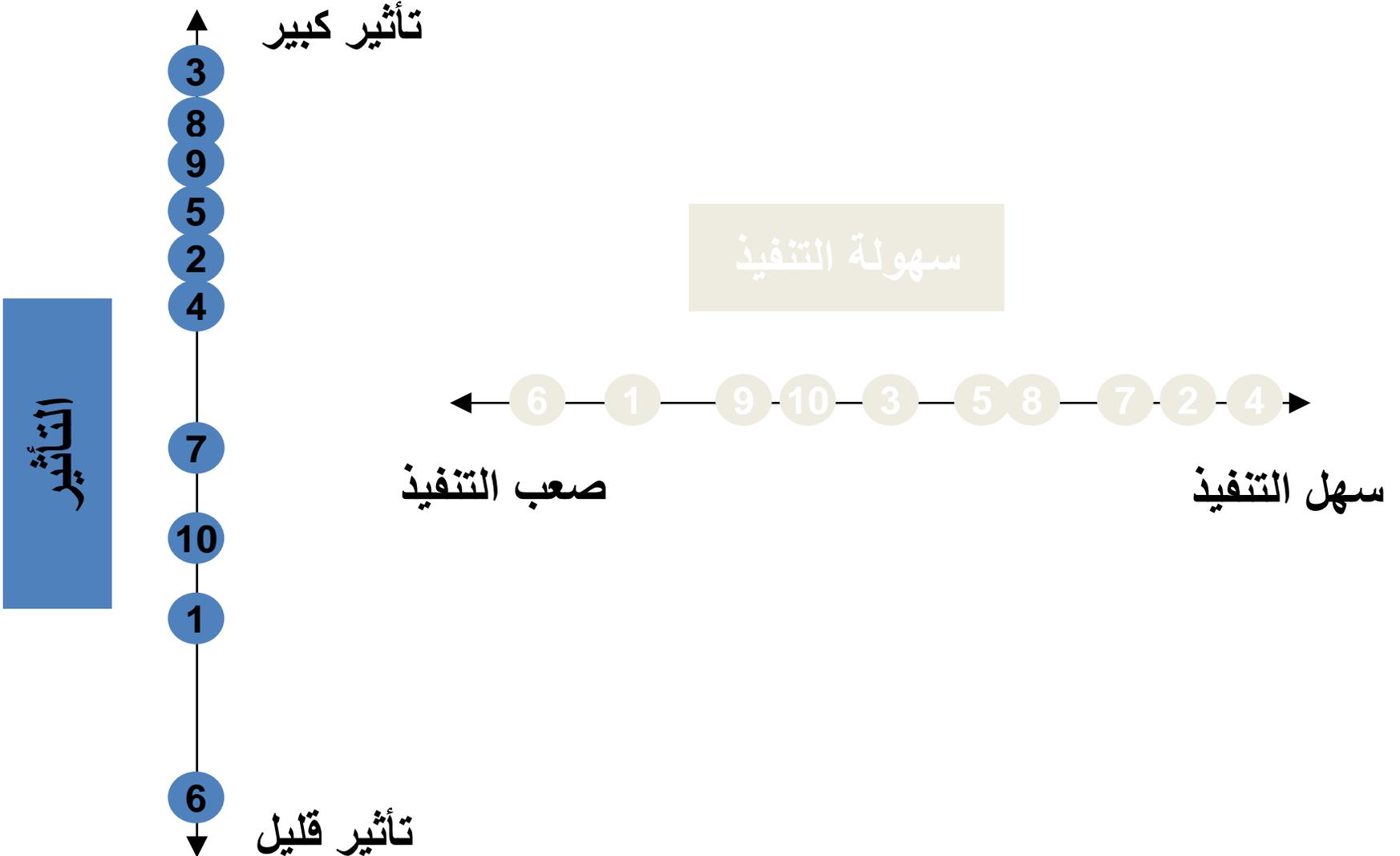


Morning discussion



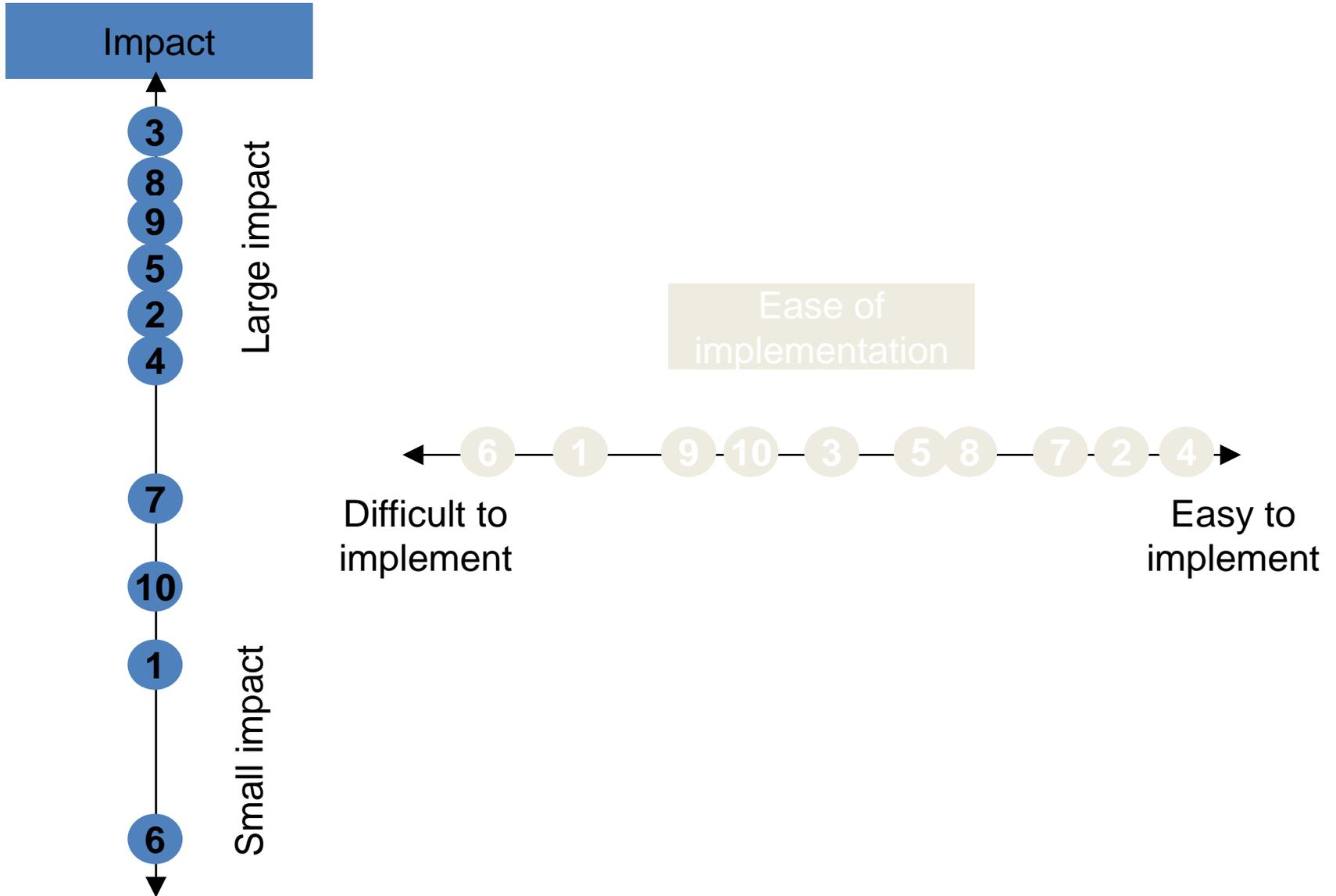
How do we combine both metrics to make one prioritization list?

عند وضع الأولويات على المحاور فليس بالضرورة أن تكون المسافات الفاصلة بينها متساوية



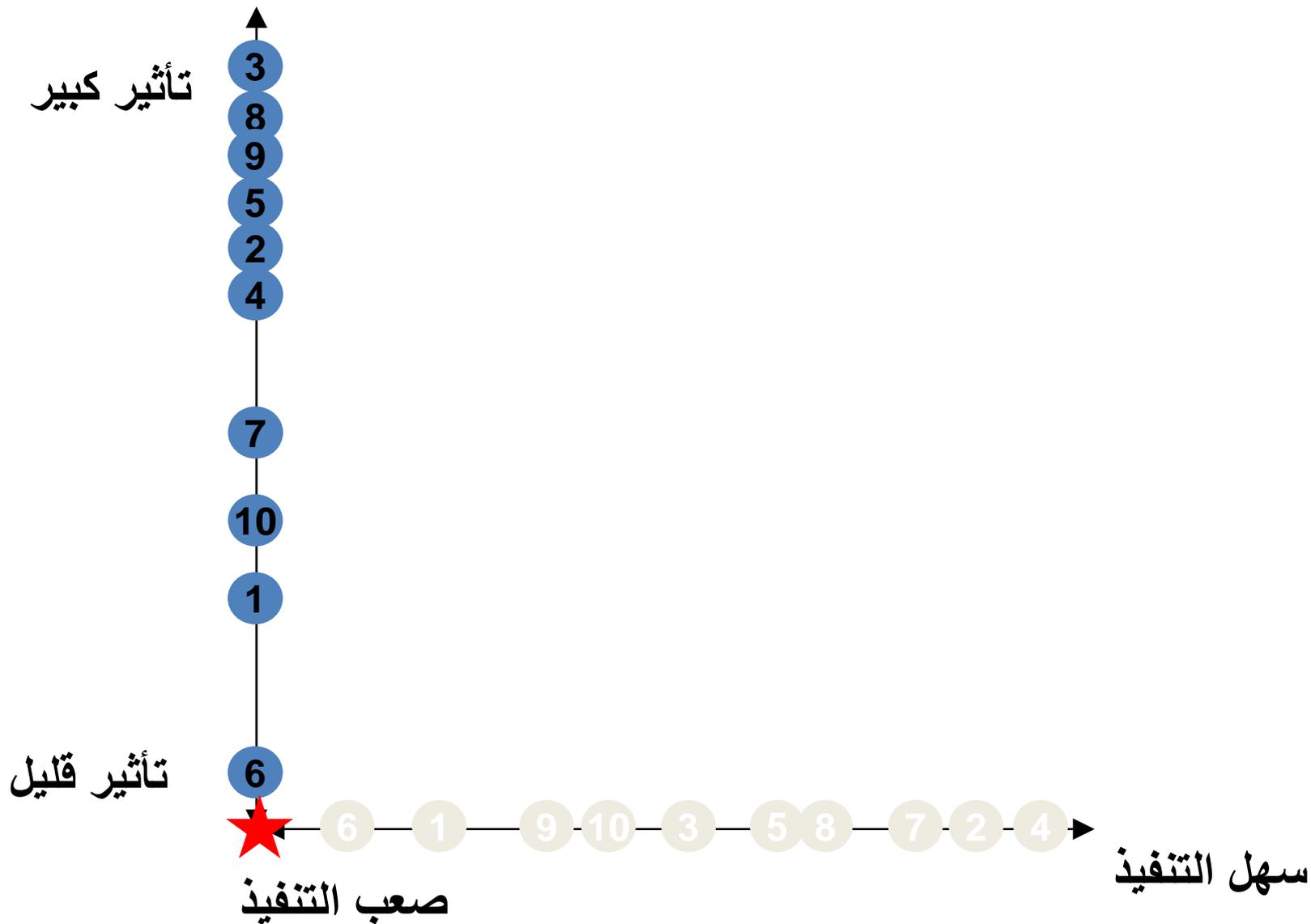


Think about your prioritizations as arrangements of solutions along a continuum



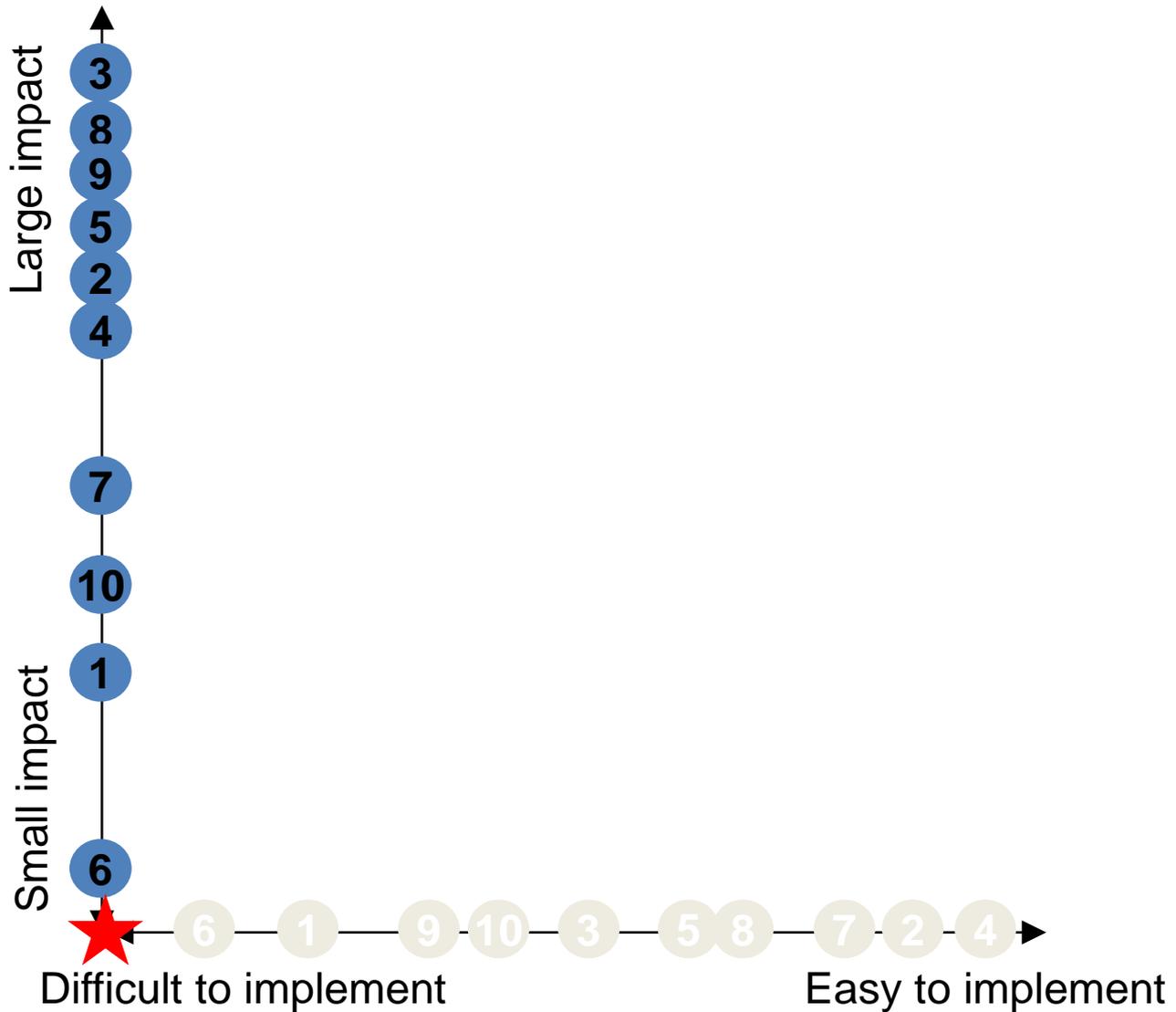


سنستخدم خارطة الحلول والتي تتألف من المحاور (س) و(ص)

