Development Experience Clearinghouse

SUBMISSION FORM

(If submitting electronically, the "comments and missing bibliographic elements" box replaces this form.)

USAID award number (contract, cooperative agreement, grant, etc.): **DFD-I-01-04-00173-00**	
Strategic Objective (SO) title: Promote Democratic Reform	**SO number:** 11
Project title: **NETHAM Rule of Law Program / Justice and Enforcement**	**Project number:**
Document title/translated title: Admin Diagnostic and Assessment Report for the Palestinian Supreme Judicial Council	
Author(s): **Netham Rule of Law Program / Justice and Enforcement**	
Contractor or grantee name(s): **DPK Consulting / a Division of ARD Inc.**	
Sponsoring USAID operating unit(s): **USAID West Bank / Gaza – Democracy and Governance**	
Language: Arabic	**Publication date:** November 2007
Abstract *(summary of most significant information, 250 word limit; optional)*:	
Keywords (*suggested terms to describe content of document; optional*):	

Contact information for person submitting document:

Name: **Nabil Isifan**	**Email:** nisifan@netham.net
Telephone number: +972599266441	**Today's date:** 28/10/2009

AID 590-7 (09/05)

السلطة القضائية

برنامج سيـــــادة القانون في الضفة الغربية وقطاع غزة
تنفيذ شركة DPK للإســـــــتشـــــارات

تقرير التشخيص لدائرة الشؤون الإدارية في مجلس القضاء الأعلى

تم إعداد هذا التقرير بتمويل من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية

تشرين ثاني 2007

جدول المحتويات

الموضوع	الصفحة
1.0 مقدمة	3
2.0 تحليل العمليات والوظائف في الشؤون الادارية	4
3.0 تحليل الموارد البشرية وتقييم المناخ الاداري	8
4.0 نقاط القوة والضعف	17
5.0 التوصيات	18

1. مقدمة حول المشروع

تأتي هذه المهمة في مجلس القضاء الأعلى في إطار التعاون القائم بين برنامج نظام NETHAM الممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية USAID والمجلس، وتهدف إلى تقديم الاستشارات الادارية لتقوية وتعزيز الشؤون الإدارية من خلال تطوير التخطيط، السياسات، أنظمة العمل وأداء الموظفين في دائرة الشؤون الإدارية.

لتنفيذ هذه المهمة تم التعاقد مع د. امجد غانم الذي يقوم بتنظيم تنفيذ نشاطات المهمة وتوجيه العمل فيها بما يضمن جودة المخرجات، حيث يتم ذلك بالتعاون مع مدراء وموظفي مجلس القضاء الأعلى. ويأتي هذا التقرير ملخصاً لنتائج عملية التقييم الإداري في المجلس متضمنا أهم التوصيات اللازمة لتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها دائرة الشؤون الإدارية.

يشمل مجال التحليل والتشخيص حسب البنود الواردة في مذكرة الشروط المرجعية حول تقديم المساعدة الفنية لتحديث الدائرة الإدارية في المجلس، ويشمل مجال العمل النشاطات التالية:

- تقييم الجوانب الإدارية وتشمل الأنظمة، العمليات والممارسات الإدارية، كما تشمل الكوادر البشرية والبنية التحتيّة والاتصالات والتنسيق وحفظ الوثائق وعمليات الرقابة الإدارية.
- إعداد وتطوير أنظمة العمل الإدارية والتي تشمل: نظام الموارد البشرية، نظام التوثيق والأرشفة، نظام الاتصالات الداخلية والخارجية، نظام الرقابة الداخلية.

وتم تنفيذ مرحلة التقييم هذه وفقا للمنهجية التالية:

أولا: مراجعة الوثائق المتعلقة بالمجلس ونظامه الداخلي وإستراتيجيته ودراستها وتحليلها.

ثانيا: الزيارات الميدانية وعقد لقاءات واجتماعات مع مجموعة من الموظفين وق.أ. مدير عام الادارة العامة للشؤون الادارية والمالية.

ثالثا: تصميم استبانه وتوزيعها على الموظفين للوقوف على طبيعة المناخ الاداري العام في المجلس.

رابعا: دراسة البيانات المتوفرة وتحليلها وتقييمها ووضع النتائج والتوصيات بشأنها.

ومن خلال هذه المنهجية فقد تم الحصول على بيانات ومعلومات عديدة من مصادر مختلفة في إطار عملية التقييم وتُعد غالبية البيانات التي تم الحصول عليها بيانات وصفية تشمل الأنظمة والهيكل التنظيمي والإستراتيجية، في حين أن هناك بيانات كمية ذات طبيعة إحصائية حول أعداد الموظفين وتوزيعهم.

