

خبرة النخبة مع المؤسسات الحكومية



Experience with GOVERNMENTAL SECTOR

عملت النخبة للإستشارات الإدارية مع العديد من الوزارات والمؤسسات الحكومية وشبه الحكومية الفلسطينية والعربية في مجالات متنوعة من مشاريع التطوير الإداري والتنمية حيث حققت هذه المشاريع العديد من الفوائد الملموسة مثل تحسين جودة الخدمات بنسبة (25-50%) وتقليل تكلفة الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات بنسبة (20-30%)، وانتهاء أسلوب المشاركة الجماهيرية في توجيه عملها واتخاذ قراراتها، وتحسين عملية التخطيط والمعلومات التي تتولد لديها، ورفع مستوى الشفافية والنزاهة وتعزيز الحكم الصالح في أعمالها. وفيما يلي وصف لعينة من المشاريع المنفذة خلال الأعوام الثلاثة السابقة.

مشروع إعداد أدلة تدريبية لقطاع الحكم المحلي، تمويل من مؤسسة JICA 2007-2008

جاء هذا المشروع بتمويل من مؤسسة JICA اليابانية لتطبيق أهداف وزارة الحكم المحلي في تحسين قدرة الموارد البشرية في الوزارة والبلديات. وتضمن المشروع تحديد متطلبات بناء القدرات والإحتياجات التدريبية ومن ثم تصميم مناهج تدريبية تناسب الموظفين العاملين في نظام الحكم المحلي. تم اتباع منهجية ورشات العمل واللقاءات المكثفة مع عدة شرائح من موظفي الحكم المحلي والبلديات، كما تم توزيع استبيان ضم خصيصاً لتحديد المخزون الحالي من القدرات البشرية وظروف العمل المناسبة في الوزارة. ونتج عن هذا المشروع تحديد الإحتياجات التطويرية للموظفين في سبعة مجالات معرفية أساسية اثبتت عنها 55 برنامجاً تدريبياً.

وزارة المالية: الاشراف على حوسبة النظام الضريبي 2009-2010

هدف هذا المشروع الى مساعدة وزارة المالية في إدارة عملية حوسبة نظام الضرائب الفلسطيني PATACS، حيث تضمن المشروع تحضير وثيقة العطاء الخاص بحوسبة النظام، ومساعدة الوزارة في تحليل العروض المقدمة والخاصة بالحوسبة من الناحية الفنية والمالية، وفي عملية المفاوضات والتعاقد، وكذلك متابعة تطوير وتركيب وفحص وتشغيل برنامج الضرائب المحوسب.

إعادة الهيكلة وتطوير الكوادر البشرية في مؤسسة الرئاسة الفلسطينية 2006-2008

هدف هذا المشروع للإرتقاء بمؤسسة الرئاسة إلى مستوى جديد من الحداثة الإدارية بإستخدام مناسب للتكنولوجيا والإستثمار في الكوادر البشرية وتطوير أساليب العمل وفق المعايير الدولية. وقد استمر المشروع لمدة عامين وحقق العديد من الأهداف مثل تحسين جودة الخدمات المعلوماتية والإستشارية المقدمة الى الرئيس من ناحية، ونوعية الخدمات المقدمة إلى المواطنين من قبل الرئاسة من ناحية أخرى، وزيادة قدرة الرئاسة على القيام بمهامها وفق برنامج الرئيس الإنتخابي، وبناء مؤسسة رئاسية حديثة تستخدم معايير دولية مناسبة وممارسات حكومية إدارية جيدة في مجال الحكم والإدارة وغيرها. وتم خلال هذا المشروع تصميم الهيكلية التنظيمية لمؤسسة الرئاسة وإعتمادها من الرئيس، وإعداد خطة تطوير إستراتيجية مرتبطة بنظام مؤشرات أداء، كما تم بناء الأوصاف الوظيفية وسياسات وأدلة إجراءات وتطوير الموارد البشرية.