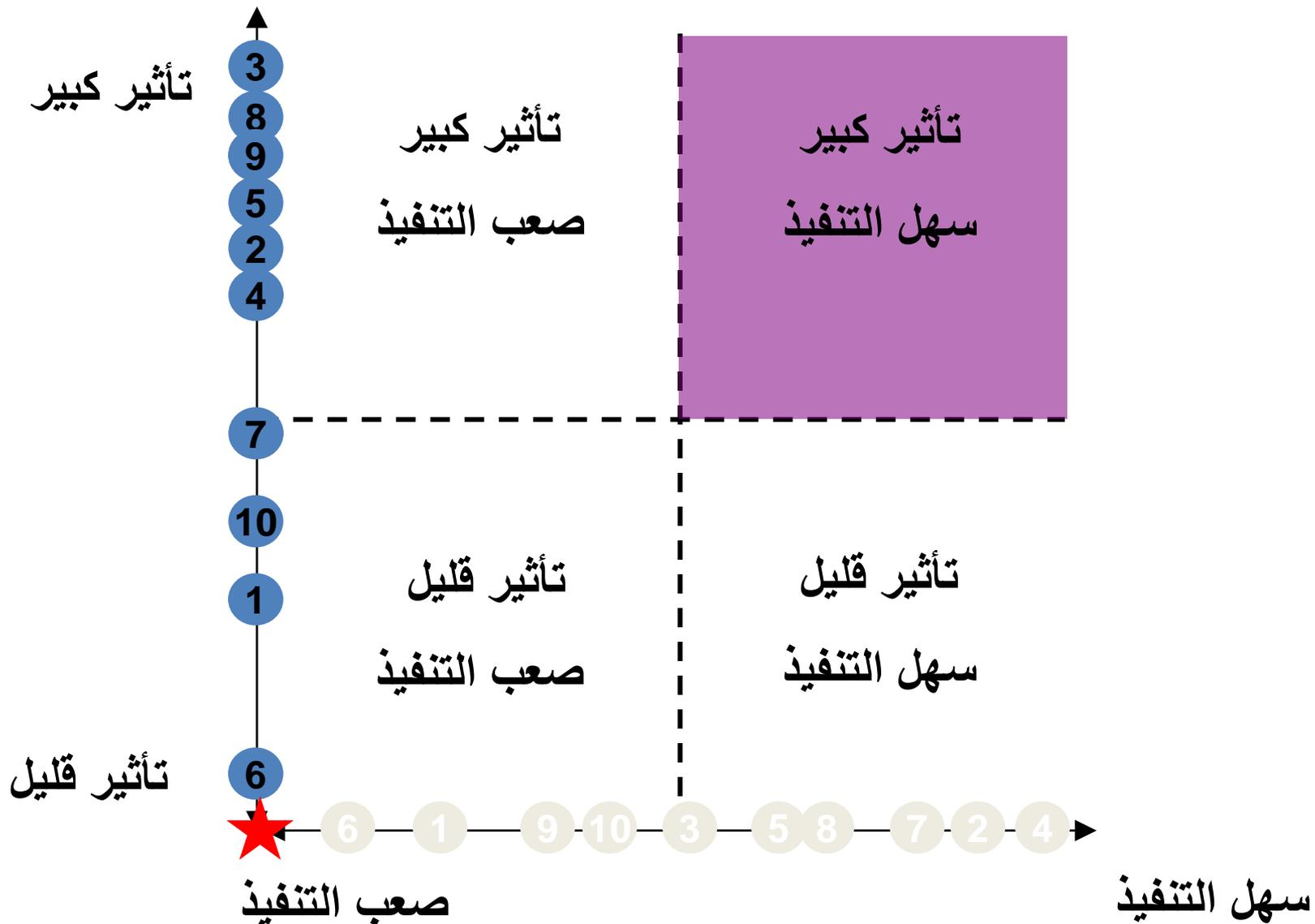




...we create the axis of a two-dimensional plot

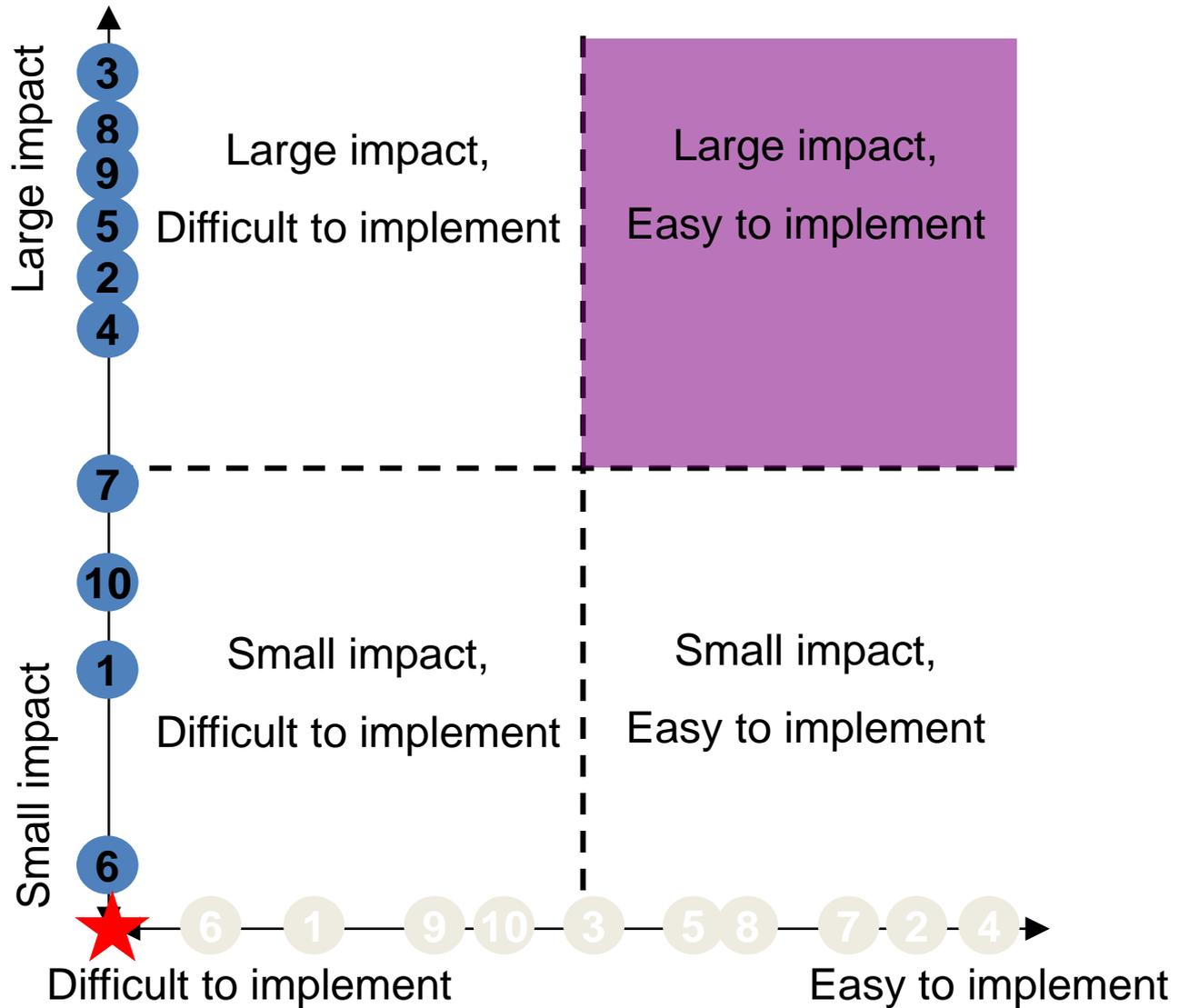


خارطة الحلول تستند بالأساس على عاملين لتحديد أطار عمل وضع الاولويات

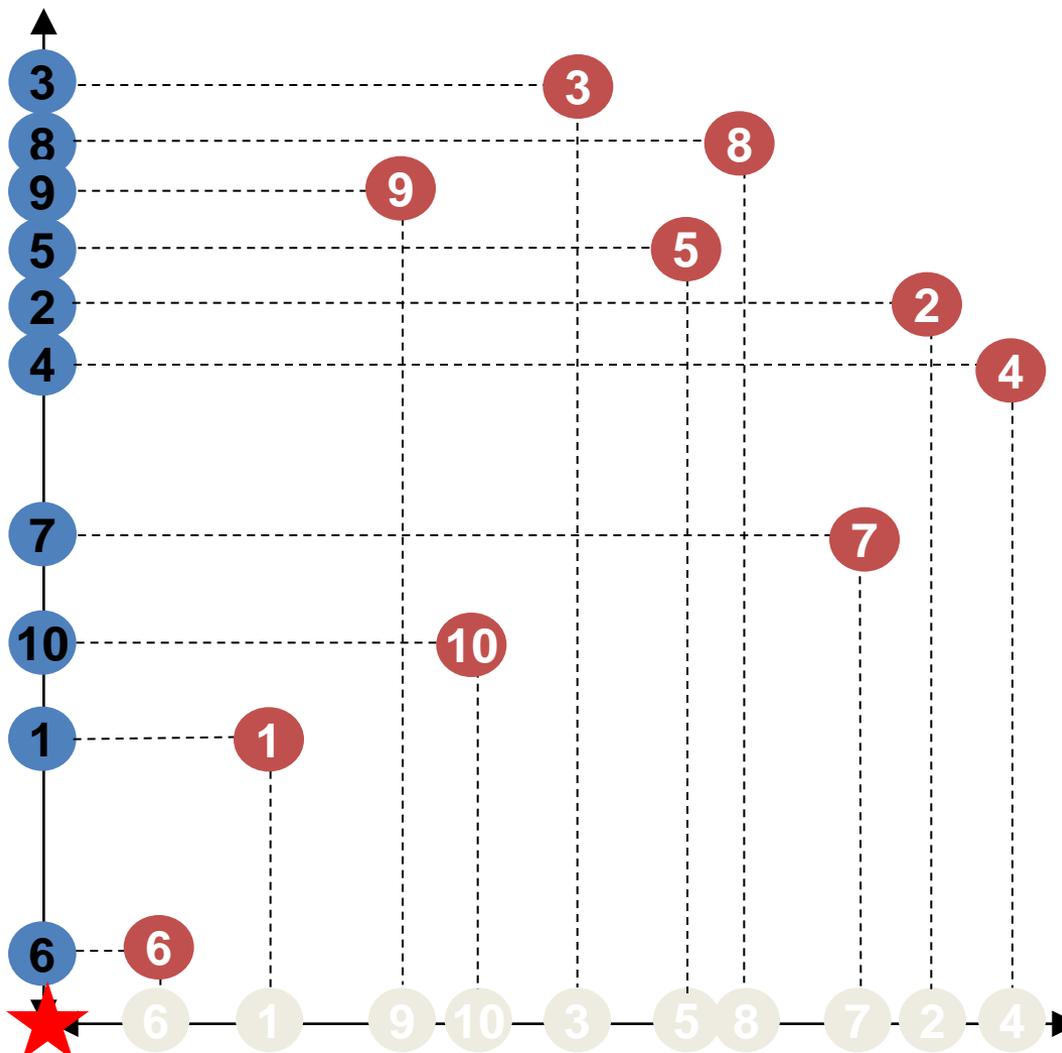




The plot provides a two-criteria solution prioritization framework



تأثير كبير



تأثير قليل

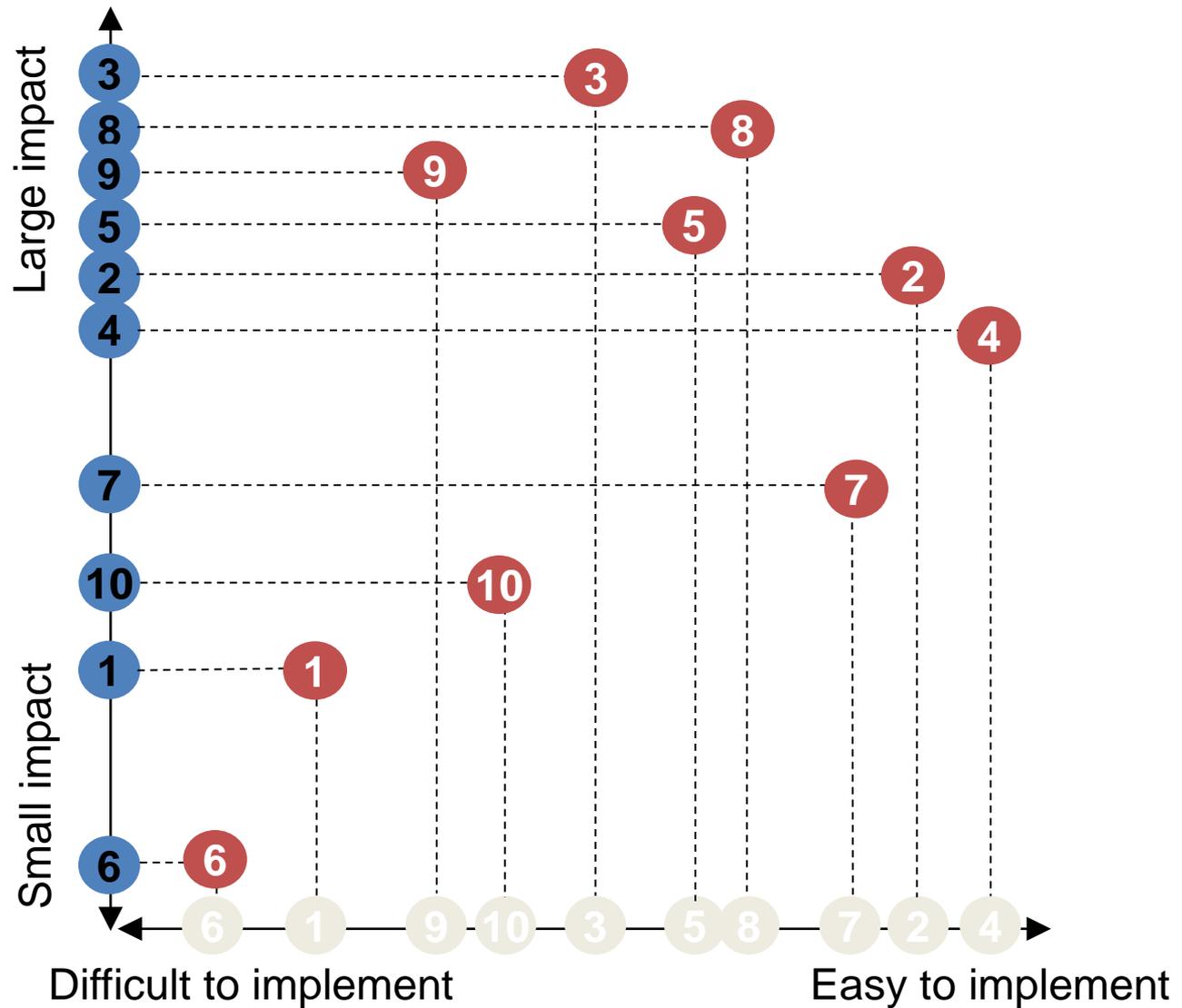


صعب التنفيذ

سهل التنفيذ

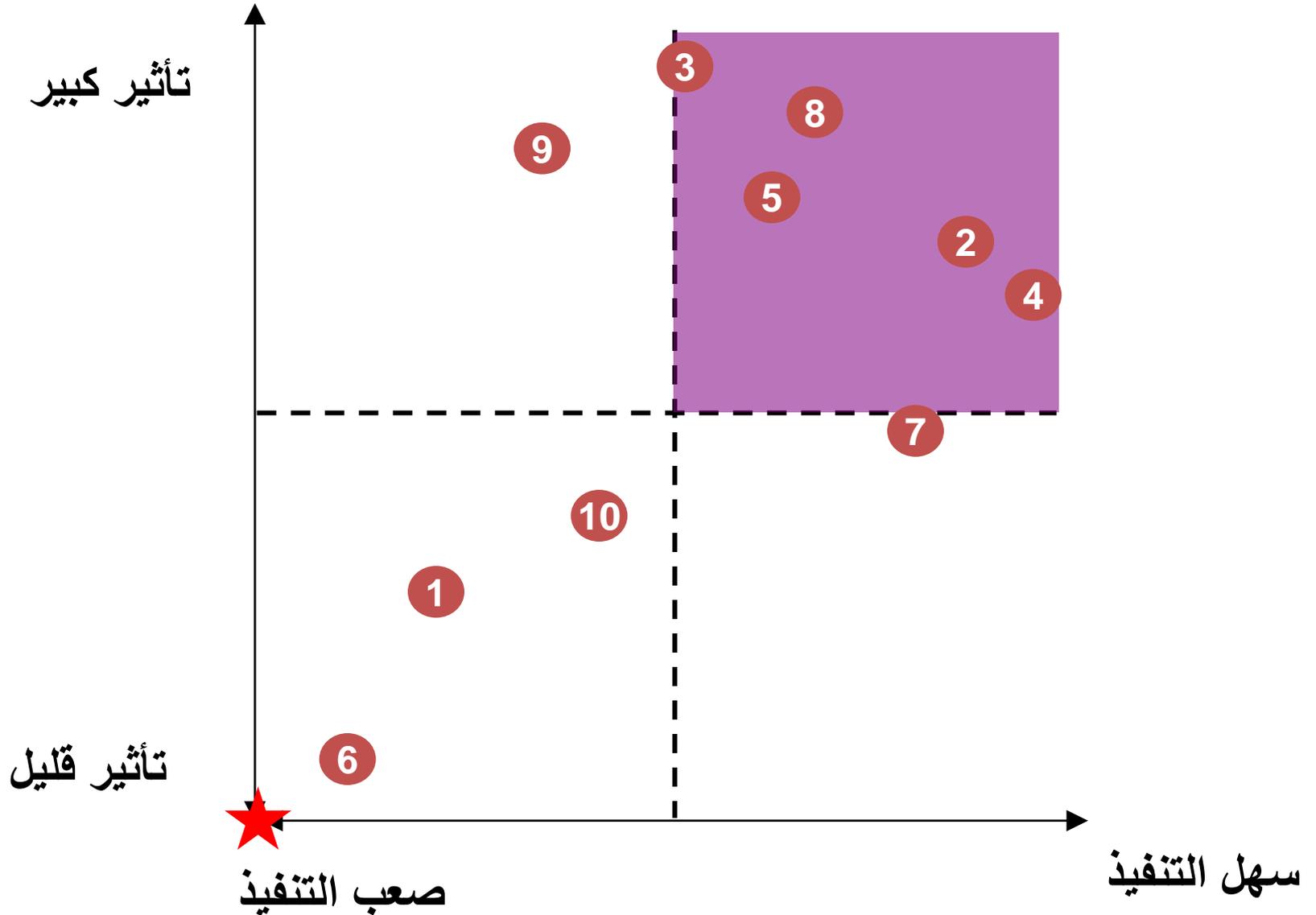


Solutions are mapped using your previous analyses



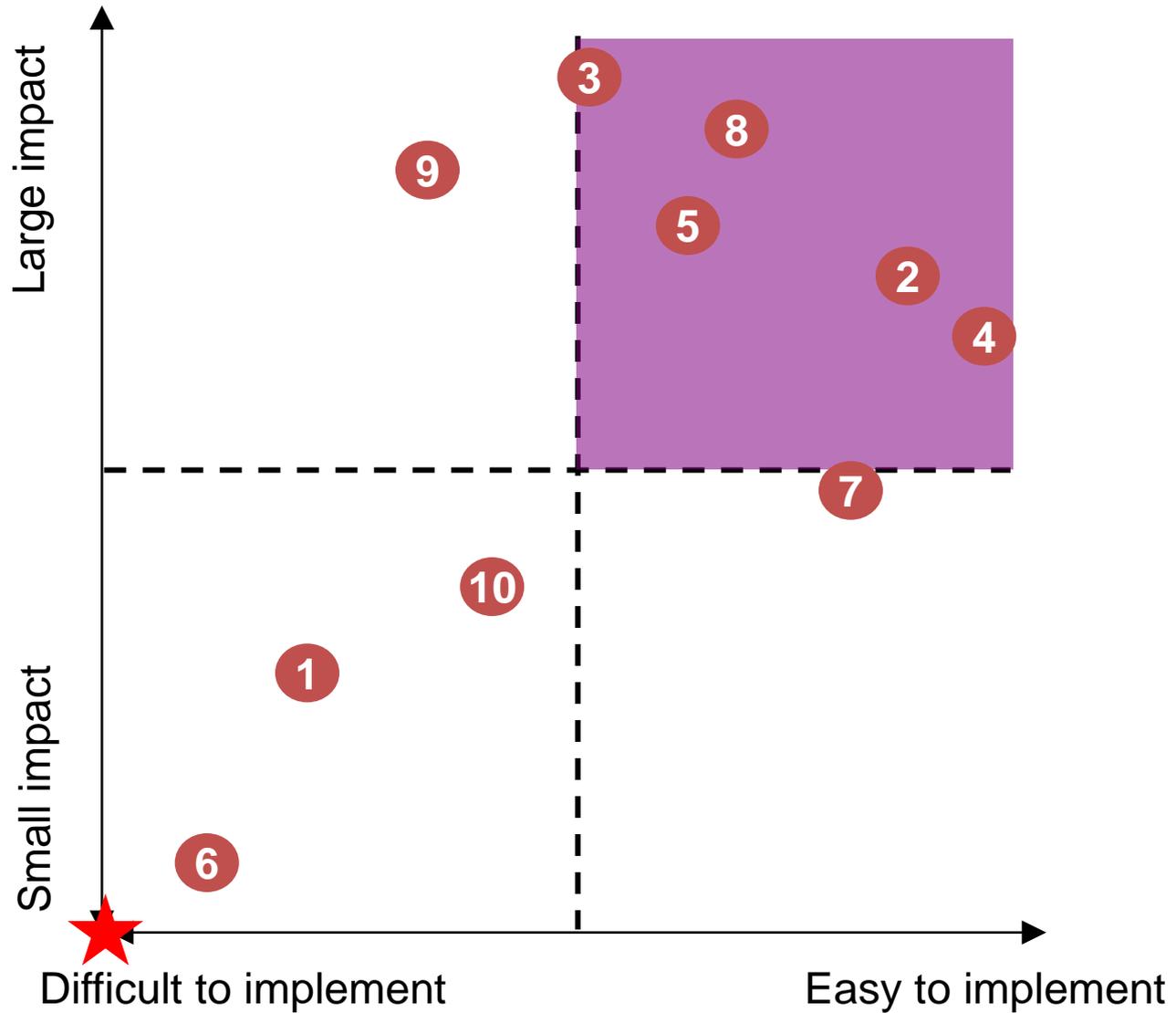


مخرجات الخطوة السابقة ستقودنا الى خارطة الحلول





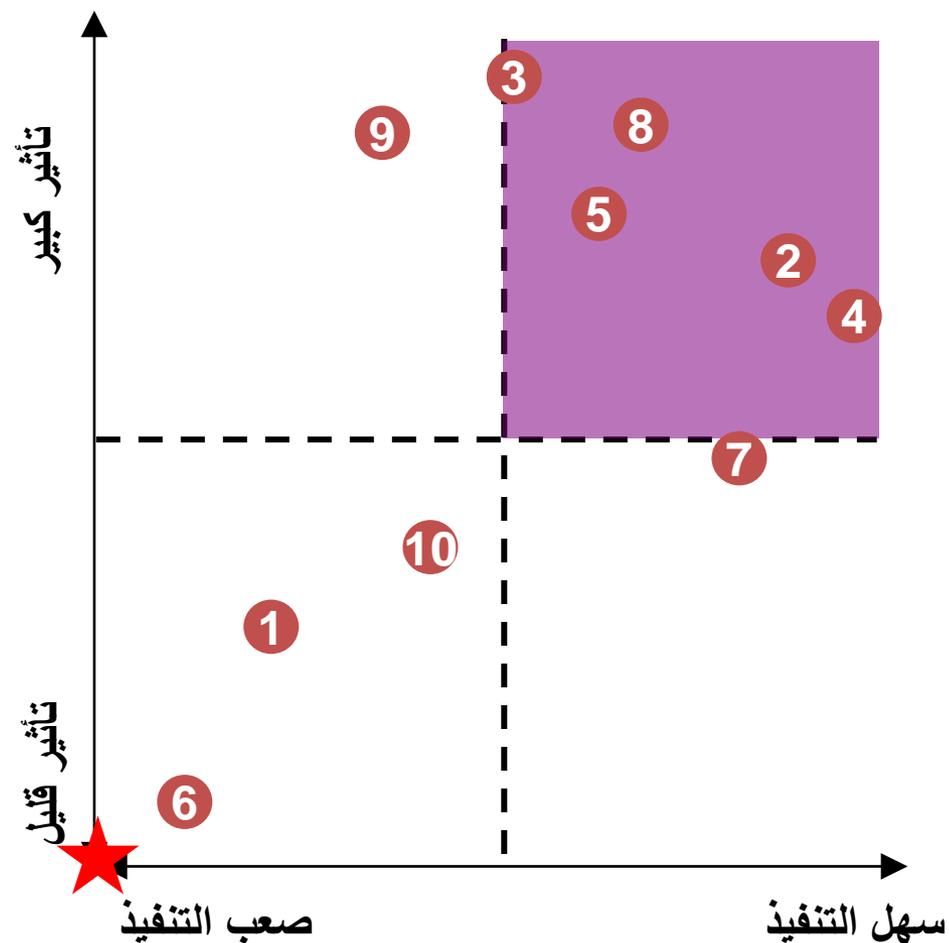
The output will guide you as you plan for Transformation



النتائج النهائي سيكون تفاصيل الحل , واولوية الحلول

الحلول

1. حل 1
2. حل 2
3. حل 3
4. حل 4
5. حل 5
6. حل 6
7. حل 7
8. حل 8
9. حل 9
10. حل 10



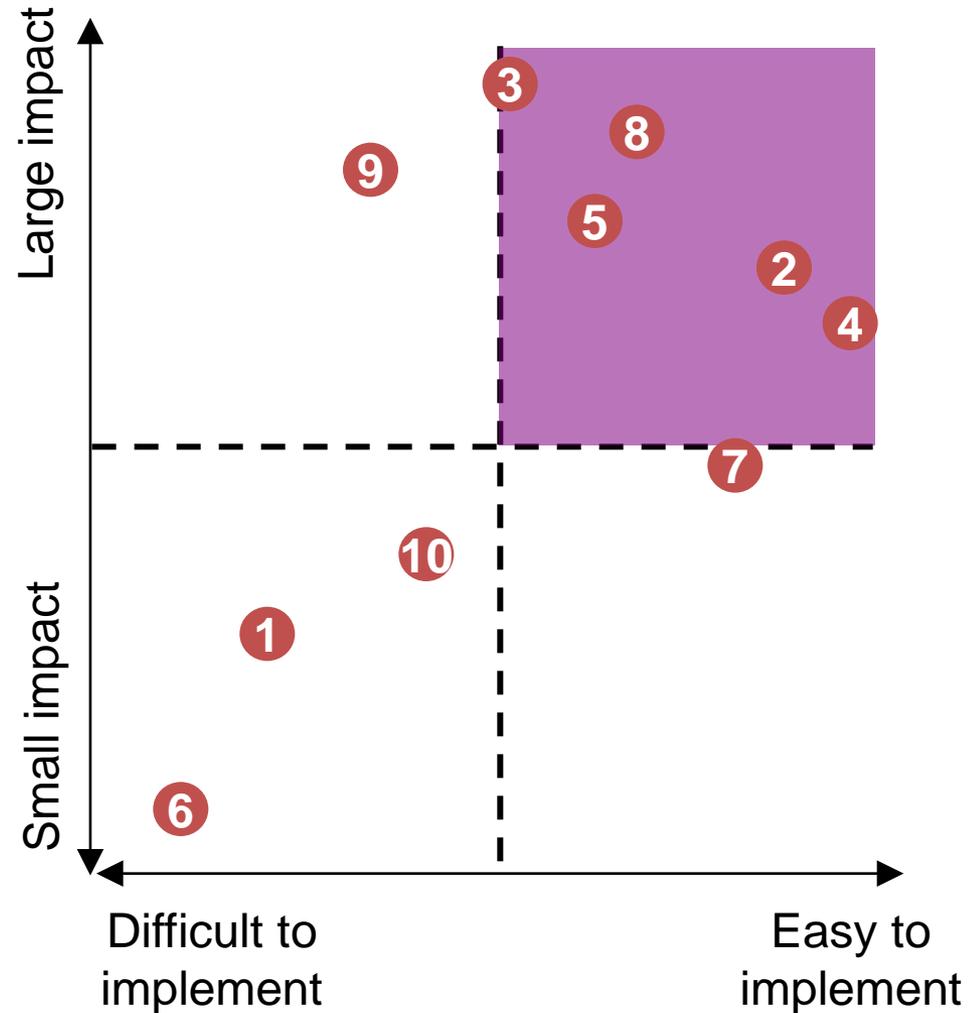


The final product provides solution details, and solution prioritization



Solution

- 1. Solution 1
- 2. Solution 2
- 3. Solution 3
- 4. Solution 4
- 5. Solution 5