2. تحليل العمليات والوظائف في دائرة الشؤون الإدارية

2.1. الوضع الحالي في الشؤون الإدارية

1. تقوم دائرة الشؤون الإدارية بمتابعة العمليات الإدارية (أعمال شؤون الموظفين) في المجلس (26 موظف) وجميع موظفي المحاكم (272) بالتنسيق مع رؤساء القلم، إضافة إلى متابعة أعمال القضاة والعاملين بكافة أنواع المحاكم (صلح – بداية – استئناف– عدل عليا).
2. الموظفون الإداريون في المجلس تابعون لديوان الموظفين العام وكذلك القضاة ولكن يختلف القضاة في سلم الرواتب.
3. متوسط عدد حركات شؤون الموظفين يوميا من داخل المجلس والمحاكم حوالي 20 حركة تتنوع بين الإجازات، تعديل الوضع الاجتماعي والمالي، طلبات صيانة، وغيرها.
4. تتكون الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية من الدوائر التالية حسب الهيكلية التنظيمية المعتمدة: دائرة الشؤون الإدارية – دائرة الهندسة وصيانة المحاكم – دائرة اللوازم والمخازن – دائرة الشؤون المالية.
5. يتم في هذه المرحلة إدخال البيانات الخاصة بالموظفين في موضوع الإجازات حيث سيتم في القريب العاجل إدارة عملية الإجازات للموظفين بطريقة محوسبة.
6. أما فيما يتعلق بعملية التعيين فيتم تشكيل لجنة للتعيين تكون مسئولة عن الفحص وتنفيذ المقابلات ورفع التوصيات حيث يتم الموافقة النهائية على أعمال اللجنة من قبل رئيس المجلس.
7. لا يوجد آلية واضحة أومنهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية بل تتم حسب ُحكم المسئولين وتقدير الموظفين أنفسهم، ويعتمد تنفيذ الخطة التدريبية على تمويل المشاريع المانحة حيث لا يوجد موازنات داخلية من المجلس لهذه الغاية.
8. يتم تقديم بعض الخدمات الإضافية لموظفي المجلس والمحاكم والقضاة مثل مساعدتهم في الحصول على عروض مميزة من شركة جوال للهاتف الخلوي.
9. تكون عملية النقل إما نقل تأديبي (يتم إجراء تحقيق من قبل المجلس) أو لغايات التطوير ونقل الخبرات.
10. لا يوجد نظام سلوك Code of Conduct لدى موظفي المحاكم بحيث يشعر المواطن بفرق في سلوك مهني مميز عندما يدخل المحاكم أو دوائر الجهاز القضائي.
11. تبدأ عملية البحث في الترقية من قبل الدائرة ذاتها (شؤون الموظفين) وهناك عملية رصد دوري (غير منتظم) لملفات لموظفين، وتتم هذه العملية بشكل يدوي.

12. عملية تقييم آداء الموظفين تتم من خلال تقرير التقييم السنوي (نموذج ديوان الموظفين العام) الذي يُعده المسئول عن الموظف في الدائرة الحكومية، ويعتبر نموذج عام لا ينسجم مع عمل مجلس القضاء إلى حد كبير.
13. يتم تقييم أداء الموظف الجديد بشكل شهري ولمدة سنة حسب قانون الخدمة المدنية واللوائح التنفيذية الجديدة.

2.2. تعريف العمليات الرئيسية

يمكن تلخيص العمليات الرئيسية في الشؤون الادارية حسب ما ورد في الجدول التالي:

جدول رقم (1): العمليات الرئيسية

الرقم	القسم	العمليات الرئيسية
1	التعيين	تحديد الشواغر الوظيفية الحصول على اعتمادات لهذه الشواغر الاعلان في الصحف اجراء المقابلات التعيين
2	الاجازات	ترصيد اجازات الموظفين تحديد احقية الموظفين بالاجازة توزيع نماذج الاجازات على الدوائر استلام طلبات الاجازات حفظ الاجازات في ملفات الموظفين
3	التقييم	التنسيق مع ديوان الموظفين بخصوص التقييم استلام نماذج التقييم توزيع نماذج التقييم على المدراء ورؤساء الاقسام استلام نماذج التقييم المعبأة تزويد الديوان بنتائج التقييم
4	حفظ ملفات الموظفين	استلام وثائق الموظفين في المجلس فتح ملف لكل موظف الاحتفاظ بنسخة من كافة وثائق الموظف

		تزويد ديوان الموظفين بنسخ عن الوثائق متابعة التغييرات على أوضاع الموظفين وتزويد الديوان بنسخ عنها
5	الخدمات	التنسيق لتحركات وتنقلات رئيس المجلس والموظفين توفير الدعم اللوجستي للموظفين والدوائر والمحاكم الاشراف على خدمات النظافة والحراسة والضيافة

