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 Business Development Plan 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

خطة الأعمال التطويرية في مجلس القضاء الأعلى - الشؤون الإدارية

تم إعداد هذه الخطة بتمويل من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية

تشرين ثاني 2007

المحتويات

الموضوع	الصفحة
1.0 مقدمة	03
2.0 منهجية العمل	04
3.0 أهداف خطة الأعمال التطويرية	04
4.0 الإطار المنطقي	09
5.0 خطة المتابعة والتقييم	12
6.0 البرامج التدريبية	13
ملحق: قائمة بالاجراءات التي سيتم تطويرها في هذا المشروع	14

1.0 مقدمة

تأتي هذه الخطة استكمالاً لعملية التشخيص الاداري للشؤون الادارية وادارة الموارد البشرية التي قام بها المستشار د. امجد غانم في مجلس القضاء الاعلى الفلسطيني وبتكليف من مشروع **نظام** NERHAM الممول من قبل الـ USAID وتنفيذ شركة الـ DPK. فقد نتج عن عملية التقييم تقرير تشخيصي بنتائج وتوصيات تطويرية يتطلب تنفيذها وقتاً وجهداً منظماً، الامر الذي يستدعي تحضير خطة منهجية تمثل خارطة وإطار لعملية التغيير ومتابعة نتائجها. لقد شملت الدراسة التشخيصية الجوانب التالية:

- تقييم الجوانب الإدارية
- شؤون الموظفين والاحتياجات التدريبية
- دراسة متطلبات الشؤون الادارية والموارد البشرية من البنية التحتية

أما هذه الخطة التطويرية فتتألف من العناصر التالية:

- اهداف الخطة التطويرية
- الاطار المنطقي للخطة
- خطة المتابعة والتقييم
- البرامج التدريبية

2.0 منهجية العمل

لقد اعتمدت منهجية العمل في تطوير الخطة التطويرية على جمع المعلومات المطلوبة من قبل المستشار من خلال:

1. **المقابلات الشخصية:** حيث تم تنفيذ مجموعة من المقابلات مع موظفي ومدير الدائرة الإدارية وأقسامها المختلفة وخاصة الموارد البشرية.
2. **الملاحظات:** من خلال وجود المستشار وما تمت مشاهدنه على أرض الواقع من ممارسات وإجراءات متبعة في تنفيذ المهام والقيام بها.
3. **الدراسة التشخيصية:** وذلك من خلال تحليل ودراسة نتائج المقابلات وإجابات الذين تمت مقابلتهم وكذلك الوثائق والبيانات ونماذج العمل التي تم جمعها.
4. **تصميم وتحليل إستبانة رضا الموظفين:** حيث تم تصميم وتوزيع وتحليل إستبانة لقياس درجات الرضى عن المناخ الاداري لدى موظفي المجلس.

3.0 أهداف خطة الأعمال التطويرية

تتلخص أهداف خطة الأعمال التطويرية العامة فيما يلي:

الهدف الأول: على مستوى الإدارة العليا للمجلس "تعزيز دور الإدارة العليا والمتوسطة في التخطيط والتوجيه المؤسسي الشامل والإستراتيجي وتفعيل الإتصال الفعال مع الجهاز التنفيذي لتحقيق التكامل بين الإستراتيجات وواقع العمل الإداري اليومي".

الهدف الثاني: على مستوى موظفي الدائرة الإدارية في المجلس "العمل على رفع كفاءة الموظفين في الجوانب الإدارية، وتفعيل وتعزيز قنوات الإتصال الداخلي بين موظفي الدائرة أولا وبين موظفي بقية الدوائر والأقسام من خلال تبني نظام مؤسسي شامل".

الهدف الثالث: البنية التحتية "ضرورة توفير ما يتطلبه النظام الاداري من بنية تحتية لاسيما الارشيف وحوسبة نظام الموارد البشرية".

وفيما يلي تفصيل كل واحد من الأهداف مرفقا بآليات التنفيذ ومؤشرات الآداء.

<u>الهدف الأول: تعزيز دور التخطيط المؤسسي الشامل.</u>

الهدف الفرعي الأول: إعداد خطة المجلس الإستراتيجية مع مؤشرات اداء واضحة.

الآليات التنفيذية:

- تحديد رؤية ورسالة المجلس من خلال عقد عدة ورش عمل مخصصة لهذا الغرض
- تنفيذ عملية التحليل الإستراتيجي (SWOT Analysis)، وهذه قد تم تنفيذ جزء منها من خلال الدراسة التشخيصية هذه المنفذة في مجلس القضاء الأعلى.
- تحديد إستراتيجيات العمل والأهداف العامة بما يتوافق مع رؤية ورسالة مجلس القضاء الأعلى.