- 6. Solution 6
- 7. Solution 7
- 8. Solution 8
- 9. Solution 9
- 10. Solution 10





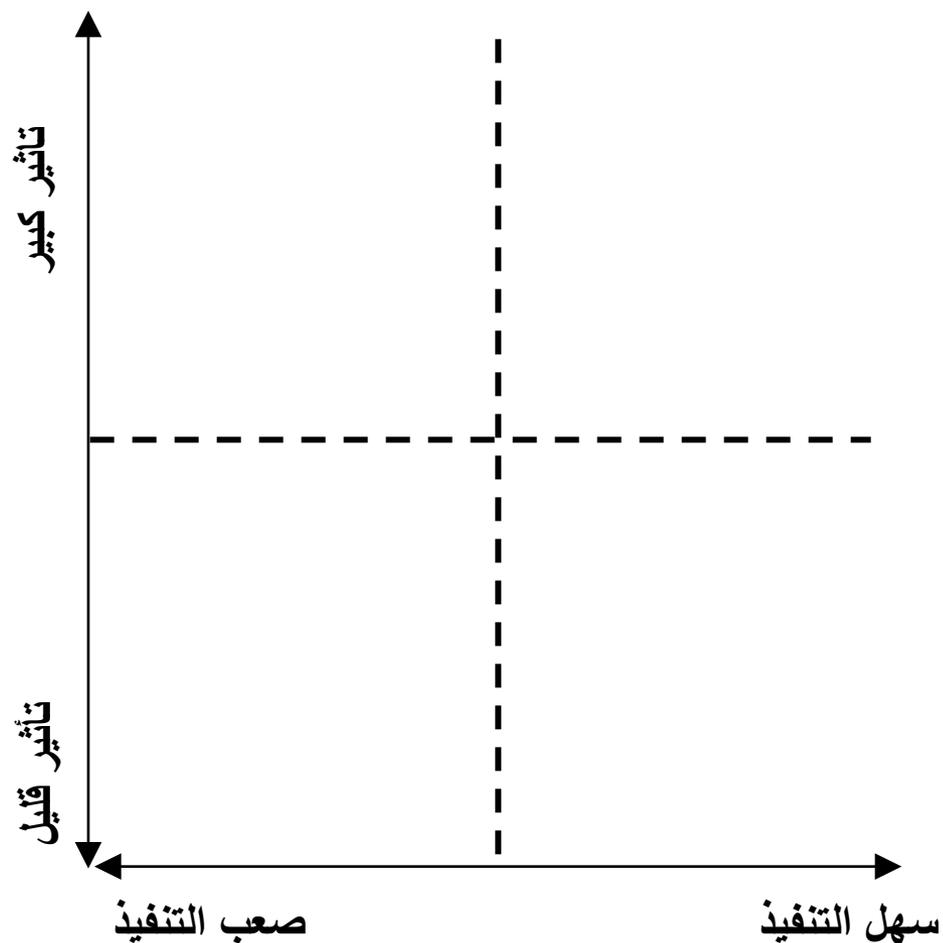
نشاط : رتب اولويات الحلول التي توصلتم اليها باستخدام الرسم التالي



المعيار: _____

الحلول

- .1
- .2
- .3
- .4
- .5
- .6
- .7
- .8
- .9
- .10





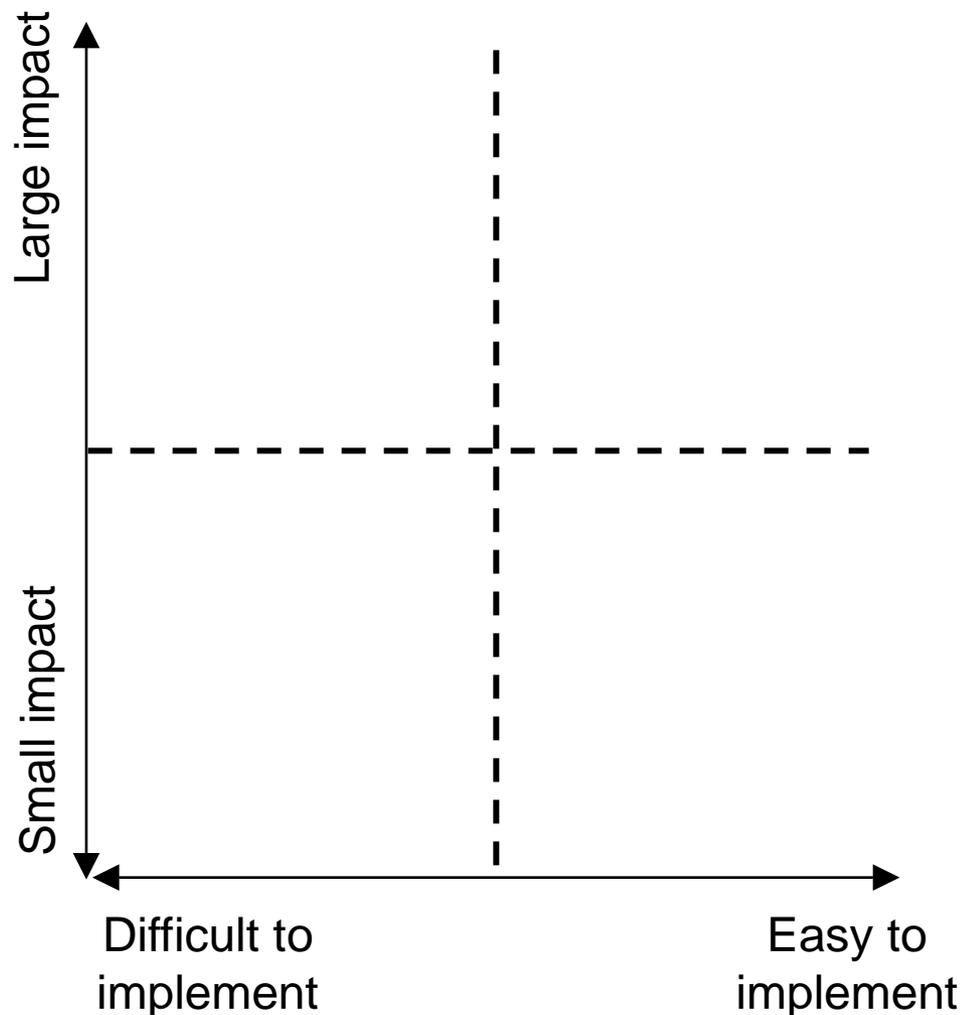
Activity: complete your criteria's prioritization using your own solutions



Criteria: _____

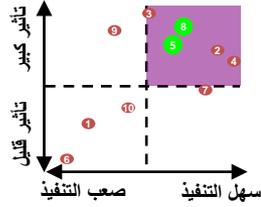
Solution

-
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6.
 - 7.
 - 8.
 - 9.
 - 10.

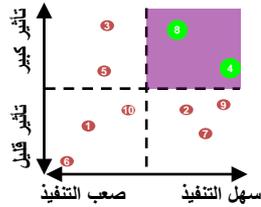


Consolidate two key solutions from each criteria into one unified OSTP solution map

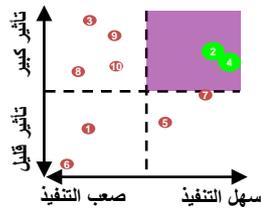
Leadership



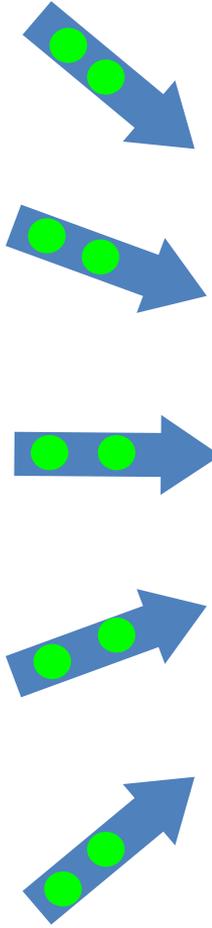
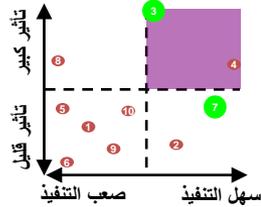
Finance



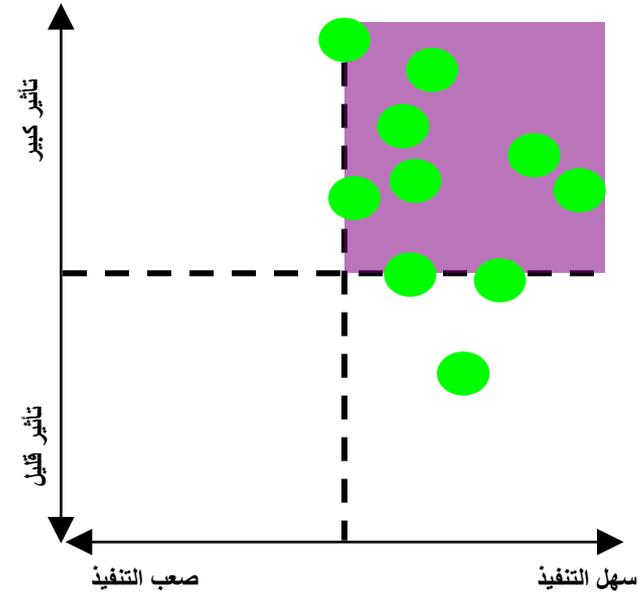
Processes



People



Consolidated OSTP solution map

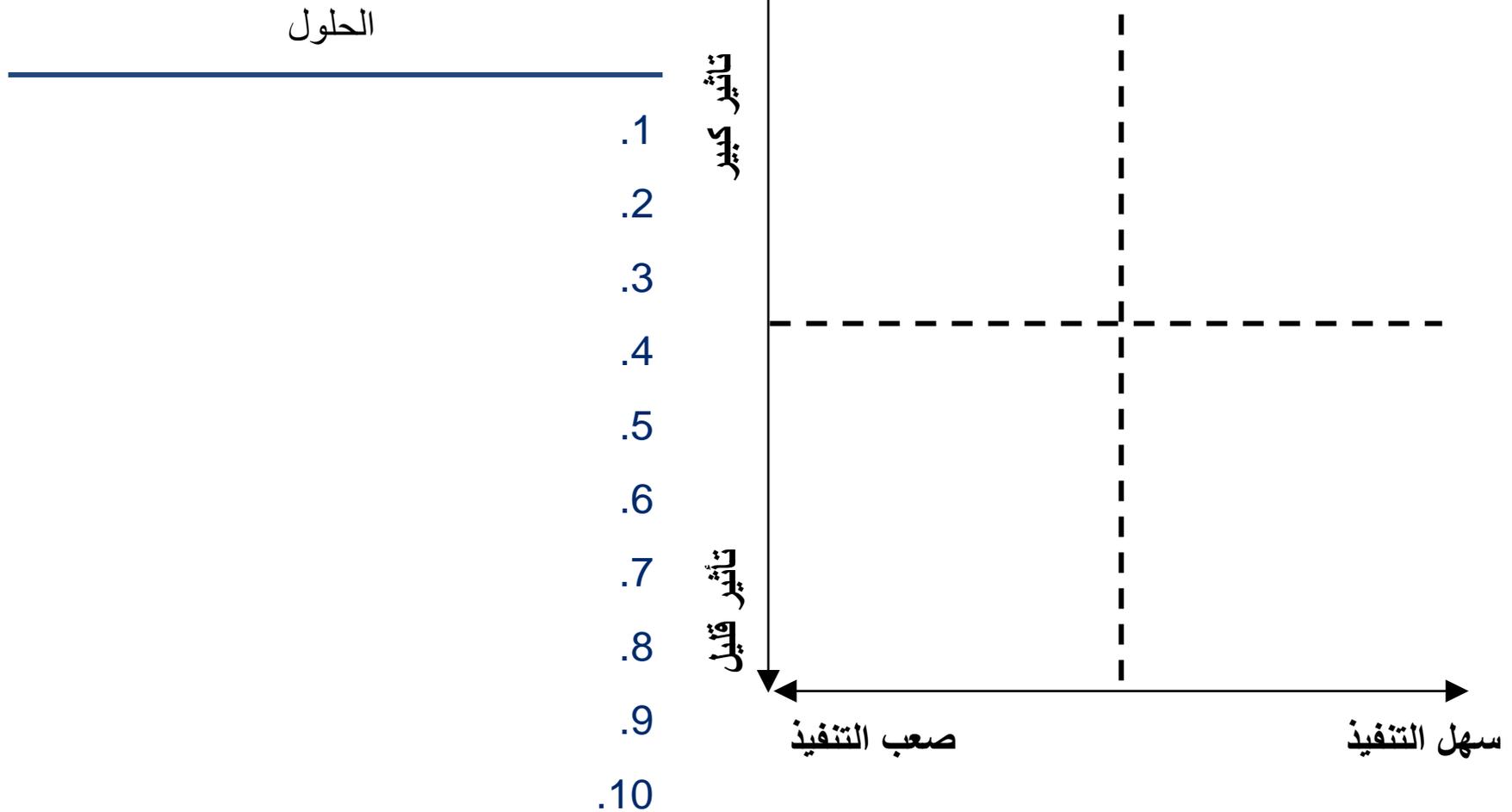




نشاط: دمج الحلول ذات الأولوية الأعلى (إثنين من كل معيار) في خارطة حلول موحدة لكافة المعايير