2.3. الاتصالات الداخلية والخارجية

1. لا يتم عقد اجتماعات دورية على مستوى الإدارة، حيث أن الاجتماعات تكون في حالات الطوارئ فقط أو لمناقشة مشاريع معينة، وفي حال تمت الاجتماعات لا يتم توثيقها ولا يوجد آلية واضحة لمتابعة النتائج والقرارات.
2. يتم إعداد تقارير سنوية من قبل رؤساء الأقسام ومن ثم رفعها للمدير، يتضمن التقرير انجازات القسم ولكن لا يوجد بيانات أو تحليل لبعض البنود (مثال: تنفيذ الدورات التدريبية – عدد المتدربين – ساعات التدريب–الخ).
3. تكون العلاقة في أمور الشؤون الإدارية في المحاكم مع رئيس القلم الذي يقوم بدوره بالتنسيق مع الدائرة الإدارية في المجلس.
4. تكون علاقة موظفي المجلس مع قسم الشؤون الإدارية مباشرة.
5. تتوفر شبكة حاسوب داخل المجلس وتم إعداد البنية التحتية اللازمة لأرشفة الملفات الالكترونية وحفظها، ولكن لم يتم حتى الآن استخدام المراسلات الالكترونية من خلال Outlook بالرغم من تجهيزه من قبل دائرة الحوسبة والتطوير، حيث سيتم تنفيذ التوعية والتدريب للطاقم الإداري للبدء باستخدامه خلال الفترة المقبلة.
6. يتركز موضوع الاتصالات الخارجية في التعامل بشكل رئيسي مع ديوان الموظفين العام ووزارة المالية لمتابعة الأمور الإدارية والمالية للموظفين ويكون التنسيق بشكل مستمر، حيث يتم الاتصال معهم أو زيارتهم في حال وجود مشاكل أو خلل في الأمور والقرارات الإدارية التي لها علاقة بالموظفين، وفي بعض الحالات يكون التنسيق والزيارات من خلال رئيس المجلس لمتابعة الحالات العالقة.
7. يتم استخدام النماذج الصادرة عن ديوان الموظفين، في بعض الحالات يقوم الديوان بتغييرها (أرصدة الإجازات – تقييم الموظفين) يتم الطلب من المجلس استخدامها بأثر رجعي مما يشكل جهد زائد من الموظفين.

2.4. الأرشفة وحفظ الملفات

1. يتم الاحتفاظ بالعديد من الملفات الورقية لدى الشؤون الإدارية التي تتضمن ولا تقتصر على ملفات المحاكم، ملفات الموظفين، قسائم الرواتب،... ولكن لا يوجد هيكلية واضحة لترتيب الوثائق داخل الملف الواحد، بل ان بعض ملفات الموظفين مثقلة بوثائق لا ضرورة لها.
2. يتم حفظ ملفات الموظفين في الخزائن الخاصة في قسم شؤون الموظفين مصنفة حسب المحكمة، ولكن يظهر ان عدد الملفات اكبر من المساحة المتاحة حيث أن عملية استرجاع الملف غير سهلة، إضافة إلى أن طبيعة ومواصفات الملف (ورقي) لا تعتبر مناسبا لطبيعة ملف الموظف الذي يتم استعماله بشكل متكرر.
3. أما بالنسبة للملفات القديمة التي يتم أرشفتها فهي موجودة بغرفة ذات مساحة صغيرة جدا ويصعب الوصول إلى الملف حيث تم ترتيب الملفات بطريقة عشوائية وبدون أي تصنيف لضيق المكان وعدم وجود رفوف مناسبة.
4. يتم توزيع بعض الوثائق الخارجية (كتب – الوقائع الفلسطينية –.....) من قبل الشؤون الإدارية من خلال كتاب رسمي.
5. تم بناء هيكلية وأرشفة الملفات الالكترونية على المزود الرئيسي وسيتم تدريب الموظفين على استخدامها، كما أن هناك خطط لتوفير نظام أرشفة الكترونية ضمن الخطة الإستراتيجية لعام 2007، ويعتمد تنفيذ الخطة على التمويل الخارجي.

2.5. الرقابة الإدارية الداخلية

1. المرجعية في عملية الرقابة الإدارية هي قانون الخدمة المدنية المطبق في السلطة الوطنية الفلسطينية.
2. تنحصر عملية الرقابة الإدارية حالياً بموضوع دوام الموظفين حيث يتم متابعتها من قبل الدائرة الإدارية لموظفي المجلس ومن قبل رئيس المحكمة والدائرة الإدارية لموظفي المحاكم، ولكن يجدر التنويه إلى أن عملية متابعة الدوام تأثرت بموضوع الإضراب للموظفين.

3. تحليل الموارد البشرية وتقييم المناخ الاداري في المجلس

3.1.وصف وتحليل الموارد البشرية

يبلغ عدد الموظفين في إدارة الشؤون الإدارية والمالية 26 موظف وقد تم الاعتماد على وثائق إدارة الشئون الإدارية والمالية بخصوص المسميات الوظيفية والمؤهلات العملية. وفيما يلي وصف وتحليل للكوادر البشرية الموجودة داخل الدائرة.

أولا: حسب التخصص

جدول رقم (2): توزيع الموظفين حسب التخصصات

الرقم	التخصص	العدد	النسبة %
1	ادارة	1	4
2	حقوق	2	8
3	هندسة	2	8
4	محاسبة	6	23
5	اخرى	15	57
6	مجموع	26	100

وتشمل تخصصات موظفي الشؤون الادارية والمالية في المجلس مزيجا من التخصصات ولا تقتصر فقط على تخصصات ذات علاقة بالمحاسبة والادارة وتقنية المعلومات، فمثلاً يوجد تخصصات مثل علم النفس ولاتوجد تخصصات او خبرات في ادارة الموارد البشرية. كذلك يوجد العديد من الموظفين والذين لا يحملون مؤهلات علمية أساسا مما يضعف التركيبة البنيوية لكادر المجلس. وقد يعزى ذلك إلى اعتبار مركز رام الله في الفترة السابقة فرعا تنفيذيا يقوم بأعمال سكرتاريا محضة، في حين أن الادارة الرئيسية والمركزية للشؤون الإدارية والمالية كانت في غزة. لذا من الطبيعي ألا يكون هناك اهتمام كبير بنوعية تخصصات الموظفين لأن المطلوب منهم القيام بأعمال فنية وليست تخصصية.