المخرجات المتوقعة:

- **رؤية ورسالة تعكس واقع وطبيعة عمل مجلس القضاء الأعلى**
- **وثيقة خطة إستراتيجية تشمل الإستراتيجيات والأهداف العامة**

الإطار الزمني:

شهران

مؤشرات الأداء:

- خطة إستراتيجية واضحة المعالم والنشاطات مرتبطة بآلية تقييم وموارد مالية وبشرية.

الهدف الفرعي الثاني: التطوير الإداري والمؤسسي الشامل وتعزيز قنوات الإتصال الداخلية وفق رؤية ورسالة المجلس الشمولية وضمن إستراتيجياته وأهدافه العامة المعتمدة.

الآليات التنفيذية:

- تحليل واقع العمل الإداري (الدائرة الإدارية وغيرها من الدوائر) وهذه المرحلة قد تم تنفيذها حيث تم إعداد تقرير تشخيصي لواقع عمل الدائرة الإدارية والدائرة المالية بالمجلس.
- مراجعة وتحديث الهياكل التنظيمية والوظيفية للمجلس
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات للموظفين
- تطوير وتحديث أنظمة وأدلة العمل بما يتلاءم وطبيعة عمل المجلس ووفق أحدث النظم المعتمدة عالميا في مجال الإدارة العامة والحوكمة (تطوير كامل أنظمة وأدلة العمل الإدارية بالتكامل مع أدلة وأنظمة العمل الخاصة بالدوائر الأخرى)

المخرجات المتوقعة:

- مصفوفة صلاحيات واضحة ودقيقة تحتوي على صلاحيات ومسئوليات الموظفين والدوائر والاقسام
- أنظمة وأدلة العمل الإجرائية
- الهياكل التنظيمية والوظيفية

الإطار الزمني:

خمسة شهور

مؤشرات الأداء:

- مدى الالتزام بالصلاحيات المعرفة ومدى الحياد عنها ان وجد
- أدلة وانظمة عمل واضحة ومطبقة على أرض الواقع
- محاضر الإجتماعات والخطط التنفيذية والتقارير المختلفة

الهدف الثاني " العمل على رفع كفاءة الموظفين في الجوانب الإدارية، وتفعيل وتعزيز قنوات الإتصال الداخلي بالتزامن مع تطوير النظام المؤسسي الشامل.

الهدف الفرعي الأول: توفير التدريب المناسب للموظفين بناءً على رؤية ورسالة المجلس ووفق متطلبات النظام المؤسسي الشامل وبالإعتماد على نتائج تقييم الموظفين.

الآليات التنفيذية:

- تقييم الأداء "الفردي" للموظفين وتحديد الاحتياجات التدريبية لكلٍ منهم بناء على الأوصاف الوظيفية والمواصفات الوظيفية (تم تنفيذ جزء من هذه العملية من خلال هذا الجزء من المشروع)
- اعداد خطة تدريبية تشمل كافة موظفي الدائرة، مع تحديد دقيق لآليات تقييم التدريب المنفذ.

المخرجات المتوقعة:

- قائمة الأوصاف الوظيفية للموظفين والمراكز الوظيفية والدوائر والأقسام
- خطة تدريبية مع معايير وأدوات للمتابعة والتقييم.

الإطار الزمني:

شهران لتنفيذ التقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد خطة التدريب مع معايير متابعة تنفيذ خطة التدريب.

مؤشرات الأداء:

- احتياجات تدريبية حقيقية محددة بناء على تقييم الآداء
- خطة تدريب واضحة
- مؤشرات تنفيذ خطة التدريب (تحسن نتائج العمل، شهادات تدريب، الخ)

الهدف الفرعي الثاني : تعيين موظفين اضافيين متخصصين في مجلات تخصصية محددة مثل ادارة الموارد البشرية ، ادارة المشتريات والمستودعات.

الاليات التنفيذية :

- اعتماد الوظائف التخصصية المطلوبة (على الاقل 5)
- إقرار خطة توظيف تشمل الوظائف التخصصية المعتمدة

- توظيف هؤلاء الموظفين حسب آلية التوظيف المعتمدة ودمجهم في نظام العمل حسب نظام الموارد البشرية وإجراءاته

المخرجات المتوقعة:

- الموظفين الجدد في التخصصات المطلوبة

الإطار الزمني:

3 اشهر

مؤشرات الأداء:

- مدى تغطية الموظفين الجدد للتخصصات المطلوبة

<u>الهدف الثالث : تحسين البنية التحتية الإدارية والمعلوماتية في الشؤون الإدارية</u>

الهدف الفرعي الاول: تزويد الارشيف بمساحة ومعدات / اثاث كافية لحفظ الملفات والسجلات.