الحلول ذات الأولوية من المعايير الخمسة



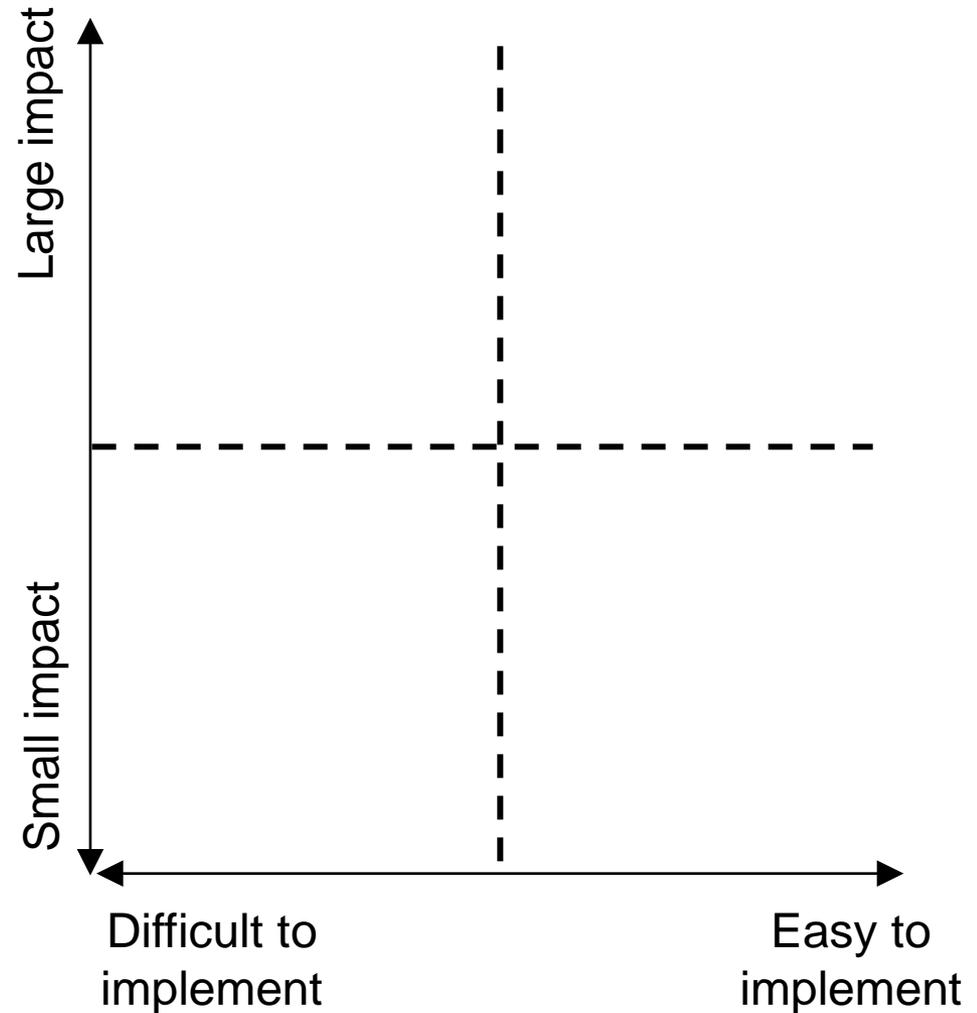


Activity: consolidate the top two solutions for each criteria into one prioritization matrix



OSTP team 5 criteria priority solutions

	Solution
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

خرائط الحلول
الخطوات القادمة



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



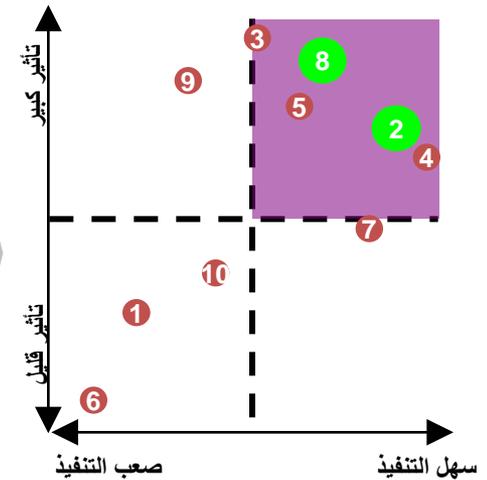
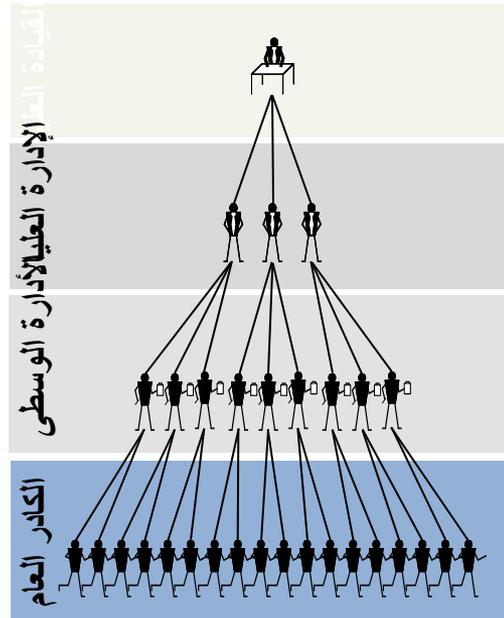
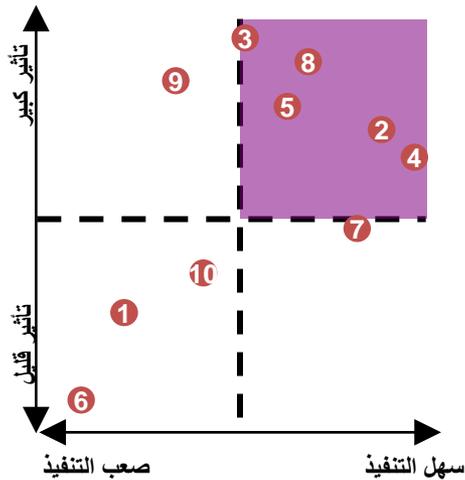
مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

Solution maps
Next steps

سيأخذ الفريق خرائط الحلول

ليناقشها مع المعنيين في المؤسسة

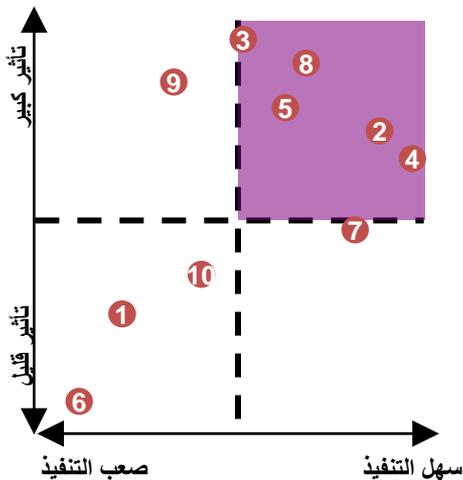
للإستفادة من الآراء وأستحصال الدعم من المعنيين في المؤسسة لإثنين من الحلول الأساسية لكل معيار



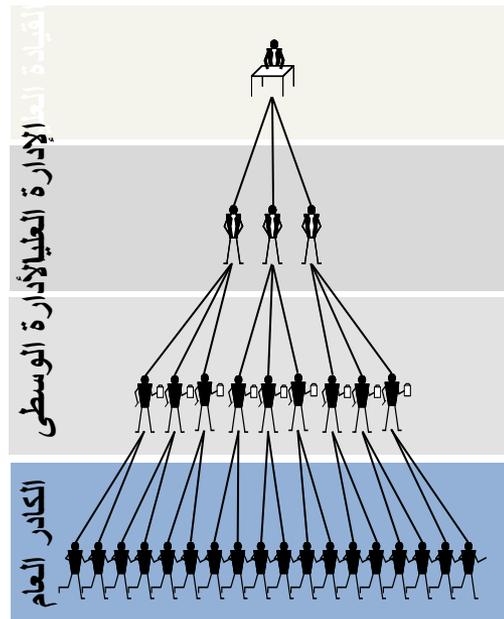
عند اختيار الأولوية في تنفيذ الحلول, ينبغي التركيز في البداية على عامل السهولة لبناء سجل حافل من النجاحات. بالإمكان التركيز على الحلول الأصعب في وقت لاحق

Next step: communicate solution maps to gain input and buy-in from your criteria's stakeholders

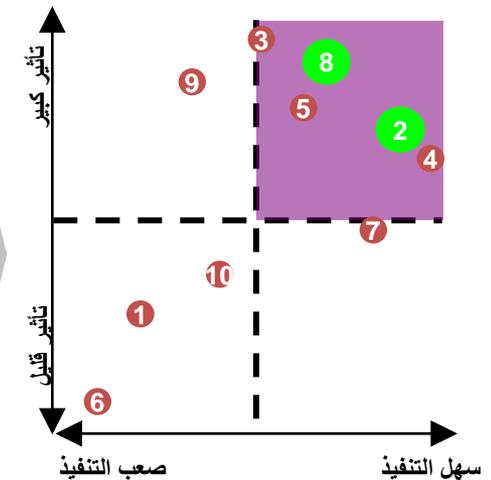
Take the valuable insight of the solution map...



...to relevant individuals in your organization...

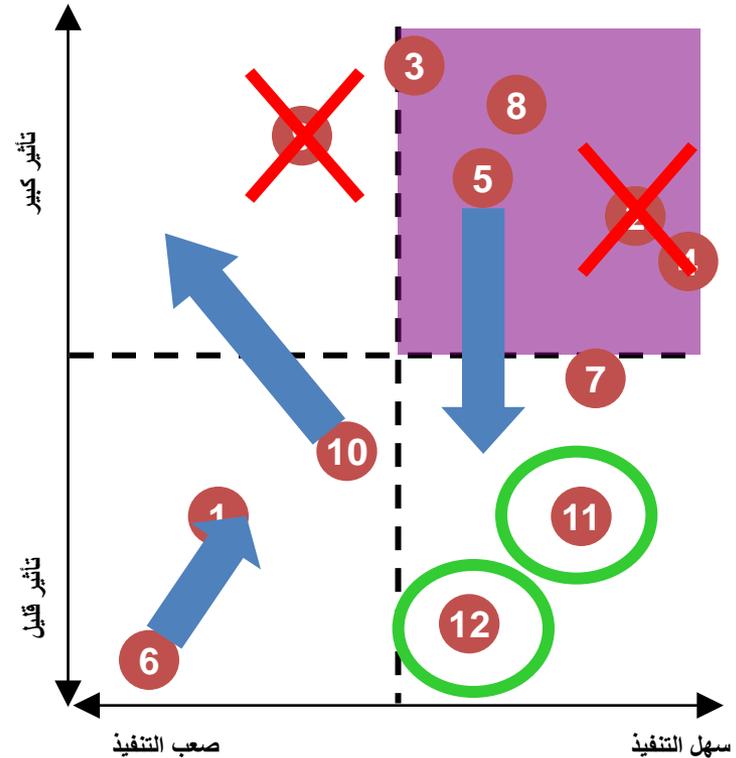


...to get input and buy-in from your stakeholders for two key solutions



When you select your priority solutions, focus first on **EASINESS** to first build a successful record. You can focus on harder solutions later

- بالإمكان تغيير الأولوية في تنفيذ الحلول
- بالإمكان الحذف أو الإضافة
- بالإمكان عمل ما هو ضروري لضمان ان خطط الحلول ستكون الدليل أو المرشد على طريق التحول المؤسسي

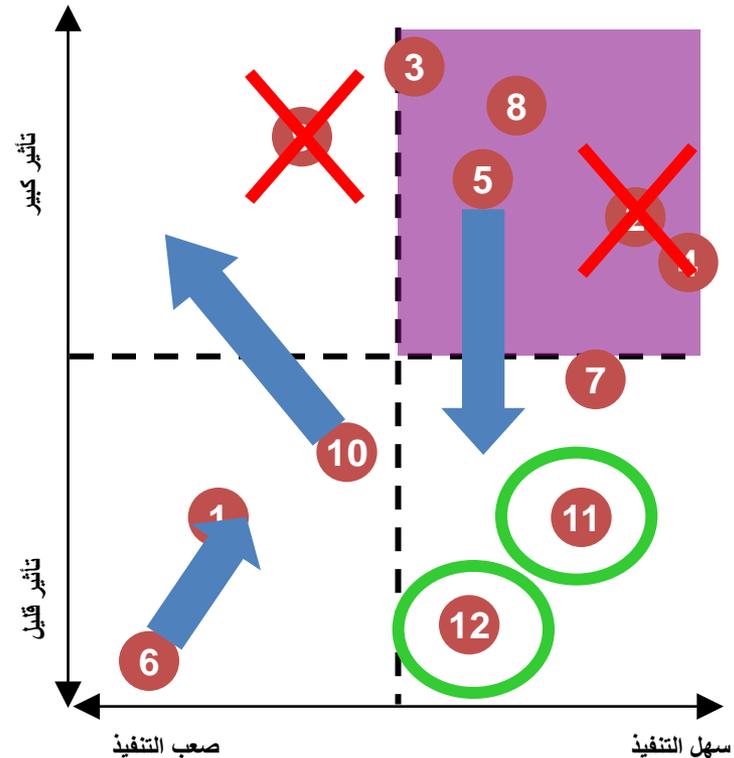




At any stage, as you gain more insight, you can revise your solution maps



- You can change the prioritization
- You can add or delete
- Do what is necessary to ensure your solution maps are as useful as possible in guiding you into transformation





ينبغي استحصل الموافقة على خرائط الحلول قبل المضي في التحول المؤسسي



عملية أستحصل الموافقة ستختلف من مؤسسة إلى أخرى
ينبغي إتباع الخطوات أدناه لضمان الحصول على الموافقات
المطلوبة للمضي قدماً في التحول المؤسسي

1. تحديد الأشخاص المطلوب إستحصل الموافقات منهم
2. مناقشة خرائط الحلول
3. دمج المقترحات
4. أستحصل الموافقة على اثنين من الحلول والتي يمكن
إعتبارها الأهم لكل معيار



Your solution maps must be approved before progressing in transformation



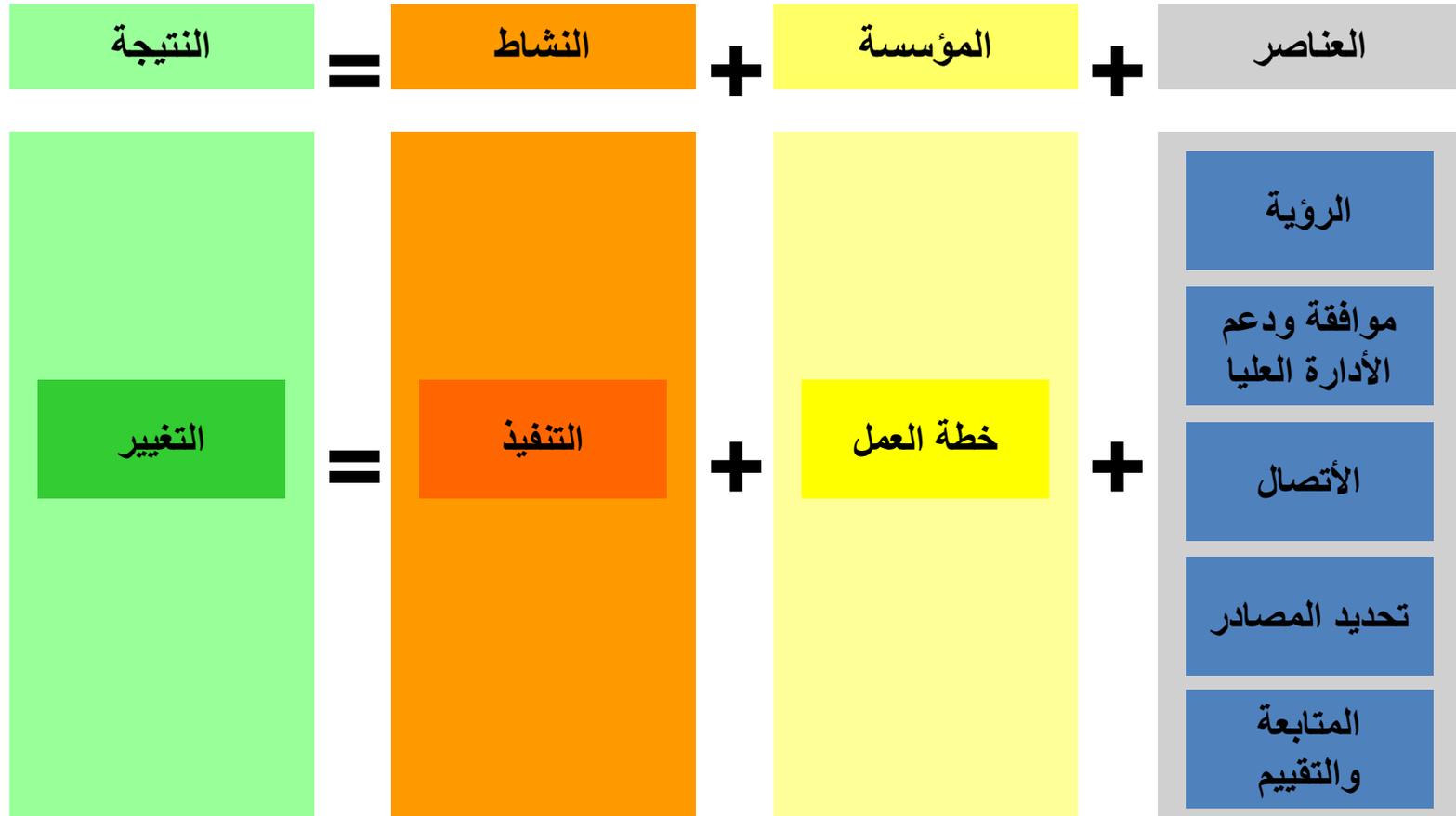
The approval process at every organization will be different