ثانيا: حسب المؤهلات العلمية

جدول رقم (3): توزيع الموظفين حسب المؤهلات العلمية

الرقم	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
.1	بكالوريوس	15	55.56%
.2	دبلوم	3	11.11%
.3	توجيهي	6	22.22%
.4	ما دون التوجيهي	3	11.11%
.5	المجموع	27	100.00%

وقد لوحظ وجود اختلاف في تبعية الموظفين للدوائر والمسميات الوظيفية مقارنة مع الهيكل التنظيمي، حيث يوجد بعض الموظفين المصنفين في هيكلية إحدى الدوائر ولكن غير موجودين حقيقة في نفس الدائرة، بل يعملون في دائرة أخرى. عند الاطلاع على الجدول أعلاه نلاحظ توفر عدد من حملة الشهادات الجامعية ولكن توزيع هذه المؤهلات بين الداوئر يختلف فنجد دائرة لا يتوفر فيها سوى موظفين من حملة الدبلوم فما دون (باستثناء المدير) في حين دائرة أخرى غالبية موظفيها من حملة البكالوريوس، مما يظهر مدى الضعف الموجود في قدرات الموظفين في هذه الدوائر وافتقارهم إلى المؤهلات العلمية العليا التي توجه العمل وتشرف على تنفيذه، ويلاحظ ان عدداً من حملة الشهادات العليا (اي البكالوريوس) يعملون في وظائف تشغيلية محضة مثل أمانة المخازن والسكرتاريا. من جهة أخرى يلاحظ أن هناك عدد من الموظفين الذين يفتقرون أساسا إلى أي تأهيل علمي ويقومون بوظائف تخصصية، مما ينعكس سلبا على آداء دائرة الشؤون المالية والإدارية في ظل التوجه الجديد لتركيز الادارة في المقر الرئيسي في مدينة رام الله.

3.2. الأوصاف الوظيفية

يتوفر لدى المجلس هيكلية تم إعدادها نهاية عام 2006، ولكن لم يتم اعتمادها بعد، لذا لم يتم تسكين الموظفين بناء عليها وكذلك لم يتم تعميمها بعد على الدوائر والأقسام. ونلاحظ وجود اختلافات بين نماذج الهيكلية المختلفة وبين ما هو مطبق على أرض الواقع في تحديد الدوائر والاقسام واعتبار بعض منها دائرة في الهيكلية في الوقت الذي تعامل فيه على اساس قسم على أرض الواقع. وتحتاج هذه الهيكلية إلى إعداة دراسة وتحديث لتعكس التوجهات التطويرية الجدية لقيادة المجلس، وتتناسب مع الدوائر والأقسام والموظفين الجدد الذين سيتم تعيينهم في فترة قريبة.

أم فيما يتعلق بالأوصاف الوظيفية، فقد تم إعداد قائمة بالأوصاف الوظيفية لكافة المواقع الوظيفية الموجودة في المجلس، وكذلك تلك التي من المتوقع أن يتم إشغالها في المستقبل. وقد تم إعداد هذه الأوصاف بالتزامن مع إعداد الهيكلية التنظيمية نهاية عام 2006 وذلك من قبل مجموعة من الشباب المتطوعين. ويتضح ان هذه الأوصاف تحتوي على المعلومات الأساسية فقط الخاصة ولا تعبر عن اوصاف متكاملة، لذا فهي بحاجة لمزيد من التطوير لتعكس المهام الرئيسية للموظفين وكذلك الانشطة التفصيلية لكل مهمة اضافة الى مؤشرات آداء محددة.

3.3. التدريب

يتضح ان تدريب الموظفين ليس وظيفة رسمية على صعيد التنظيم او الممارسة، فلا يوجد مثلاً الية لادارة عملية تدريبية بهدف تطوير الموظفين وتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءة العمل. والجدول رقم (4) يبين توزيع الدورات التدريبية التي حصل عليها الموظفون اثناء عملهم في المجلس.

جدول (4): توزيع الدورات التدريبية

الرقم	الدورات التدريبية	عدد الموظفين	النسبة
.1	لم يتلق أي دورة تدريبية أثناء عمله في المجلس	9	33.33%
.2	أعطي دورة تدريبية واحدة	9	33.33%
.3	أعطي دورتين تدريبيتين	9	33.33%
.4	المجموع	27	100.00%

يظهر تحليل الدورات التدريبية مدى عدم الاهتمام بموظفي الدوائر حين يلاحظ أن غالبية الموظفين لم يتلق سوى دورة واحدة في المتوسط، وأن غالبية هذه الدورات أعطيت في مجالات استخدام الكمبيوتر فقط وليس في تخصص العمل، مما يؤكد ويكرس قيام هؤلاء الموظفين بأعمال سكرتاريا وليس أكثر. لذا فان هناك حاجة كبيرة لإعادة تأهيل وتعزيز قدرات هؤلاء الموظفين من خلال برامج تدريبية تخصصية تتناسب مع احتياجات العمل ويتم قياس أثرها على تقدم سير العمل وتحسن آداء الموظفين.