الآليات التنفيذية :

- تحديد الاحتياجات ومواصفاتها من المساحات والأثاث والمعدات
- تحضير قائمة المشتريات اللازمة والشراء حسب إجراءات المشتريات المعتمدة
- تنظيم الأرشيف حسب الوضع الجديد

المخرجات المتوقعة:

- وثيقة الاحتياجات
- الأرشيف الجديد المحدث

الإطار الزمني :

ثلاثة شهور

مؤشرات الأداء:

- مدى ملائمة الاحتياجات في البنية التحتية لواقع الأرشيف المستقبلي ونظم المعلومات

الهدف الفرعي الثاني: دعم الأنظمة الإدارية ببرامج محوسبة في مجال إدارة الموارد البشرية والأرشيف.

الاليات التنفيذية :

- تحديد مواصفات نظام المعلومات المطلوب (موارد بشرية + أرشيف)
- برمجة أو شراء نظام المعلومات المطلوب
- تشغيل النظام

المخرجات المتوقعة:

- نظام محوسب متكامل لإدارة الموارد البشرية
- نظام أرشيف محوسب

الإطار الزمني :

ثلاثة شهور

مؤشرات الأداء:

- مدى تغطية البرنامج المحوسب للوظائف الإدارية المطلوبة

4.0 ملخص إطار خطة الأعمال التطويرية

جدول رقم (1): ملخص الإطار المنطقي لخطة الأعمال التطويرية

رقم الهدف العام	الأهداف التفصيلية	الآليات التنفيذية	المخرجات	مؤشرات الأداء	الزمن
.1	**إعداد خطة المجلس الإستراتيجية**	1. تحديد رؤية ورسالة المجلس 2. تنفيذ التحليل الإستراتيجي (SWOT Analysis). 3. تحديد الأهداف العامة والإستراتيجيات	1. وثيقة الخطة الإستراتيجية.	خطة إستراتيجية مع خطة تنفيذية واخرى للمتابعة	انجز
	التطوير المؤسسي والإداري الشامل	1. مراجعة الهيكل التنظيمي للمجلس 2. تطوير وتفعيل أدلة العمل الإجرائية[1] 3. تحديث الأوصاف الوظيفية وتطوير مصفوفة المسؤوليات والصلاحيات 4. تحديد الجهة الداخلية المسؤولة عن صيانة وتفعيل النظم والرقابة الإدارية الداخلية	1. الهيكل التنظيمي 2. مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات 3. ادلة العمل الإجرائية 4. الاوصاف الوظيفية	1. خطط العمل التنفيذية (لتطوير جوانب العمل الإداري) 2. التقارير الدورية 3. محاضر الإجتماعات أن وجدت 4. أنظمة مطبقة على أرض الواقع	خمسة شهور
.2	**توفير التدرب المناسب وفق عملية تقييم الإداء**	1. تقييم أداء الموظفين 2. تحديد الإحتياجات التدريبية 3. إعداد خطة تدريبية للطاقم مع الآليات التنفيذية والمتابعة	1. وثائق الإحتياجات التدريبية 2. الخطة التدريبية	مدى تغطية الخطة التدريبية للاحتياجات المطلوبة	شهران
	تعيين موظفين إضافيين في مجالات تخصصية	a. اعتماد الوظائف التخصصية	i. موظفين جدد في تخصصات	مدى تغطية الموظفين الجدد للتخصصات	ثلاثة شهور

[1] يبين الملحق الاجراءات التي سيتم تطويرها في هذا المشروع

		b. إقرار خطة التوظيف لتشمل الوظائف التخصصية المعتمدة c. التوظيف حسب آلية التوظيف المعتمدة في نظام العمل	مطلوبة	المطلوبة	
.3	**تزويد الأرشيف بمساحة ومعدات (الأثاث) لحفظ الملفات**	1. تحديد الاحتياجات من المساحات المختلفة 2. تحديد قائمة المشتريات 3. تنظيم الأرشيف حسب الوضع الجديد	1. وثيقة الاحتياجات 2. أرشيف جديد محدث	مدى ملائمة الاحتياجات من البنى التحتية لواقع الارشيف ونظم المعلومات	ثلاثة شهور
	دعم الأنظمة الإدارية ببرامج محوسبة في مجال إدارة الموارد البشرية والأرشيف.	1. تحديد مواصفات نظام المعلومات المطلوب (موارد بشرية + أرشيف) 2. برمجة أو شراء نظام المعلومات المطلوب 3. تشغيل النظام المحوسب	1. نظام محوسب متكامل لإدارة الموارد البشرية 2. نظام أرشيف محوسب	مدى تغطية البرنامج المحوسب للوظائف الإدارية المطلوبة	ثلاثة شهور

جدول رقم (2): الخطة التنفيذية لخطة الأعمال التطويرية.