Follow these steps to make sure you have sufficient approval to move forward

1. Identify the individuals from whom you need approval
2. Discuss the solution maps
3. Incorporate suggestions
4. Obtain approval for at least the top two solutions in each criteria

خارطة الحلول للمعايير الخمسة يمكن اعتبارها كنقطة الإنطلاق لورشة العمل القادمة والخاصة بكتابة خطط العمل للحلول المقترحة

- في ورشة العمل القادمة, سنكتب خطط العمل اللازمة لتنفيذ الحلول الخاصة بكل معيار

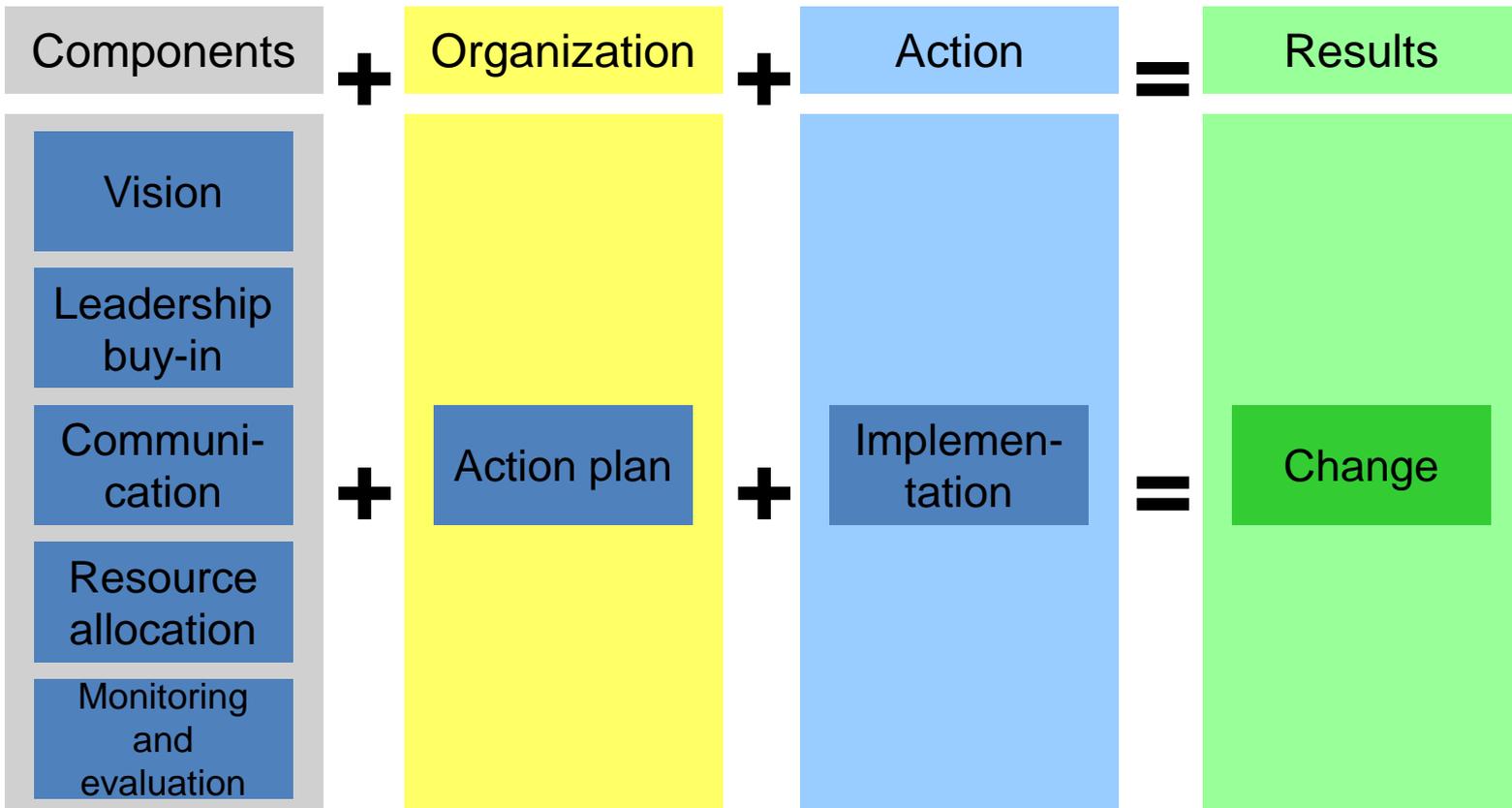




The consolidated solution map will serve as starting point for the next workshop: Solution Action Planning



- You will carefully plan the activities necessary to implement your criterion's solutions





USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



برنامج التحول المؤسسي
المرحلة الثالثة – الخطوة الثانية
الإستثمارات المستخدمة في هذه الخطوة

مكتب GSP - OSTP



USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Organizational Transformation Program Phase 3 - Worksheets

GSP OSTP Office



ماذا تعلمنا من خلال هذا التمرين؟ كيف سنستطيع الاستفادة منه في عملية التحول؟



- ?
- ?
- ?
- ?
- ?
- ?
- ?
- ?



What did you learn from this exercise?
How can you apply it to Transformation?



- ?
- ?
- ?
- ?
- ?
- ?
- ?
- ?



Benchmark Report organizational strengths



Strength	Reason



Benchmark Report organizational strengths



Strength	Reason



النقاط التي تحتاج إلى تحسين المشخصة في تقرير التقييم الذاتي



الحل	سبب وجودها	النقاط التي تحتاج إلى تحسين	
			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8
			9
			10



Benchmark Report opportunities for improvement



	Opportunity	Reason	Solution
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			



النقاط التي تحتاج إلى تحسين المشخصة في تقرير التقييم الذاتي



الحل	سبب وجودها	النقاط التي تحتاج إلى تحسين	
			1
			2
			3
			4
			5
			6
			7
			8
			9
			10



Benchmark Report opportunities for improvement



	Opportunity	Reason	Solution
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			



استمارة مدى سهولة تنفيذ الحلول

1



المرتبة	المجموع	سهولة تجاوز أي معوقات أخرى (10 سهل - 1 صعب)	سهولة الحصول على المصادر (10 سهل - 1 صعب)	سهولة التنفيذ (10 سهل - 1 صعب)	الحل
					1.
					2.
					3.
					4.
					5.



1

Solution ease summary sheet



Solution	Buy-in ease (10 easy – 1 difficult)	Resource ease (10 easy – 1 difficult)	Other barrier ease (10 easy – 1 difficult)	Total ease	Rank
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



إستمارة المصادر المطلوبة – يمكن إستخدامها عند القيام بإطلاع المؤسسة على المصادر المطلوبة

2



الصعوبة المحتملة للحصول على المصادر (10 سهل – 1 صعب)	إذا كان الجواب كلا, فكيف يمكن الحصول على تلك المصادر	هل المصادر متوفرة حالياً؟ نعم أم لا	المصادر المطلوبة	الحل
				1.
				2.
				3.
				4.
				5.



إستمارة المصادر المطلوبة – يمكن إستخدامها عند القيام بإطلاع المؤسسة على المصادر المطلوبة

2



الصعوبة المحتملة للحصول على المصادر (10 سهل – 1 صعب)	إذا كان الجواب كلا, فكيف يمكن الحصول على تلك المصادر	هل المصادر متوفرة حالياً؟ نعم أم لا	المصادر المطلوبة	الحل
				6.
				7.
				8.
				9.
				10.



2

Resource activity template- use when communicating in your organization



Solution	Resource needed	Immediately available? Y/N	If not available, how to obtain	Estimated ease of obtaining resource (10 easy - 1 difficult)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				



جدول تحديد المعوقات

3



المجموع	درجة السهولة (10 سهل-1 صعب)	المعوقات الأخرى المحتملة	الحل
			1
			2
			3
			4
			5



3

Additional barriers



Solution	Additional barriers	Difficulty score 10 (easy) – 1 (difficult)	Total additional barrier difficulty score
1.	<hr/>	<hr/>	<hr/> <p style="text-align: center;">#####</p>
2.	<hr/>	<hr/>	<hr/> <p style="text-align: center;">#####</p>
3.	<hr/>	<hr/>	<hr/> <p style="text-align: center;">#####</p>
4.	<hr/>	<hr/>	<hr/> <p style="text-align: center;">#####</p>
5.	<hr/>	<hr/>	<hr/> <p style="text-align: center;">#####</p>



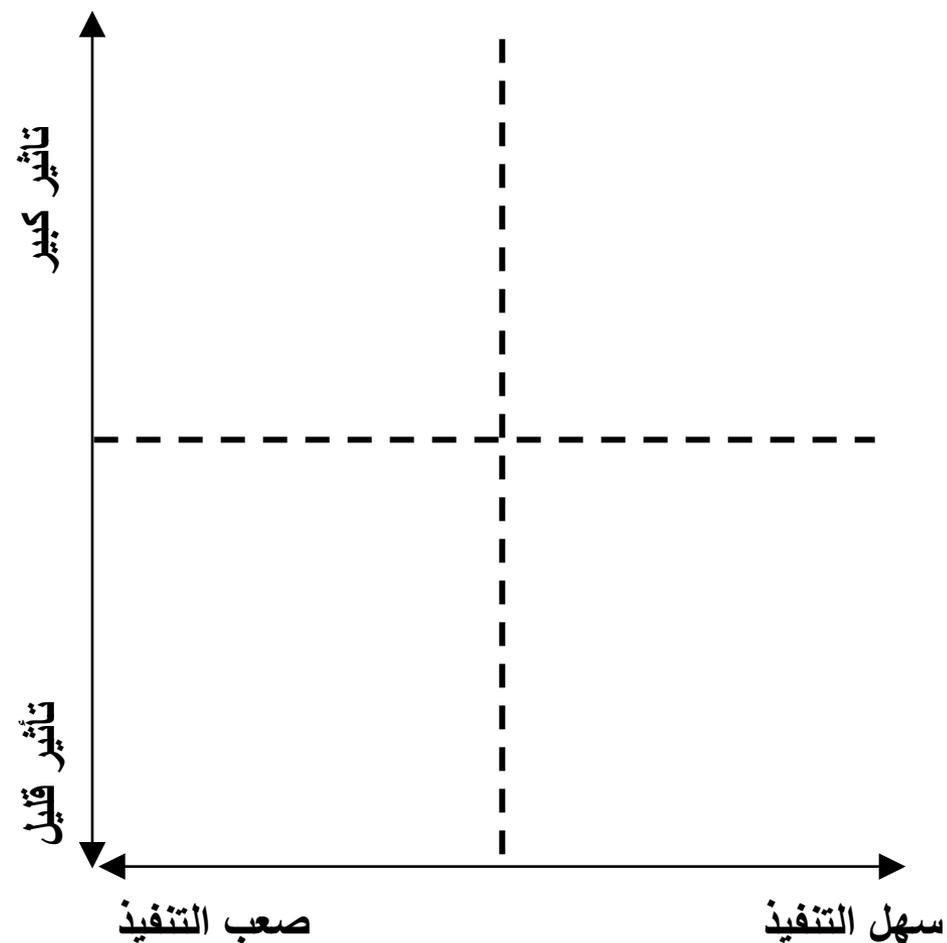
نشاط : رتب اولويات الحلول التي توصلتم اليها باستخدام الرسم التالي



المعيار: _____

الحلول

- .1
- .2
- .3
- .4
- .5
- .6
- .7
- .8
- .9
- .10





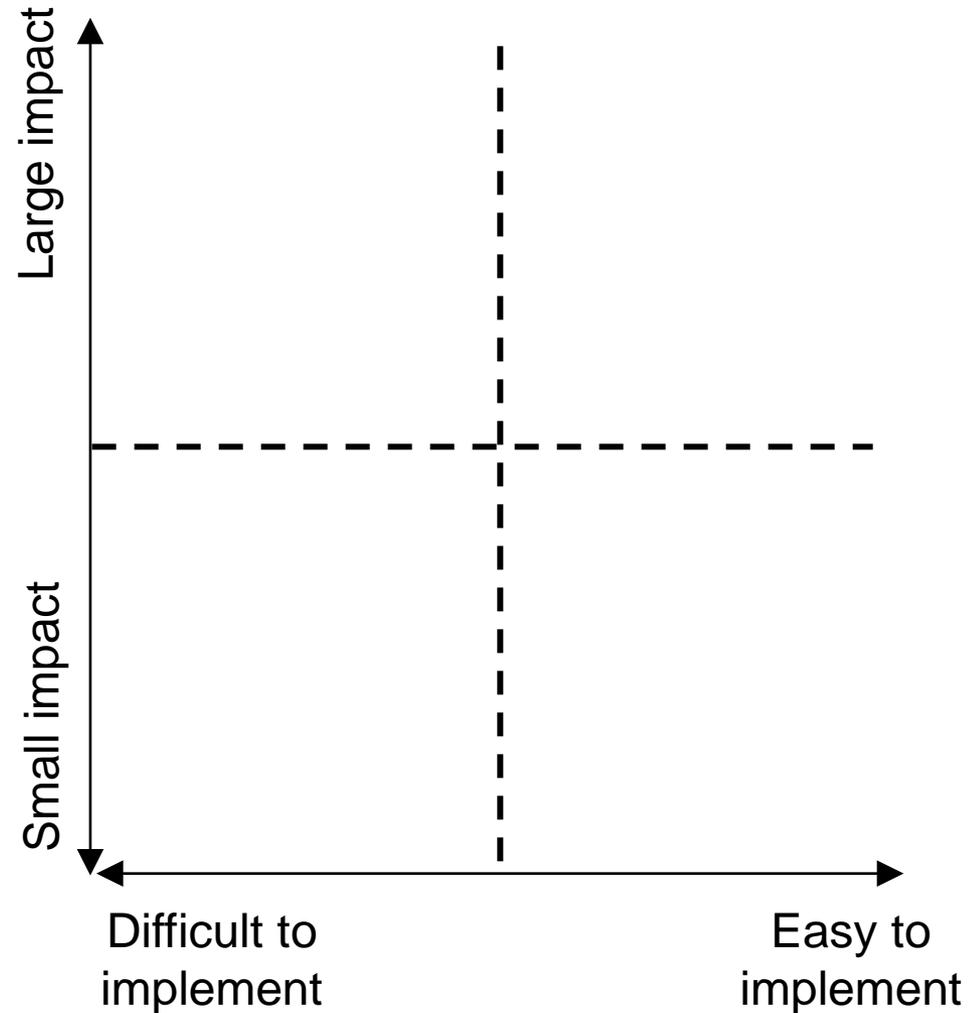
Activity: complete your criteria's prioritization using your own solutions



Criteria: _____

Solution

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

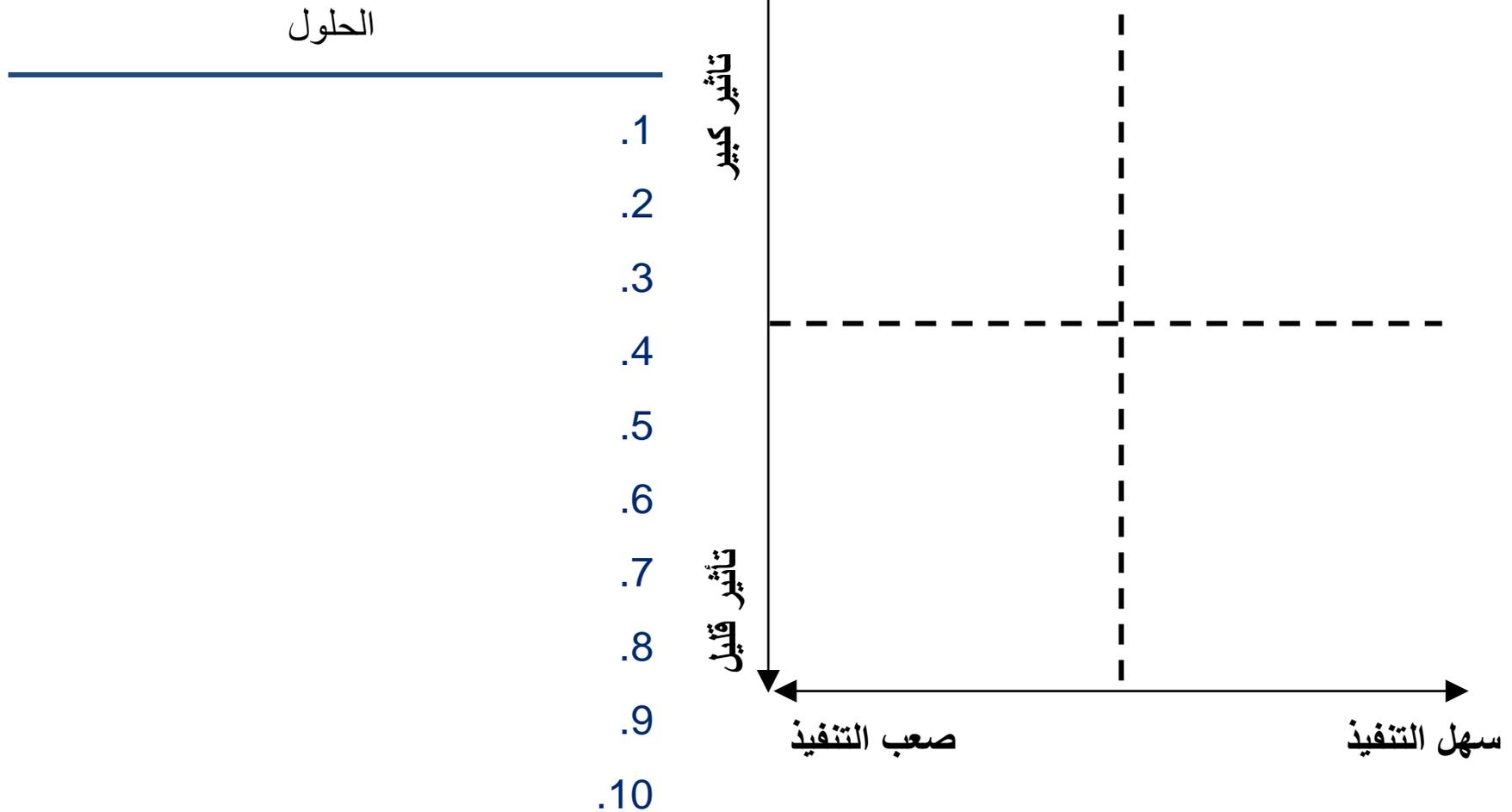




نشاط: دمج الحلول ذات الأولوية الأعلى (إثنين من كل معيار) في خارطة حلول موحدة لكافة المعايير