3.4. تقييم المناخ الاداري داخل المجلس

لتقييم المناخ الإداري داخل المجلس فقد إعداد استبانة مكونة من جزأين: الأول يحتوي بيانات وصفية عن الموظفين، في حين يحتوي الثاني على أسئلة لتقييم الوضع الاداري داخل المجلس حسب رؤية الموظفين

3.4.1 تحليل المتغيرات المستقلة للدراسة (تحليل وصفي للوظائف والموظفين)

1. جدول رقم (5) توزيع الموظفين حسب المستويات الوظيفية:

الرقم	الوظيفة	العدد	النسبة
.1	وظائف إدارية عليا (مدراء دوائر ومدراء برامج)	1	3.70%
.2	وظائف إدارية متوسطة (رؤساء أقسام)	11	40.74%
.3	وظائف تشغيلية (مهندس , مساعد قانوني)	8	29.63%
.4	غير محدد	7	25.93%
.5	المجموع	27	100.00%

ويبين الجدول رقم (5) توزيع الوظائف في المجلس حسب المستويات الوظيفية، ويلاحظ من الجدول أن عدد الوظائف العليا هي واحدة فقط في حين أن هناك عدد من الوظائف الاشرافية (على الرغم أن هناك مسميات لهذه الوظائف في الهيكلية ولكن على أرض الواقع غير مطبقة) وبالتالي فهي لا تقوم بأعمال توجيهية وإشرافية خصوصا إذا علمنا أن بعض الأقسام تتكون من رئيس القسم فقط، أما الوظائف التشغيلة والمساندة فتبلغ أكثر من النصف.

2. توزيع الموظفين حسب طبيعة النشاطات:

جدول رقم (6) فيبين توزيع الموظفين حسب طبيعة المهام

الرقم	طبيعة النشاط	العدد	النسبة
.1	تنفيذية	10	37.0%
.2	تنفيذية وإشرافية	17	63.0%
المجموع		27	100.0%

يلاحظ من الجدول أن حوالي 37% من الوظائف هي تنفيذية في حين ان البقية أيضا هي وظائف تنفيذية مع مهام اشرافية.

3. توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (7) فيبين فيه توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
.1	بكالوريوس	15	55.56%
.2	دبلوم	3	11.11%
.3	توجيهي	6	22.22%
.4	ما دون التوجيهي	3	11.11%
.5	المجموع	27	100.00%

3.4.2 المناخ الإداري

ولتقييم المناخ الإداري الداخلي من وجهة نظر موظفي المجلس تم اعداد 30 سؤال متنوعة لتقييم كافة جوانب المناخ الإداري الداخلي مع تحديد خيارات الإجابة بتدريج من 1 إلى 5 حيث (1: معارض بشدة، 2: معارض، 3: بين بين، 4: موافق، 5: موافق بشدة) حيث كانت النتائج كالتالي:

1. الاستراتيجيات واتخاذ القرارات

يبين الجدول التالي تقييم الموظفين لهذه الجوانب حيث نجد ان هناك مستوى معقول فقط من فهم وإدراك الموظفين لرؤية المؤسسة في وضع الاستراتيجيات وأساليب اتخاذ القرار ويمكن استنتاج ذلك من خلال الاجابات التالية الواردة في الجدول ادناه.

جدول (8) تقييم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات

الرقم	البند	المعدل
.1	يوجد هناك رسالة ورؤية واضحة للمجلس ومعروفة للموظفين	3.56
.2	اعتقد ان لعملي اهداف معروفة قابلة للانجاز	4.22
.3	اشارك في القرارات التي تؤثر في سير العمل لدي	3.04
.4	عملي يعطيني إحساس وشعور بالمسؤولية من خلال المتابعة الإشرافية التي أقوم بها على الموظفين ومتابعة الإدارة الأعلى لي	3.3

التوصيات: العمل على خلق رسالة ورؤية محدثة، وتعريف الموظفين بالرؤية وربطها مع الأهداف.

2. الاتصالات المؤسساتية

الاتصالات المؤسساتية داخل المجلس متواضعة جداً وليست بالمستوى المطلوب، بناءً على ما هم موضح بالجدول ادناه، فمثلا يلاحظ ان اللقاءات الدورية داخل الإدارات والأقسام لاتتم بالصورة المطلوبة.