ديوان الرقابة المالية والإدارية: التقييم الذاتي حسب نموذج التميز الأوروبي EFQM - 2010

جاء هذا المشروع ضمن توجهات الديوان والحكومة لتعزيز القدرات المؤسسية للدولة إنطلاقاً من وثيقة فلسطين: انهاء الإحتلال وإقامة الدولة التي أقرتها الحكومة في آب 2009. وهدف المشروع لإجراء التقييم الذاتي للديوان وفق معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM نسخة 2010 ومن خلال منهجية ومنطق الرادار RADAR. وعليه تم إعداد خطة تطويرية هدفت لتأهيل الديوان للوصول الى مستوى تميز متقدم يتجاوز الـ 40 نقطة وفق آلية الرادار. وتم في هذا المشروع أيضاً تدريب طاقم الديوان على مفهوم وآليات نموذج التميز الأوروبي وكيفية تطبيقه في الديوان.

IDMC has worked with a very large number of Palestinian and Arab governmental organizations in various fields of management and development. These projects have achieved many tangible benefits including improved service quality (25-50%), while reducing service costs by (20-30%), promoting public participation in decision making, and improving information and planning process. Besides, such initiatives have helped in promoting transparency and integrity and good governance. The following is a brief description of sample projects implemented during the last 3 years.

OFFICE OF PRESIDENT: ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, AND HR DEVELOPMENT AT THE PRESIDENT OFFICE (OOP) – 2006-2008

This project aimed at establishing a modern Presidency Office with international standards to improve the quality of information and advisory services provided to the President. The project lasted for two years and achieved many goals such as improving the quality of advisory services provided to the President on one hand, and the quality of services provided to citizens by the President Office on the other hand. It also increased the capacity of the Presidency to carry out its tasks according to the President Election Program. During the project, the organizational structures were designed and approved by the President. Also, a strategic plan was prepared and linked to measurable performance indicators. Job descriptions and human resource policies, manuals and procedures of the personnel and human resource development were all developed and implemented in this project under the supervision of IDMC.

SUPREME JUDICIAL COUNCIL: ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT - 2008

This assignment with NETHAM, funded by USAID and implemented by DPK with IDMC assistance, aimed at providing technical assistance to strengthen the financial and admin systems. Both systems were first assessed, gaps identified, and development plan prepared. Then an effort started to build, through interaction and discussion with Council employees, all admin and financial processes including purchases, budgeting, accounting, internal auditing, records control, employee recruiting, training, appraisal, archiving, and quality planning. Training was given to employees on the implementation and auditing of the system.

POLICE DEPARTMENT: SELF-EVALUATION AND TRAINING ACCORDING TO THE EFQM EXCELLENCE MODEL – 2009-2010

To fulfill the vision of the government in improving public security conditions and building good governance practices among all public offices, the police department decided to use the latest excellence management model issued by the EFQM. IDMC worked with the police department to assess all functions and methodologies and results in accordance with the famous EFQM excellence model and the RADAR logic. Based on the assessment results, a development plan was prepared to qualify the police department to achieve the "recognized for excellence" level. This assignment also included training a core team of the police department to lead the journey towards excellence.

MINISTRY OF FINANCE: PALESTINIAN TAX ADMINISTRATION COMPUTERIZATION PROJECT 2009-2010

This project aimed at assisting the ministry in computerizing the Palestinian National TAX Administration System (PATACS). The assignment included the preparation of the project RFP document, assisting the MoF in the tendering process, technical and financial analysis of the offers, negotiation, contracting, and monitoring the implementation of the system.



STRATEGIC DEVELOPMENT FRAMEWORK PROJECT FOR LGUS – 2009-2010

This project was funded by USAID through CHF and aimed at preparing strategic development framework for 22 local communities. The project started in July 2009 and induced positive impacts in terms of new and stronger relationships between the LGUs and the local community organizations. These new relationships enabled local communities to formulate better decisions and realistic future plans. This had helped in increasing sustainable community development in the economical, social, and democratic aspects. The outputs of the project included approved community visions and strategic development plans. Moreover, the project work included developing corporate strategic plans for the 22 LGUs.

MINISTRY OF LOCAL GOVERNMENT: A TRAINING ON STRATEGIC PLANNING FOR MINISTRY'S STAFF - 2009

This project aimed at improving the knowledge, capabilities and skills of ministry's staff as well as qualifying the leadership team in field of strategic planning. IDMC was selected to implement this project during the year of 2009 by training 88 employees from the ministry. The project included several phases: assessment of training needs in the area of strategic planning, developing training materials, delivering training, and then measuring the depth of knowledge that has been harnessed during the training course. Some of trainees were selected and trained to be trainers in the field of strategic planning.