الحلول ذات الأولوية من المعايير الخمسة



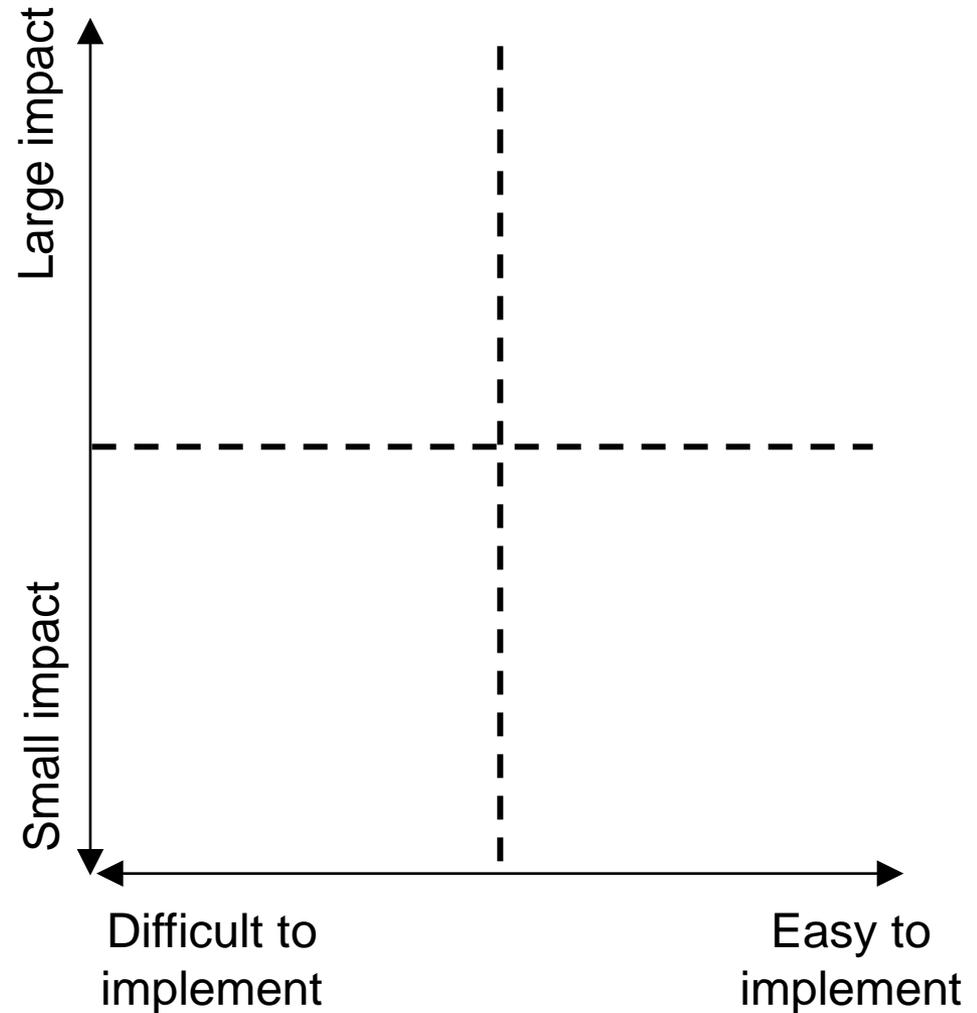


Activity: consolidate the top two solutions for each criteria into one prioritization matrix



OSTP team 5 criteria priority solutions

	Solution
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	





USAID | **IRAQ**
FROM THE AMERICAN PEOPLE



برنامج التحول المؤسسي
المرحلة الثالثة – الخطوة الثانية
الاتصال مع الزملاء

مكتب GSP -OSTP



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



Governance Strengthening Project (GSP)

Organizational Transformation Program Phase 3 - Step 2 Optional communication module

GSP OSTP Office



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

مقدمة
دراسة حالة
خطط الإتصال



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



Introduction

Case study

Communications plan

- بعد انتهاء ورشة العمل لهذا الاسبوع, سيعود أعضاء الفريق إلى المؤسسة مع خرائط الحلول لإستحصال الدعم من المؤسسة
- وجود الدعم من المؤسسة يعتبر أمر ضروري لسببين:
 1. سيحتاج الفريق إلى استحصال الموافقات للمضي قدماً في التحول المؤسسي
 2. المدراء والزملاء والموظفون يمكنهم تقديم الإقتراحات بخصوص خرائط الحلول لتعديلها وجعلها أكثر دقة, مما يساهم بالنتيجة في إنجاح جهود التحول
- عامل النجاح الأساسي في مشاركة خرائط الحلول مع المعنيين سيكون احداث التواصل بشكل فعال

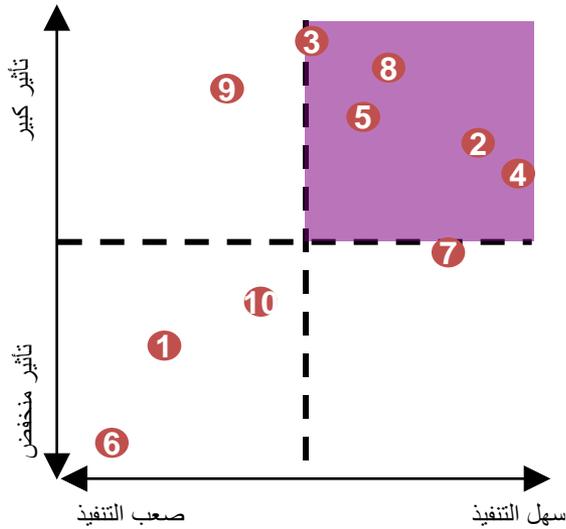


This communication module will help you win buy-in from your organization

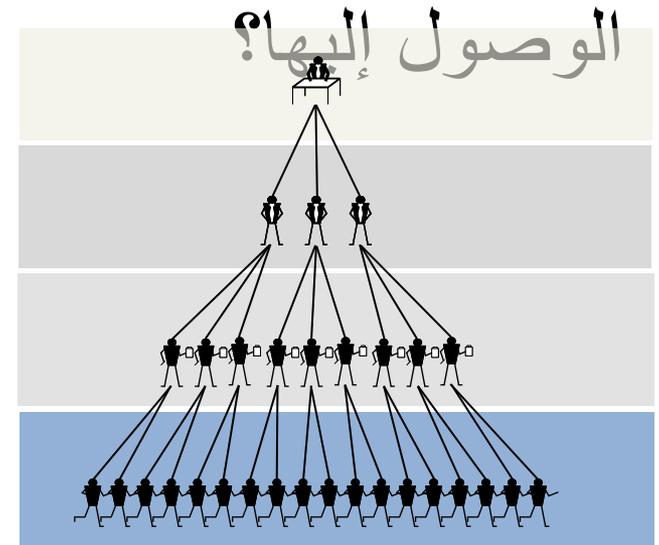


- After this workshop, you will return to your organization with the solution maps to win your organization's buy-in
- Your organization's buy-in is critical for two reasons
 1. You will need approvals to move forward
 2. Your leaders, colleagues and employees can give your feedback on the solution maps that you can use to improve them, and also make transformation more successful
- The key success factor in sharing your solution maps will be to communicate effectively

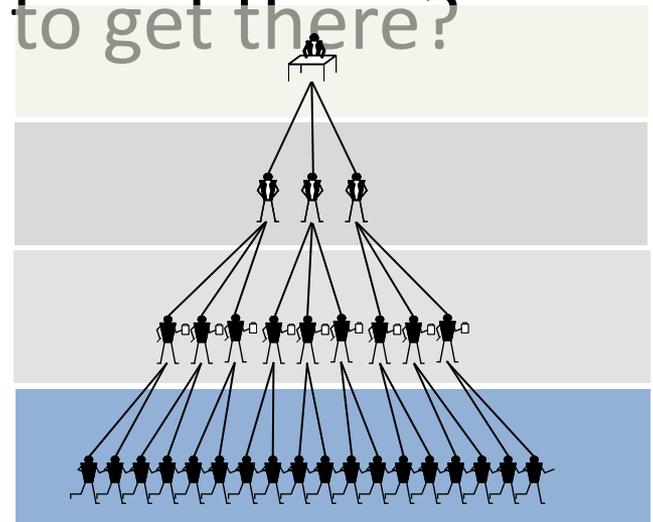
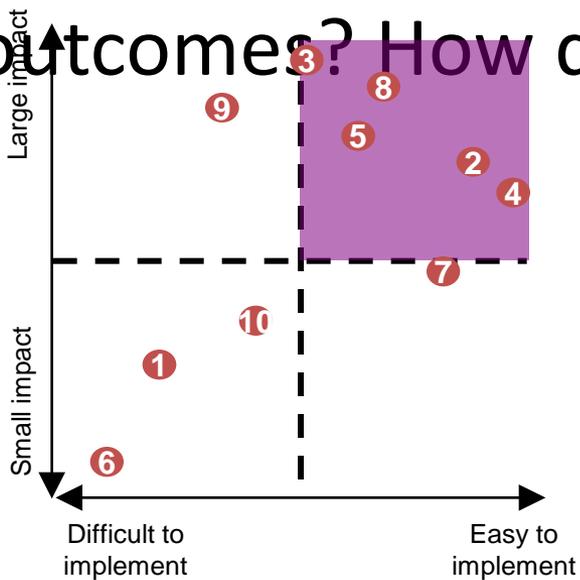
عندما يعود الفريق إلى المؤسسة في الأسبوع القادم, ما هي خطط الفريق في إيصال خطط الحلول ومشاركتها مع المعنيين في المؤسسة؟ ما هي النتائج المرجوة؟ وكيف تتوقعون الوصول إليها؟



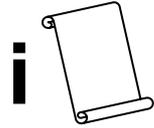
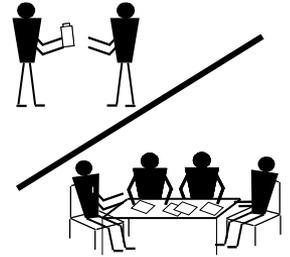
?



When you return to your organization next week, how do you plan to communicate your solution maps? What are your intended outcomes? How do you expect to get there?



هناك خمسة أمور يجب أخذها بنظر الاعتبار خلال تطوير وسائلكم للاتصال



طريقة الإيصال

الرسالة

البيئة المحيطة

الجمهور

الهدف

كيف سنقوم بإيصال الرسالة؟
- أجتماع؟
- بريد إلكتروني؟
- نقاش غير رسمي؟
- عرض تقديمي؟

ما هي الطريقة المتبعة للإتصال لتحقيق التأثير الأكبر
- الإقناع من خلال إيضاح الفائدة للمؤسسة
- ذكر المخاطر البسيطة التي ممكن أن تواجه جهود التحول
- التأكيد على التأثير الكبير من خلال تنفيذ التحول

ما هي العوامل الخارجية التي تؤثر على الجمهور؟
- قبل العيد مباشرة
- أغلب الموظفين قد تم إعادة تعيينهم في مناصب جديدة
- تعيين مدير عام جديد

مع من سيتم الإتصال؟
- مدراء لديهم النزعة إلى الشك
- مدراء ينتابهم الغموض
- وزير مشغول
- موظفون غير مطلعين على الموضوع

مالذي تريد أن تتجزه من خلال الإتصال؟
- إستحصال الدعم؟
- رفع الوعي العام؟
- استحصال التغذية الراجعة فيما يتعلق بكيفية إجراء التحسينات؟
- جمع معلومات؟

ينبغي اختيار أفضل وسيلة للإيصال وتكون ملائمة للرسالة والبيئة المحيطة والجمهور

ينبغي جعل الرسالة ملائمة للجمهور والبيئة المحيطة

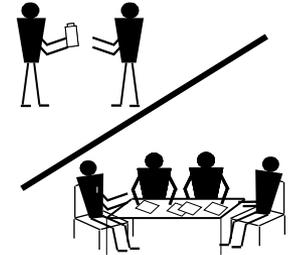
ينبغي معرفة العوامل التي تؤثر على الجمهور

ينبغي معرفة الجمهور وجدول أعمالهم

ينبغي تعريف هدف واضح واستخدامه في كافة الجهود المبذولة في الإتصال



Consider five key components when constructing a communications plan



Goal

Audience

Env't

Message

Delivery

What do you want to accomplish with the communication?

- Win support?
- Raise general awareness?
- Obtain feedback for how to make improvements?
- Collect information?

Define a clear goal and use it to focus all your communication activities

With whom will you communicate?

- Suspicious managers
- Ambitious managers
- Busy minister
- Uninformed employees

Know your audience and their agendas

What external factors impact your audience?

- Just before Eid
- Many employees have been re-assigned
- New DG

Know what forces affect your audience

How will you communicate to maximize your impact?

- Convince of benefits to them
- Emphasis on low threat
- Emphasis large impact

Craft your message to account for your audience and the environment

How will you deliver the message?

- A meeting?
- An email?
- Informal discussion?
- A presentation?

Choose a delivery method best suited to your message, environment and audience



دراسة حالة حول الإتصالات: السيد باسم والسيد أحمد المدير العام



سنقوم الآن بالتحدث عن دراسة حالة لكيفية إيصال خرائط
الحلول

سنقوم بالنظر في العناصر الخمسة الرئيسية لخطة الإتصال,
وسنقيم كيف سيقوم السيد باسم بإستخدامها



Communications case study: Mr. Basim and DG Ahmed



We will now walk through a solution map communication case study

Consider the five key components of a communications plan, and evaluate how Mr. Basim uses them



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

مقدمة
دراسة حالة
خطط الإتصال



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



Introduction

Case study

Communications plan



دراسة حالة حول الإتصال: السيد باسم والسيد أحمد المدير العام



- السيد باسم هو مدير من المرتبة الإدارية المتوسطة في قسم الموارد البشرية في وزارة المواصلات وهو أيضاً قائد فريق التقييم الذاتي في الوزارة. بعد حضور ورشة عمل التقييم الذاتي (المرحلة الثالثة, الخطوة الثانية) السيد باسم عاد إلى الوزارة مع خارطة الحلول الموضحة في الشكل رقم (1). مديره المباشر أشار بأن استحصال الموافقة والدعم من المدير العام ضروري لإنجاز نشاطات التحول المؤسسي.



- Mr. Basim is a mid-level manager in the human resources department of the Ministry of Transportation and the OSTP team champion. After attending the OSTP Phase 3 Step 2 workshop, Mr. Basim returned to his ministry with a completed solution map: (Exhibit 1). His immediate supervisor clearly communicated that approval and buy-in from DG Ahmed was necessary in order to proceed with transformation

الشكل رقم (1): خارطة الحلول لمعيار الأفراد – وزارة النقل

الحلول

1. كتابة وتحديث الوصف الوظيفي
2. تفعيل نظام إدارة القوى العاملة
3. تحديث نظام تقييم الأداء
4. وضع نظام تعويضات مستند على الحوافز
5. إيجاد وتطبيق استراتيجيات للإحتفاظ بالموظفين

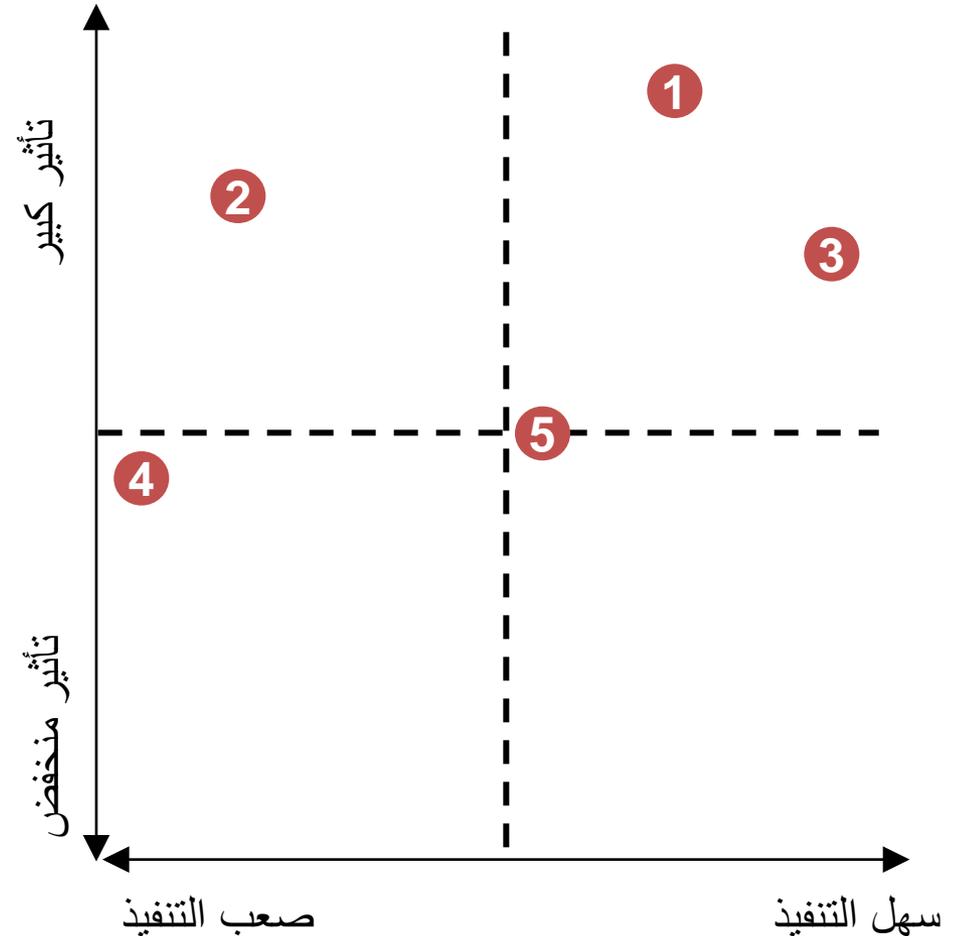


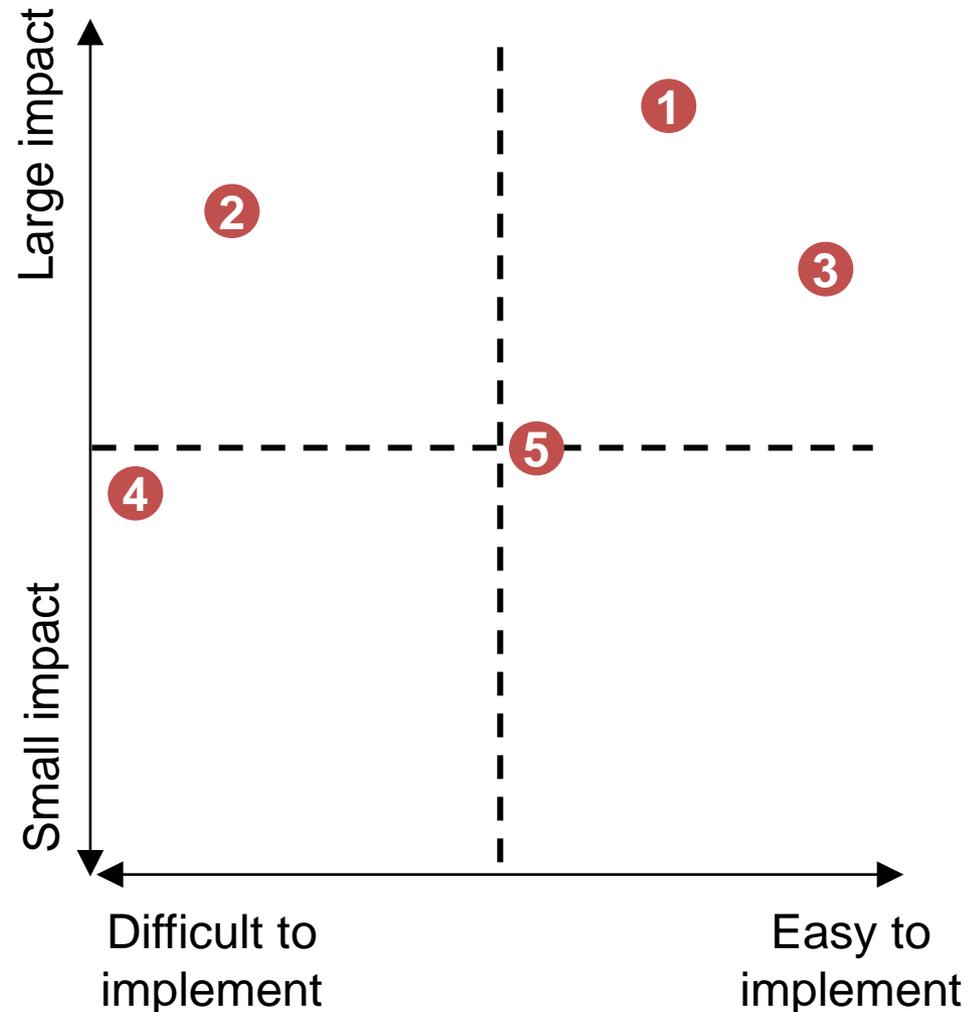


Exhibit 1: MoT people criteria solution map



Solution

1. Deploy and update job descriptions
2. Activate manpower management system
3. Update the performance evaluation system
4. Institute incentive-based compensation
5. Create and implement an employee retention strategy



دراسة حالة حول الإتصال: السيد باسم والسيد أحمد المدير العام

- السيد أحمد المدير العام قام بالمصادقة على أمر تشكيل فريق التقييم الذاتي في وزارة النقل قبل ثمانية أشهر, لكن قد أُشيع في أوانه بأنه قد قام بذلك تحت الضغط من قبل السيد وكيل الوزير. منذ المصادقة على تشكيل الفريق, السيد باسم تصله أخبار ومعلومات قليلة من السيد أحمد بخصوص نشاطات التقييم الذاتي والتحول المؤسسي
- السيد باسم يعلم بالضبط ما يتوجب عليه فعله: أستحصل موافقة السيد أحمد على جعل خرائط الحلول الدليل أو المرشد للتحول المؤسسي في المؤسسة. لأستحصل هذه الموافقة, قام السيد باسم بكتابة الرسالة التالية وأرسلها للسيد أحمد, الشكل رقم (2).