جدول رقم (9) تقييم الاتصالات المؤسساتية

الرقم	البند	المعدل
.1	أجد من يقدر عملي حين أنجز أعمال صعبة ومهمة	3.3
.2	اعتقد ان الاتصالات الداخلية بين الدوائر والأقسام فعالة وكذلك مع المحاكم	3
.3	الاتصالات الداخلية متوازنة أفقيا وعموديا	2.89
.4	يتم في المحكمة / الإدارة عمل لقاءات دورية لمناقشة القضايا المهمة	2
.5	هناك تشجيع متواصل للعمل الجماعي بدل من العمل الفردي	3.04
.6	هناك من يقوم بمتابعتي وإعطائي التوجيه المناسب	3.37
.7	العلاقات بين الدوائر تتميز بالكفاءة والوضوح من حيث الأدوار والمسؤوليات والمتابعة والصلاحيات	2.89

التوصيات: العمل على تخفيف المركزية بين الموظفين وتعزيز دور الهيكلية لبسط الصلاحيات المنوطة بكل موظف كلا حسب مسؤولياته والعمل على تعزيز مبدأ الاجتماعات الدورية بين الدوائر والاقسام.

3. القياس والتخطيط

يوضح الجدول التالي تقييم موظفي المجلس لمواضيع القياس والتخطيط، حيث يتضح من خلال الجدول ادناه تدني مستوى رضا الموظفين عن نهج التخطيط والقياس المتبع داخل المجلس حيث ان المعدل العام للإجابات حول أسئلة هذا البند لا يتعدى 2.9.

جدول (10) القياس والتخطيط

الرقم	البند	المعدل
.1	نقوم بقياس أدائنا من خلال مؤشرات أداء واضحة	2.37
.2	نقوم بإعداد تقارير دورية عن طبيعة أعمالنا وانجازاتنا	2.22
.3	نقوم بإجراء تحليلات إحصائية لبيانات الادارة / المحكمة التي نعمل بها	1.78
.4	تتصف المهام والأنشطة بالتكرار أو التقاطعات بين الدوائر والإدارات والمحاكم	3.22

التوصيات: انتهاج مبدأ التخطيط والقياس اولاً وإشراك اكبر عدد من الموظفين في العمليات وزيادة الفاعلية في الأداء من خلال حوسبة هذه العملية لانتاج التقارير اليومية والدورية الهادفة إلى عملية التحسين المستمر في الأداء وتعزيز المهنية.

4. البنية التحتية والمعلوماتية والحاسوبية

كما هو موضح فإنه يلاحظ وجود نقص في المعدات والأجهزة المحوسبة مما يؤدي إلى وجود صعوبة في سير العمل، هذا ناجم عن خلل في التخطيط السنوي والمالي لسد حاجة المجلس لهذه الأجهزة التي تعمل على تحسين كفاءة العمل.

جدول (11) البنية التحتية والمعلوماتية

الرقم	البند	المعدل
.1	يتوفر لدينا البرامج المحوسبة والمعدات اللازمة لتنفيذ الأعمال بيسر وسهولة	2.33
.2	البنية التحتية والأجهزة المكتبية والمساحات كافية ومريحة للعمل	3.19

5. التدريب والاهتمام البشري

يلاحظ من خلال الجدول ادناه ضعف الاهتمام بالموظفين، فمثلاً لا يوجد مسارات للتطور المهني (career path plan)، اضافة الى ضعف العملية التدريبية كما ذكر سابقاً.

جدول (12) التدريب والاهتمام البشري

الرقم	البند	المعدل
.1	التدريب الذي حصلنا عليه كان مناسبا واكسبنا مهارات تمكننا من تنفيذ أعمالنا بيسر وسهولة	3.11
.2	استطيع ان أرى موقعي الوظيفي والمهني في المجلس في السنوات القادمة	2.41
3	اعتقد ان العلاقات الشخصية تشكل أساسا قويا في تسيير الأعمال	2.67

التوصيات: الاستثمار في التدريب الموجه وطويل الأمد والعمل على إنشاء وتفعيل نظام للتطور المهني مرتبط بتقييم متوازن ونظام حوافز واضح ومناسب.

6. وضوح أنظمة وإجراءات العمل

يتضح من الجدول ادناه عدم الوضوح الكافي في إجراءات وأنظمة العمل المختلفة، كما يلاحظ الضعف واضحاً في آلية العمل المتبعة في الترقيات والحوافز وهذا يخلق نوع من الإحباط عند الموظف، كما ان نظام التوثيق غير فعال بالصورة المطلوبة والدليل على ذلك حدوث إرباك بعمل المجلس عند غياب أحد الموظفين أوتبديلهم.

جدول (13) وضوح الأنظمة وإجراءات العمل

الرقم	البند	المعدل
.1	يوجد مسؤوليات وصلاحيات معرفة لكافة المسؤولين في المجلس	3.54
.2	عند تغيير الموظفين من موقع لآخر فان العمل فان العمل لايتاثر ويبقى دون معوقات	2.41
.3	يوجد لدينا إجراءات عمل وأدلة واضحة وموثقة تمكننا من أداء عملنا بيسر وسهولة	3.11
.4	التعليمات الإدارية منسجمة مع بعضا وتؤدي إلى تحسين العمل	3.3
.5	اللوائح الداخلية المتبعة قي تنفيذ الأعمال تخدم العمل وتؤثر عليه ايجابيا	2.93
.6	التعيينات والترقيات تتم على أسس عادلة وحسب القانون واللوائح المتبعة	2.56