#	النشاط أو الهدف	الأشهر															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
.1	إعداد الخطة الإستراتيجية																
.2	التطوير المؤسسي الشامل																
.3	توفير التدريب المناسب																
.4	تطوير البنية التحتية																

5.0 خطة المتابعة والتقييم لتنفيذ خطة الأعمال التطويرية

من اجل متابعة تطبيق وتفعيل خطة تطوير الأعمال لابد من تحديد آليات للمتابعة والتقييم يتم بموجبها تقييم مدى الإلتزام ومدى التقدم في تحقيق بنود الأعمال التطويرية، وفيما يلي أهم أدوات المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة.

أولاً: الإجتماعات وتقارير الإنجاز

1. أن يتم عقد إجتماع شهري من قبل الإدارة العليا للمجلس للوقوف على آخر المتابعات فيما يتعلق بالتقدم بسير العمل.
2. تقارير الإنجاز الشهرية، إعداد تقارير الإنجاز الشهرية.

ثانيا: مؤشرات الأداء "مؤشرات أداء تنفيذ والالتزام بخطة الأعمال التطويرية

1. دقة الإلتزام بالوقت عند كل مرحلة من مراحل تنفيذ خطة الأعمال التطويرية حسب جدول رقم (2).
2. جودة المخرجات وتقاس من خلال حساب مؤشرات الأداء الخاصة بكل مخرج وبكل هدف من الأهداف الواجب تحقيقها من خلال خطة الأعمال التطويرية.

ملاحظة يتم إعداد تقرير كل 3 شهور يطلق عليه إسم **تقرير المتابعة والتقييم** بحيث يحتوي على نتائج حساب أو قياس مؤشرات الأداء إينما كان ممكناً.

6.0 ملحق التدريب المقترح

بناء على نتائج تقرير دراسة تشخيص واقع العمل من المقترح تنفيذ عدد من البرامج التدريبية:

البرنامج التدريبي 1: المهارات الإدارية

الهدف من البرنامج: رفع كفاءة الموظفين فيما يتعلق بكافة جوانب العمل الإداري

مقترح الدورات في البرنامج التدريبي:

الرقم	الدورات التدريبية	عدد الساعات التدريبية	عدد المشاركين المقترح
.1	مهارات الإتصال	16	10 مشاركين
.2	إدارة الوقت	16	
.3	مهارات الحاسوب المتقدمة	16	

البرنامج التدريبي 2: آليات ادارة االشؤون الادارية

الهدف من البرنامج: رفع كفاءة دائرة شؤون الموظفين والمدراء الآخرين فيما يتعلق بكافة جوانب ادارة الموارد البشرية والتخطيط وادارة الةثائق.

مقترح الدورات في البرنامج التدريبي:

الرقم	الدورات التدريبية	عدد الساعات التدريبية	عدد المشاركين المقترح
.1	مقدمة لادارة الموارد البشرية	16	10 مشاركين
.2	ادارة العمليات التشغيلية	16	
.3	قياس آداء الموظفين	16	
.4	ادارة الوثائق والبيانات	16	
.5	اساليب التخطيطي والمراجعة الادارية الداخلية	16	

ملحق:

قائمة بالاجراءات التي سيتم تطويرها في هذا المشروع

1. دليل الموارد البشرية

a. employee files management, ادارة الملفات

b. recruiting and hiring, التعيينات

c. evaluation, promotion, and incentives, التقييم، الترقية، والحوافز

d. attendance control, ضبط الدوام

e. career path planning, المسارات الوظيفية

f. Training management including training needs assessment and training planning and impact evaluation. ادارة التدريب

g. Employee satisfaction measurement. رضى الموظفين

2. الارشفة والتوثيق

1. ترميز الوثائق
2. اصدار الوثائق
3. تعديل الوثائق
4. ارشفة الوثائق
5. تخزين الوثائق حاسوبياً

3. ألاتصالات الداخلية والخارجية

1. ادارة المراسلات الداخلية والخارجية
2. ادارة الاجتماعات
3. ادارة الشكاوى
4. التعميمات الداخلية العامة
5. ادارة المناسبات والمجاملات
6. ادارة العلاقات العامة

4. المراجعة الادارية الداخلية

1. جدولة المراجعة الادارية
2. تنفيذ المراجعة الادارية
3. اعداد تقارير المراجعة
4. الاجراءات العلاجية والوقائية
5. مؤشرات الآداء والتحسين المستمر