Communications case study: Mr. Basim and DG Ahmed (ii)



- DG Ahmed had signed the approval for the formation of the MoT OSTP team eight months previously, but it was rumored that he had done so under deputy minister pressure. Since approving team formation, Mr. Basim had heard very little from DG Ahmed regarding the activities of OSTP.
- Mr. Basim knew exactly what he had to do: have DG Ahmed to give approval for the solution map as a guide for transformation. To obtain that approval, Mr. Basim wrote the following letter and sent it to DG Ahmed's office: (Exhibit 2)



الشكل رقم 2: نص رسالة أستحصال موافقة المدير العام



جمهورية العراق

وزارة النقل

21-10-2009

السيد المدير العام أحمد المحترم,

نود إبلاغ سيادتكم بأن فريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي في الوزارة قد حقق تقدماً ملحوظاً. لتحقيق تقدم أكبر, نأمل من سيادتكم الموافقة على الحلول المقترحة من قبل الفريق. الرجاء الإطلاع على الملفات المرفقة وإبلاغنا في حال موافقتكم عليها.

مع أطيب التحيات

السيد باسم

رئيس فريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي في وزارة النقل



Exhibit 2: approval request letter to DG Ahmed



Republic of Iraq

Ministry of Transportation

21 October 2009

Dear DG Ahmed,

We would like to inform you that the OSTP team has made significant progress. To progress further, we need you to approve our solutions. Please review the enclosed document and tell us if you can approve the contents.

Best Regards,

Mr. Basim

MoT OSTP Team Champion



دراسة حالة حول الإتصال: السيد باسم والسيد أحمد المدير العام



- السيد باسم لم يستلم أي رد بالرغم من مرور إسبوعين. بعد إنتظار لمدة أسبوع آخر قام السيد باسم بالإتصال بمساعد المدير العام للإستفسار عن مدى التقدم في كتاب الموافقة. فأجاب المساعد "قبل ثلاثة أسابيع كان السيد أحمد مشغول بالتحضير لحضور المؤتمر السنوي للنقل العام في بلجيكا. حيث أنه عاد الأسبوع الماضي لكن لم يتسنى له الإطلاع على كافة الوثائق في البريد. وفي الحقيقة, السيد أحمد يستجيب للبريد ببطء. فإذا كنت تريد الحصول على الموافقة, فالأفضل مقابلة السيد أحمد شخصياً".



Communications case study: Mr. Basim and DG Ahmed (iii)



- Two weeks later, Mr. Basim had still not received a reply. After waiting another week he finally contacted DG Ahmed’s assistant asking about the status of the approval request. “Oh, three weeks ago DG Ahmed was preparing for the annual Public Transport Conference in Belgium. He got back last week, but has not gotten to reading all the items in his in-box. Actually, DG Ahmed always responds slowly to mail. If you want approval, it is much better to meet him in person.”

دراسة حالة حول الإتصال: السيد باسم والسيد أحمد المدير العام

- قام مساعد المدير العام بترتيب مقابلة للسيد باسم مع المدير العام في الأسبوع التالي. بعدما رحب المدير العام بالسيد باسم في مكتبه, قام السيد باسم بالتحدث عن خرائط الحلول: ”هذه الحلول التي شخصها فريق التقييم الذاتي للنقاط التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسة. لكننا نحتاج إلى موافقة سيادتكم عليها للمضي قدماً في التنفيذ“. قام السيد أحمد بالتمعن في خرائط الحلول لكن السيد باسم لاحظ بأن السيد أحمد لم يكن راضٍ عن الحلول. فقال السيد أحمد ”لماذا نحتاج هذه الحلول؟ نحن بالإساس لدينا وصف وظيفي واضح وانظمة تقييم أداء جيدة. أنا مستعد لمساعدتكم عندما يأتي الفريق بحلول ممكن أن تخدم المؤسسة فعلاً“ فغادر السيد باسم المكتب وهو يعلم بأنه سيواجه معوق كبير إذا اراد أن يكمل جهود الفريق بالنجاح في التحول المؤسسي.



Communications case study: Mr. Basim and DG Ahmed (iv)



- The assistant made an appointment for Mr. Basim to meet with DG Ahmed the following week. After DG Ahmed welcomed him into his office, Mr. Basim began his pitch while pointing to the solution map: “DG Ahmed, these are the solutions the OSTP team has identified for the problems of our directorate. We need your approval to move forward.” DG Ahmed looked over the solution map, but Mr. Basim could tell he was not pleased. “What do we need these solutions for? Our directorate already has clear job descriptions and good performance evaluations. Come back to me when you come up with solutions that will actually help us.” Mr. Basim left the office knowing he had a large barrier to face if his team was to be successful in transformation



مناقشة حول دراسة الحالة الخاصة بالإتصال



- ما الذي قام به السيد باسم بالشكل الصحيح؟
- ما الذي كان يجب أن يقوم به بشكل أصح؟



Communications case study discussion



- What did Mr. Basim do well?
- What should he have improved?



نموذج لمناقشة دراسة الحالة



الهدف	الجمهور	البيئة المحيطة	الرسالة	طريقة الإيصال
الإيجابيات				
فرص التحسين				



Template for case study discussion



	Goal	Audience	Env't	Message	Delivery
Positives					
Improvement opportunities					



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



مشروع تعزيز الحوكمة
Governance Strengthening Project (GSP)

مقدمة
دراسة حالة
خطط الإتصال



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

IRAQ



Introduction
Case study
Communications plan

• ما هي النتائج المرجوة من مشاركة خرائط الحلول مع المعنيين في المؤسسة؟

- هل نريد الحصول على الدعم لنشاطات التحول المؤسسي المقبلة؟
- هل نريد بناء قاعدة عامة لدعم البرنامج في المؤسسة من خلال الترويج لما يمكن أن يحدثه التحول من تغيير إيجابي؟
- هل نريد الحصول على مدخلات يمكن الإستفادة منها في تنفيذ نشاطات التحول المؤسسي؟



Define a clear goal for your communications



Goal > Aud > Envi > Mess > Deliv

- What is the desired outcome of sharing the solutions maps with your organization
 - Do you want to win buy-in for future transformation activities?
 - Do you want to build general organizational support for OSTP by advertising the outputs?
 - Do you want to solicit inputs that you can incorporate in your transformation activities?

حدد بوضوح الهدف من وراء مشاركة خرائط الحلول مع
المعنيين في المؤسسة

ينبغي أن تكون من 1 - 3 جمل أو عدة نقاط

ستساعدك في تحديد نشاطات خطة الإتصال

أكتب الهدف في المساحة المخصصة لذلك في خطة الإتصال

مثال عن حالة السيد باسم: الحصول على دعم واضح وموافقة
من المدير العام لمساعدة فريق التقييم الذاتي على المضي في
ممارسة نشاطات التحول المؤسسي



Goal activity



Goal > Aud > Envi > Mess > Deliv

Clearly define the goal for communicating your solution maps to your organization

It should be one-three sentences or several bullet points

It will help you define the actions of your communication plan

Write the goal in the space provided on the communications plan

Mr. Basim's example: Obtain explicit buy-in and

من هم الجمهور المستهدف؟

الهدف الجمهور البيئة المحيطة الرسالة طريقة الإيصال

• ينبغي أن تعرف نقطتين أساسية حول الجمهور المستهدف

1. المركز الوظيفي في المؤسسة

– قيادة عليا

– مشرفين

– إدارة وسطى

– كادر عام

2. لماذا يهتمون بالأراء المقدمة

– الحياة المهنية

– خبرة سابقة بموضوع التغيير

– مناقشة مع الزملاء

– الأداء الوظيفي الحالي

– مستوى الثقة بفريق التقييم الذاتي والتحول المؤسسي

• على الأغلب سيكون لديكم أكثر من فئة واحدة من الجمهور



Who is your audience?



Goal → Aud → Envi → Mess → Deliv

- You must know at least two things about your audience
 1. Their position in the organization
 - Upper level leadership
 - Supervisors
 - Mid-level management
 - Low level employees
 2. What they care about/preconceived opinions
 - Career path
 - Past experience with internal change
 - Discussions with colleagues
 - Current job performance
 - Trust level of OSTP
- You will likely have more than one audience,



1. من هم الجمهور المستهدف في المثال الخاص بالسيد باسم؟
- هل علم السيد باسم من هم الجمهور المستهدف؟

2. من هم جمهوركم المستهدف؟

3. ما هي اهتماماتهم؟

سنكتب الإجابات للسؤالين الثاني والثالث في خطة الإتصال



Audience activity



Goal → Aud → Envi → Mess → Deliv

1. Who was Mr. Basim's audience?
 - Did he recognize all of his audiences?
2. Who are your audiences?
3. What do they care about?

Write the responses from questions #2 and #3 in the communication plan

ما هي البيئة التي تواجه الجمهور المستهدف؟

الهدف < الجمهور < البيئة المحيطة < الرسالة < طريقة الإيصال

- البيئة المحيطة, أو العوامل الخارجية, ستؤثر على كيفية إستجابة الجمهور لخطة الإتصالات
 - عدم القدرة على التركيز
 - الشك
 - العداة الشخصي
 - إنشغال التفكير في أمور أخرى
- بقدر ما سيؤثر الطقس العاصف على إبطاء أو إيقاف تقدم متسلق الجبال, فيمكن للبيئة التي تؤثر على العمل أن تبطئ أو توقف جهود التحول
- بعض العوامل التي قد تؤثر على مدى تقبل الجمهور للإتصال بك
 - مدير جديد
 - وجود عطلة أو مناسبة قريبة
 - الوضع الإقتصادي
 - الإنتخابات
 - إعادة تنظيم هيكل المؤسسة
 - عدم معرفة أولويات المؤسسة
 - الوضع الأمني
 - ظروف شخصية



What is the environment facing your audience?



Goal > Aud > Envi > Mess > Deliv

- The environment, or external forces, will affect how your audience responds to your communication
 - Inability to concentrate
 - Suspicion
 - Hostility
 - Minds focused on other issues
- Much as stormy weather will slow or stop the progress of a mountain climber, the environment affecting the workplace can slow or stop transformation efforts
- Some environmental factors which might influence the receptiveness of your audience to your communication
 - New leadership
 - Current or coming holidays
 - Business cycles
 - Elections
 - Recent re-organization in the ministry
 - Uncertainty about ministry organization and priorities
 - The security situation
 - Personal issues

المناقشة:

ماذا كانت البيئة المحيطة أو القوى الخارجية التي واجهها السيد باسم أثناء سعيه للحصول على الدعم من المدير العام؟

النشاط:

1. لكل فئة من الفئات المستهدفة, سنقوم بتحديد العوامل الخارجية الأكثر تأثيراً والتي قد تؤثر على مدى إستجابة الجمهور لخرائط الحلول, ثم سنقوم بتدوينها على خطة الإتصال

2. تأثير القوى الخارجية قد يكون مرتبط بعامل الوقت. فعند أخذ هذه النقطة بنظر الإعتبار, سنقوم بتحديد وتدوين وقت تسليم



Environment discussion and activity



Goal > Aud > Envi > Mess > Deliv

Discussion:

What kind of environmental or external forces did Mr. Basim encounter with getting buy-in from DG Ahmed?

Activity:

1. For each of your audiences, identify the most significant environmental external forces which may influence how they respond to your solution maps; and record it on your communications plan



ستكون هناك مقاومة بديهية للتغيير من قبل الجمهور



الهدف < الجمهور < البيئة المحيطة < الرسالة < طريقة الإيصال

- عندما يواجه الجمهور تغييراً يأتي من جهة خارجية, فإنهم بطبيعة الحال, سيبالغون بتقدير مدى الخطورة ويقللون من مدى التأثير الإيجابي
- هذه الحسابات والمقارنات ما بين مدى الخطورة والفائدة تقود إلى مقاومة للتغيير في سبيل الإبقاء على الوضع الراهن
- إيصال الرسالة بشكل فعال ينبغي أن يتم من خلال التأكيد على الفائدة من التغيير, وفي نفس الوقت معالجة القلق الناتج عن المخاطر المحتملة



Your audience will be naturally resistant to change



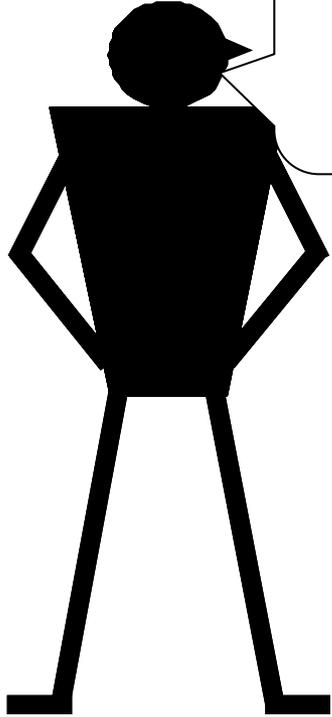
Goal > Aud > Envi > Mess > Deliv

- When faced with externally originated change, people naturally overestimate risk and underestimate reward
- Their risk/reward calculation leads to resistance to change in favor of maintenance of the status quo
- Effective messaging emphasizes rewards while addressing sources of anxiety about risk

المخاطر وراء الرسالة سيركز عليها الجمهور أكثر من الإيجابيات

الهدف < الجمهور < البيئة المحيطة < الرسالة < طريقة الإيصال

برنامج التقييم
الذاتي سيعم
بالفائدة على
مؤسستنا من
خلال دعمكم

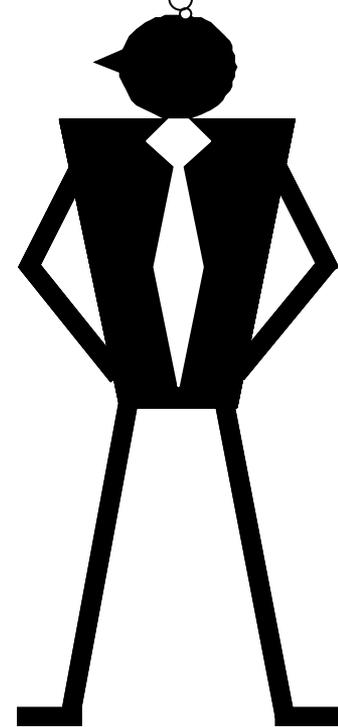


فريق التقييم الذاتي

أنا غير متأكد من
المقصود من
البرنامج
لماذا لم يتم إختياري
في فريق التقييم
الذاتي؟
أتساءل كيف حال
عائلتي الآن ...
البرنامج قد يجعلني
أبدو بشكل سيء
هل سيؤدي هذا
البرنامج إلى فقدان
لعملي؟
لم أجد القيمة
الحقيقية من تطبيق
البرنامج

الشكوك الواردة لدى الجمهور
سواء من خلال خبرتهم أو العوامل
الخارجية

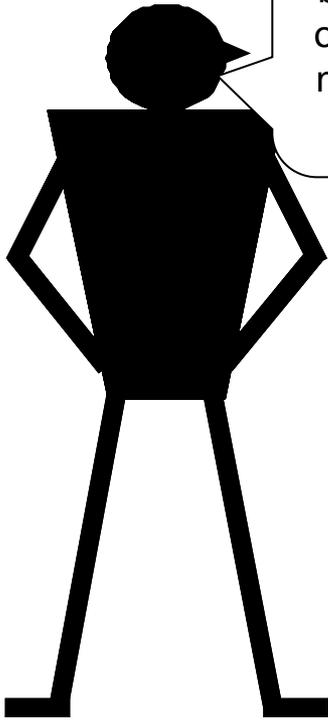
برنامج التقييم
الذاتي يبدو خطر
للغاية



الجمهور أو المعنيين
في الحكومة العراقية



The risk of your message will be heard more clearly than the rewards



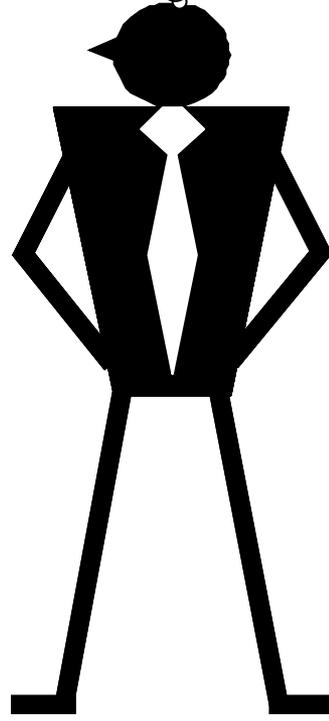
OSTP will benefit our organization with your help

A large grey cloud containing several audience uncertainties:

- Why didn't I get selected for OSTP?
- I'm not sure I really understand OSTP
- I wonder how my family is...
- This makes me look bad
- Will this program cause me to lose my job?
- I don't see the value here!