التوصيات: ضرورة مراجعة كافة انظم والإجراءات ضمن مصفوفة محددة من المسؤوليات و ضرورة تعزيز مبدأ التدريب وبناء القدرات للتقليل من اثر غياب احد الموظفين لفترات ممتدة

7. المبادرات والتغيير

جدول رقم (14) المبادرات والتغيير

الرقم	البند	المعدل
.1	اعتقد ان هناك درجة عالية لتقبل نتائج عملية التطوير والتغيير القادم والتعاون معه	3.78
.2	اشعر ان هناك بيئة محفزة للعمل في المجلس	2.85

هناك درجة من الشعور بالحاجة إلى التغيير في نمط عمل المؤسسة وفي الهياكل، لذا فان أي تغيير سيتم تقبله والعمل على إنجاحه.

8. الرضا العام عن أداء المجلس

جدول (15) الرضا العام عن أداء المجلس

الرقم	البند	المعدل
1.	اشعر بالرضا عن أداء الادارة أو المحكمة التي اعمل بها	3.44
2.	بشكل عام فان مستوى رضائي عن الوظيفة يعتبر جيد جدا وممتاز	3.44

يمكن القول ان هناك درجة مقبولة من الانتماء لعمل المجلس من قبل مع ضرورة التطوير دائما وذلك من خلال تفقد شؤون الموظفين وبحث همومهم وقضاياهم للوصول للأفضل دائما.

4. نقاط القوة والضعف

4.1. نقاط القوة

1. تم تطوير خطة إستراتيجية للعام 2007 تتضمن العديد من الجوانب الهامة والخطط الضرورية لبناء وتطوير القدرات لمجلس القضاء الأعلى.
2. فهم الموظفين لوضعهم الحالي وتبنيهم لسياسة التغيير والتطوير في المجلس.
3. توفر البنية التحتية لشبكة الحاسوب.
4. وجود هيكل تنظيمي خاص لمجلس القضاء الأعلى.
5. توفر عددا من الأفراد المؤهلين في بعض المواقع الوظيفية والذين يتقنون استخدام الحاسوب.
6. وجود برامج محوسبة يتم استخدامها لإدارة بعض الأعمال الإدارية والمالية.

4.2. نقاط الضعف

1. الأهداف الموجودة في الخطة ليست مناسبة قابلة للتطبيق بشكل عمليSMART والخطط ليست محددة بزمن أو مسؤوليات وغير مرتبطة بموازنات.
2. عدم توحيد المسميات الوظيفية في الهيكل التنظيمي مع القائمة التي تم استلامها.
3. فيما يتعلق بمصفوفة المسؤوليات والصلاحيات فلا يوجد وثيقة توضح الصلاحيات والمسؤوليات على كافة المستويات والتي تتضمن كافة العمليات المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية.
4. عدم وجود نظام خاص لعملية التدريب يضمن (تحديد الاحتياجات التدريبية – التخطيط لعملية التدريب – متابعة تنفيذ عملية التدريب – تقييم الدورات التدريبية وتقييم أثر التدريب – توثيق الدورات التدريبية للموظفين – الخ).
5. لا يوجد دليل عمل للإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية والذي يصف كافة العمليات بشكل يوضح خطوات سيرها من بدءها لنهايتها وتدفق البيانات المرافق لها والمسؤوليات، كل ذلك لغاية متابعة تنفيذ القرارات بين الإدارات والأقسام المختلفة.
6. لا يوجد آلية توضح كيفية إعداد التقارير، محتويات التقارير، تكرارية إعدادها وربطها بمؤشرات آداء الدائرة والمجلس.
7. عدم وجود المكان المناسب والآلية الواضحة لأرشفة وحفظ الملفات الورقية مقارنة بضخامة حجم الارشيف واختلاط والحاجة لحوسبة عملية ضبط وحفظ الملفات.