Audience uncertainties due to experience and external forces

OSTP sounds too risky

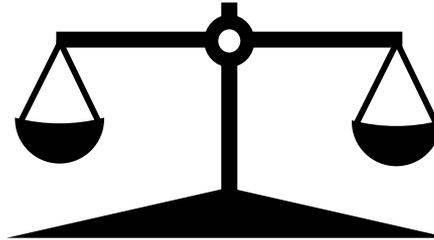


Audience in Government organization

بالإمكان مواجهة المقاومة للتغيير
من خلال:

الجمهور قد يقاوم من خلال:

- برنامج التقييم الذاتي قد يتسبب في فقدانى لوظيفتي
- قد تكون سلبيات التغيير أكثر من الإيجابيات
- الحلول المقترحة قد تكون غير صحيحة
- أنا لا أفهم ما هو دوري بالضبط



- البرنامج يساعد في زيادة إنتاج المؤسسة
- هنالك فرصة كبيرة للتحسين
- هذه الحلول ستساهم في حل مشاكل المؤسسة بشكل فعال
- بإمكانك المساهمة من خلال ...

مصادر الخطر

الفوائد

المخاطر

حكم الجمهور

الفوائد

Craft your message to emphasize reward and counter perceived sources of risk

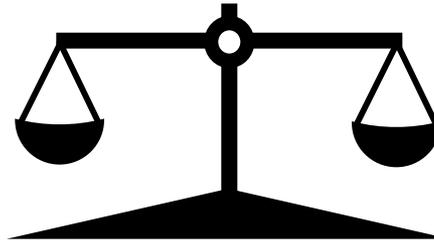
Goal > Aud > Envi > **Mess** > Deliv

Your audience might resist with:

You can counter the resistance with:

Sources of perceived risk

- “OSTP might cause me to lose my job”
- “Change might cause more harm than good”
- “The solution suggestions may be incorrect”
- “I don’t understand my role”



- “OSTP can help you be more productive”
- “There is a large opportunity for improvement”
- “The solutions will fix our organizations problems effectively”
- “You can contribute by”

Perceived reward

Risk

Audience perception

Reward

- سنكتب أو نصوغ الرسالة بعناية كبيرة وإبداع
- الرسالة التي سنقدمها ستختلف اعتماداً على الجمهور المستهدف والعوامل الخارجية
- من النادر وجود رسالة واحدة يمكن استخدامها في نشاطات التحول
- الرسالة ينبغي أن تتغير لتأخذ بالحسبان المنصب الوظيفي، إنحيازهم، التأثيرات الخارجية على الجمهور المستهدف
- ينبغي الإنتباه إلى ان الرسالة المكتوبة بشكل غير جيد قد تؤدي إلى إيصال رسالة مغايرة للجمهور عن الرسالة المرجوة



Craft your messages to achieve maximum success



Goal > Aud > Envi > Mess > Deliv

- Craft: To make or construct with great care or ingenuity
- The message you present will differ depending on the audience and external forces
- There is rarely a 'one-size-fits-all' message that can be used in transformation activities
- Your message must be changed to take into account the position, biases, and external influences on the audience you are trying to influence

- لا يمتلك الجميع معلومات عن برنامج التقييم الذاتي بقدر ما تمتلكون. ينبغي التأكد من ان الجمهور لديه معلومات كافية عن البرنامج
- تكلم بالأسلوب والطريقة التي تراها مقبولة ومفهومة في مؤسستك. التواصل الواضح والفعال على كافة المستويات سيضمن النجاح
- بث روح الحماسة للحصول على اهتمام من قبل بقية الموظفين. فمن السهل تنفيذ التحول المؤسسي عندما تكون المؤسسة متحمسة للموضوع. حيث بالإمكان بث روح الحماسة لدى الموظفين من خلال إيضاح رؤيتك حول



Extra tips for messaging



Goal > Aud > Envi > Mess > Deliv

- Not everyone is as familiar with OSTP as you are. Make sure your audience is familiar enough with OSTP to feel comfortable supporting and participating in transformation
- Speak the language that is understood in your organization. Clear communication at all levels is critical to success
- Create excitement to get people's attention. It will be easier to drive transformation when your organization is excited. Excite your



نشاط:



الهدف < الجمهور < البيئة المحيطة < الرسالة < طريقة الإيصال

1. لضمان نجاح الهدف من الإتصال, ينبغي صياغة الرسالة حول خرائط الحلول والتحول المؤسسي أخذين بنظر الإعتبار الجمهور وإهتماماتهم والعوامل الخارجية
2. سنقوم بتدوين الرسالة على خطة الإتصال



Activity: craft messages



Goal > Aud > Envi > Mess > Deliv

1. Taking into account your audience, what they care about and external forces, craft your message about the hypothesis maps and transformation to best achieve your communication goal
2. Write the message on the communication plan



ينبغي اختيار الوسيلة الأفضل لإيصال الرسالة



الهدف < الجمهور < البيئة المحيطة < الرسالة < طريقة الإيصال

توجد طرق مختلفة للتحدث عن موضوع التحول في المؤسسة

النشرات المطبوعة

• اجتماعات لمجموعات من الموظفين تركز اهتمامها على

الموضوع

• اجتماعات فردية (شخص مع شخص آخر)

• عروض تقديمية رسمية

• تقارير مكتوبة

• وغا الفريق يحتاج إلى تقرير أي وسيلة هي الأكثر فعالية في إيصال الرسالة بالصورة الصحيحة إلى زملائكم



Choose the appropriate delivery mechanism for your message



Goal > Aud > Envi > Mess > Deliv

There are many delivery mechanisms you can use to communicate your message

- Printed brochures
- Focus groups
- One-on-one meetings
- Formal presentations
- Written reports
- Etc

You and your team need to decide what is most effective for sending the right message to your colleagues



نشاط:



الهدف < الجمهور < البيئة المحيطة < الرسالة < طريقة الإيصال

1. سنقوم بأختيار طريقة الإيصال الأنسب والأكثر فعالية لكل فئة من الفئات المستهدفة من الجمهور
2. سنقوم بتدوين طريقة الإيصال على خطة الإتصال



Activity: choose the appropriate delivery mechanism



Goal > Aud > Envi > Mess > Deliv

1. For each audience, decide which delivery mechanism is the most appropriate and effective
2. Write the delivery mechanism on your communications plan



خطة الإتصال



Governance Strengthening Project (GSP)

الهدف:

الجمهور	ما هي مجالات اهتماماتهم؟	العوامل الخارجية	الرسالة	طريقة الإيصال	وقت الإيصال



Communication plan



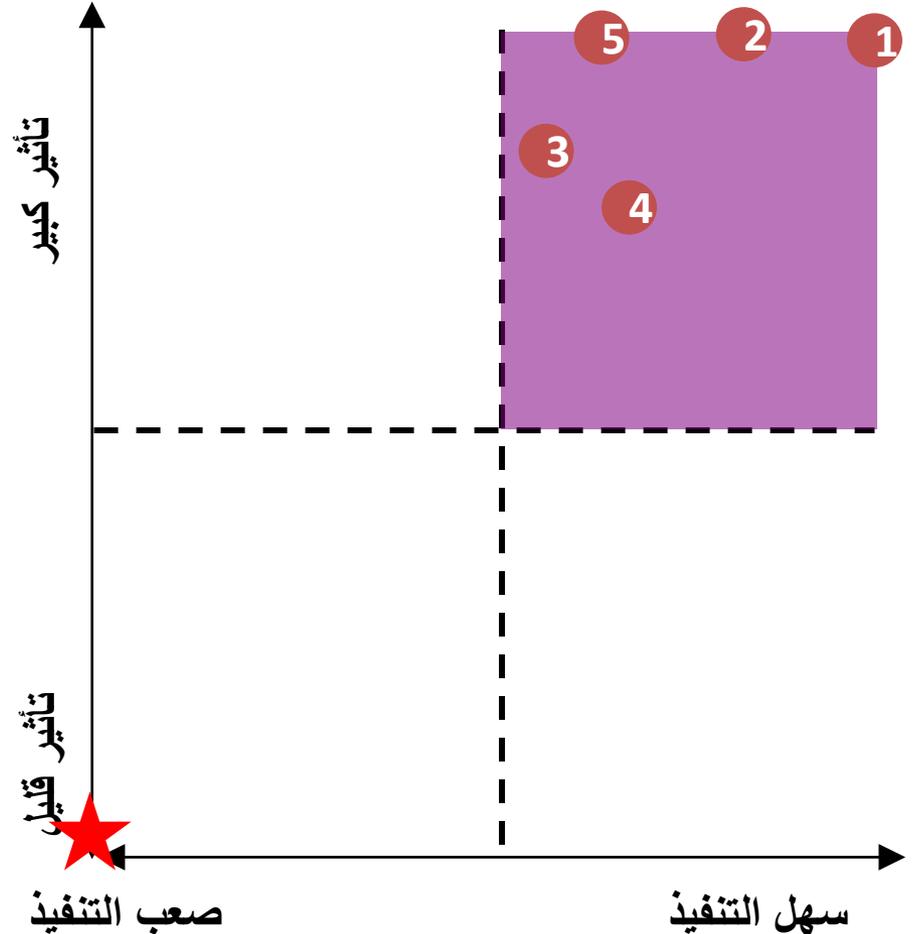
Goal:

Audience	What do they care about?	External forces	Message	Delivery mechanism	Timing of delivery

معيار المالية - اولويات الحلول- محافظة بابل

الحلول

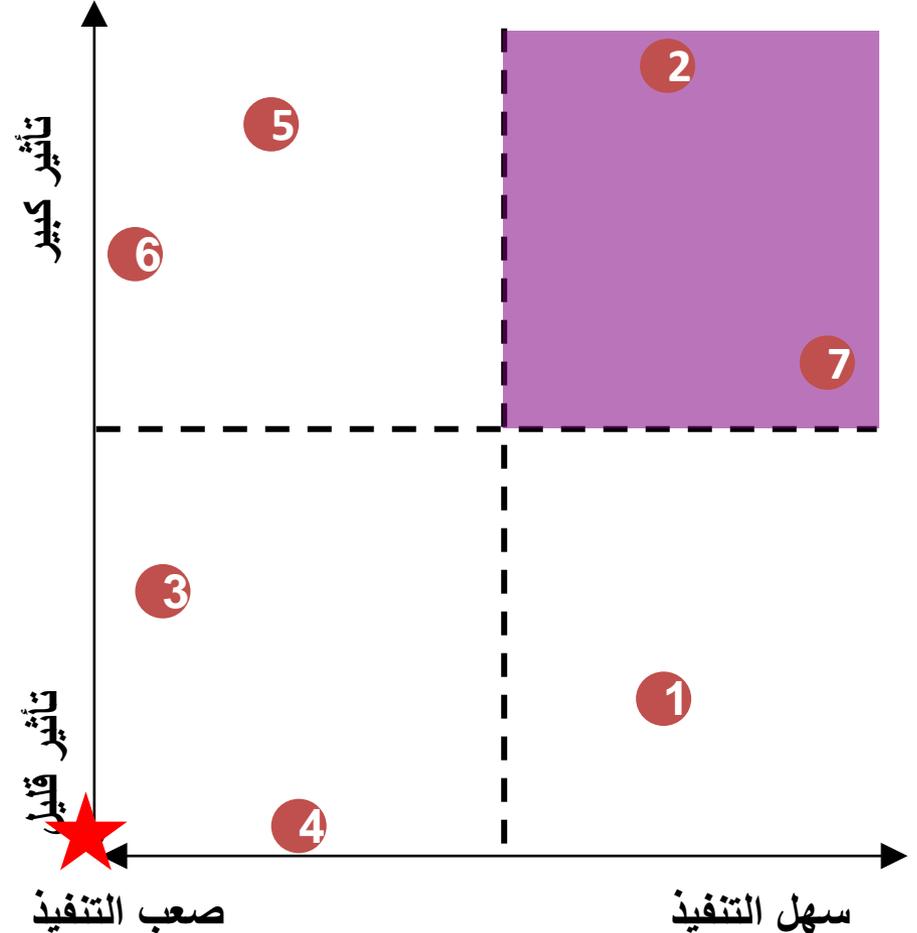
- 1- اعداد استمارة خاصة لكل قسم من اقسام المحافظة يبين احتياجه للنفقات وفق متطلباته للسنة المالية .
- 2- اقامة دورات متخصصة في مجال الحسابات والتدقيق للكادر الحسابي والرقابي خلال الفصلي الثاني والثالث.
- 3- تفعيل نظام برمجة المدخلات والمخرجات الخاصة بالمواد المخزنية باستخدام الحاسبة الالكترونية.
- 4- تفعيل دور اللجان المتخصصة (لجان الجرد ,لجان الصيانة) من خلال اعداد وصف للمسؤوليات والمهام وربطها بالمعاون الفني للمحافظ.
- 5- التنسيق مع وزارة المالية حول زيادة صلاحيات المحافظ المالية في اجراء المناقلات بين ابواب الموازنة



معيار القيادة - اولويات الحلول - محافظة بابل

الحلول

- 1- اعتماد لائحة السلوك ونشرها.
- 2- نشر الخطة الاستراتيجية من خلال الموقع الالكتروني واستقبال المقترحات .
- 3- دعم الخطة بخطط اجرائية وتكليف فرق المراقبة والتقييم بتشخيص الانحراف.
- 4- عقد اجتماع دوري لمدراء اقسام التخطيط في المحافظة والدوائر.
- 5- تعزيز دور المواطن في صنع القرار من خلال الاستبيان حول الخدمات (التغذية الراجعة).
- 6- الاستعانة بالخبرات المحلية في اعداد خطط لمواجهة المخاطر والازمات.
- 7- توعية حول اهمية الرؤية .



معيار المعرفة - اولويات الحلول - محافظة بابل

الحلول

1- كتابة مفردات استراتيججة المعرفة والترويج للمعرفة

2- تحديد التهديدات والحماية من كل تهديد وتحديد صادر واحد للمحافظة باستثناء المخاطبات السرية والخاصة واعتماد نظام ارشيفي علمي.

3- تشخيص الخبراء ورسم خطة عمل للاستفادة من المعرفة الضمنية وتحفيز الخبراء.

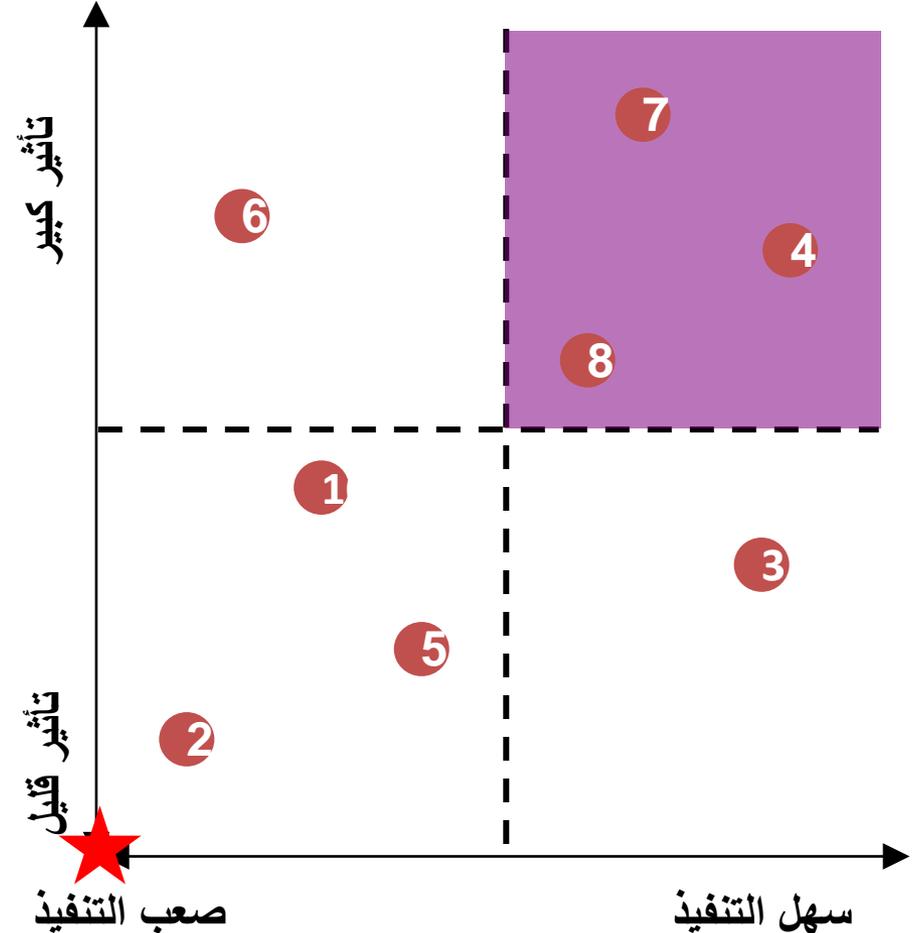
4- جرد الاحتياجات المعرفية وسد النقص من الثغرات المعرفية ونشر الكتب والاقراص المطلوبة الخاصة بالقاعدة التشريعية والقانونية المعرفية .

5- وضع منهج لعقد لقاءات أو ندوات بشكل دوري للموظفين المتميزين للحديث عن تجاربهم ونقل خبراتهم.

6- اعداد خطة الاتصالات لثلاثة اشهر تكون شاملة تدعم اوصول المعرفة وتحدد الوسائل والاهداف.

7- بناء موقع الكتروني خاص بالمحافظة ونشر مفردات ادارة المعرفة .

8- استحصال الموافقات على ان يكون التقرير السنوي شاملاً ومجيب لتساؤلات الجماهير.



معيار العمليات - اولويات الحلول - محافظة بابل

الحلول

- 1- استحداث وحدة التقييم واعداد الية عمل استبيان المواطنين.
- 2- تصميم خرائط عمليات واضحة تبين الية سير عمليات او معاملات النواطين في ديوان المحافظة.
- 3- استحداث شعبة التميز في ديوان المحافظة.
- 4- تصميم لائحة مهام الموظفين.
- 5- تقليص الروتين في المعاملات اليومية للمواطنين.
- 6- ادخال الموظفين في دورات تخصصية مع ادخال تقنيات حديثة في خطط العمل.
- 7- اجراء تقييم سنوي لخطه سير عمل المحافظة والتعلم من الاخطاء السابقة.
- 8- تعزيز صلاحيات المحافظ او تفعيل قانون . 21
- 9- اعتماد خطط (خمسية) طويلة الامد عوضاً عن الخطط السنوية وتراجع سنوياً