5. التوصيات

1. يجب أن يتم تحديد دور ادارة الشؤون الإدارية والمالية في العمليات التي تتم في الدوائر والمحاكم بحيث يوضح دورها، مسؤولياتها وكذلك حركة البيانات فيما بينها، وهذا يضمن تكامل العمل، تنفيذ العمل ضمن فريق عمل كل حسب دوره، وتقليل الجهود المتكررة، ويمكن وصف هذه التداخلات من خلال قائمة توضح الدائرة المعنية، العمليات المشتركة وطبيعة التداخلات ودور الدائرة في هذه العملية.
2. تحويل الخطة الإستراتيجية إلى أداة فاعلة لتطوير والرقي بالمجلس وليس مجرد خطط صعبة التحقيق وذلك من خلال تحديث الأهداف لكي تصبح مقاسه، محددة بزمن ومسؤولية وقابلة للتطبيق وربطها بمؤشرات أداء يمكن من خلالها متابعة تحقيق الأهداف.
3. تطوير طريقة عمل لضبط الوثائق والمستندات والتي تبين آلية ومسؤوليات تعديل أي من وثائق النظام الذي سيتم تطويره، وكذلك عملية اعتماد وإصدار الوثائق وتحديثها بشكل دوري بما يتناسب مع تطور الدائرة.
4. تطوير آليات لتقييم آداء الموظفين في المجلس تتناسب مع طبيعة أعمال الموظفين ومسؤولياتهم حيث أنه من غير المناسب استخدام معايير ديوان الموظفين العام التي يتم استخدامها في العديد من الوزارات لان هنالك وظائف لها معايير خاصة تتعلق بعمل المحاكم والقضاء.
5. تحديد مسؤولية الجهة الداخلية التي ستعمل على صيانة، تحديث وتعديل الأنظمة والاجراءات التي يتم تطويرها بحيث يكون لها القدرة على تنفيذ التعديلات على كافة المستويات خاصة فيما يتعلق بالتعديل على الهيكل التنظيمي، السياسات والأهداف وانعكاس ذلك على أنظمة واليات العمل، بحيث تكون على مستوى المجلس.
6. ضرورة انشاء آلية تحضير التقارير بحيث يتم إعداد التقارير ذات الطابع التقليدي الدوري بطريقة منتظمة وموحدة وتشتمل على العناصر الأساسية. كما يجدر الاستثمار في الكوادر البشرية من خلال تنفيذ دورات تدريبية متخصصة كل في مجال عمله حول آليات إعداد التقارير ودراسة حالات من واقع العمل وتعميم هذه الحالات على المعنيين.
7. تعزيز عملية إعداد التقارير الإحصائية التي تستند على أسس علمية بهدف توفير بيانات يمكن استخدامها كمؤشرات آداء لقياس فعالية عملية تشغيلية أو نشاط معين، هذا بالإضافة إلى أن هذه التقارير تدعم من دور الإدارة العليا والدوائر ذات العلاقة وتساعدهم على اتخاذ القرارات المدعّمة بالبيانات المبررة.
8. تطوير نظام يعنى بإدارة المراسلات وأرشفتها سواء كانت الكترونية أو ورقية، وبحيث يتم تطبيقه في كافة الدوائر.

9. بناء آلية متكاملة لادارة تدريب الموظفين : تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المختلفة بالتنسيق مع الدوائر والمحاكم المعنية اخذين بعين الاعتبار الأمور التالية:
   - تحسين الآداء في جميع الدوائر من خلال تطوير القدرات المهنية والعملية
   - رفع مستوى جودة العمل والخدمة في جميع الدوائر
   - تمكين الكوادر البشرية من ممارسة عملهم بطريقة ناجعة وإبداء اقتراحاتهم وآرائهم ومبادراتهم وفق الأساليب العلمية والمهنية
   - تعزيز قدرات الموظفين في تنفيذ الأعمال التخصصية والمشاريع المستقبلية التي يتوقع تنفيذها في الفترة القادمة.
   - قياس اثر التدريب
10. ضرورة تنفيذ برنامج تدريبي يعتني بأساليب ومنهجيات تغيير النمط والسلوك الإداري لجميع العاملين في المجلس والإداريين منهم على وجه الخصوص. ويجدر بهذا البرنامج التدريبي المقترح أن ينسجم مع تعزيز ملكية العاملين لأعمالهم على مختلف الأصعدة بهدف تنمية روح التعاون في تطبيق الأنظمة والمفاهيم الإدارية الحديثة. وكذلك ضرورة تنفيذ برنامج تدريبي يعتني بالجانب التوعوي والتثقيفي بحيث يعزز ولاء وانتماء جميع المهتمين في تأدية أعمال وخدمات المجلس بمستوى جودة مرموق.
11. العمل على تكثيف الاجتماعات الدورية بحيث تشمل مختلف المستويات الإدارية، مما يزيد في:
   - رفع كفاءة ومستوى أداء الموظفين نتيجة مراقبة الأعمال التي يتم تنفيذها
   - تعزيز ملكية الموظفين لأعمالهم من خلال إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات
   - تعزيز مفاهيم العمل، بحيث يتم فهم المتطلبات بعمق وتوفر إمكانية الاستفسار عن أية أمور تعتبر عالقة أو غير واضحة لدى المنفذين.
   - تعزيز مفاهيم التخطيط وتقليل حدوث المشاكل والأخطاء.
   - تحفيز الموظفين على المبادرات والمشاركة والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم التي يمكن الاستفادة منها في حل المشاكل وتذليل مصاعب العمل.
   - العمل على تعزيز وتحسين مهارات الاتصال بين مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، بهدف توصيل المعلومة الصحيحة والدقيقة وتمكينهم من اختيار وسيلة الاتصال المناسبة في توصيل المعلومة.
12. ضرورة ان يتم بناء نظام محوسب لادارة الموارد البشرية بشكل متكامل وان يتم التعاطي مع هذا البرنامج من اجل تنفيذ كافة الحركات المتعلقة بشؤون الموظفين وتطوير الكوادر البشرية.
13. ضرورة توفير مكان ملائم للارشيف مع ما يتطلبه من بنية تحتية مناسبة.
14. ضرورة إعداد وتطبيق "نظام" سلوك لموظفي الجهاز القضائي.