GOOD GOVERNMENTAL PRACTICING:

- Planning with stakeholder participation.
- Clarity of the main functions and organizational structures.
- Clarity of roles and balanced responsibilities among the administrative units.
- Good governance principles such as transparency and accountability.
- Effective and firm implementation of the laws.
- Documentation, communication, upgrading policies, plans and procedures.

MINISTRY OF LOCAL GOVERNMENT: PREPARING STRATEGIC DEVELOPMENT FRAMEWORK FOR THE MINISTRY - 2008

This project, funded by USAID through CHF, aimed at assisting the ministry to develop a strategic development framework centered on key aspects including legal and regulatory, public policies making, human resources, internal processes, and external communications and relations. Accordingly, a strategic development framework was prepared for the ministry through a participatory approach in which ministry leadership and employees gave significant inputs and insights.

STATE AUDIT AND ADMINISTRATIVE CONTROL BUREAU: SELF-EVALUATION ACCORDING TO THE EFQM EXCELLENCE MODEL – 2009-2010

Inspired by the Cabinet strategic plan of 2009 to build efficient and effective State institutions, this project at the Bureau came to foster a culture of excellence among Bureau departments and employees. The project included self-assessment of the Bureau in accordance with famous EFQM excellence model and the RADAR logic. Based on the assessment results, a development plan was prepared, discussed and approved to qualify the Bureau to achieve the "recognized for excellence" level.

مشروع التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجتمعات المحلية والخطط الإستراتيجية للهيئات المحلية 2009-2010

جاء هذا المشروع بدعم من USAID بواسطة مؤسسة CHF بهدف إعداد خطط تنموية إستراتيجية للمجتمعات المحلية مبنية على رؤى تنموية تمتد لـ 10 سنوات، وكذلك تطوير خطط إستراتيجية للهيئات المحلية تمتد لـ 5 سنوات، كل ذلك من خلال مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي وموظفيها، وبقيادة الهيئات المحلية في عملية التخطيط وبناء المستقبل الذي ينشُدون. هدف المشروع كذلك إلى إحداث تغييرات إيجابية واسعة في العلاقة بين الهيئات المحلية والقطاعات المؤسسية والمجتمعية التي تمكّن المجتمع المحلي من الإعتماد على الذات في صياغة القرارات والخطط المستقبلية، مما يؤدي إلى خلق تنمية محلية مستدامة على الصعيد الإقتصادي والإجتماعي والبيئي. كما عمل المشروع على تطوير الآليات اللازمة والضرورية لضمان تكاملية التخطيط الإستراتيجي المحلي مع التخطيط على مستوى المحافظات والوطن، من خلال تناغم منهجية وآليات العمل بما يتناسب والسياسات الموضوعية من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية.

جهاز الشرطة الفلسطينية: التقييم الذاتي والتدريب حسب نموذج التميز الأوروبي 2010 - EFQM8.0

هدف هذا المشروع لزيادة قدرات جهاز الشرطة في تعزيز الأمن من خلال آليات عمل فعالة متوافقة مع المعايير العالمية، ومتوافقة مع خطة الحكومة في تعزيز القدرات المؤسسية لأجهزة الدولة والتي أقرتها الحكومة في آب 2009. تتضمن المشروع إجراء تقييم ذاتي لجهاز الشرطة وفق معايير التميز الأوروبي EFQM لعام 2010 ومن خلال منهجية ومنطق الرادار RADAR. وعليه تم إعداد خطة تطويرية هدفت لتأهيل الجهاز للحصول على علامة تميز متقدمة تتجاوز حاجز الـ 80 نقطة وفق منطق الرادار. وتضمن هذا المشروع تدريب طاقم الشرطة على مفهوم وآليات نموذج التميز الأوروبي وكيفية تطبيقه في كافة جوانب العمل ذات العلاقة.

مجلس القضاء الأعلى: مشروع دليل مالي وإداري لمجلس القضاء الأعلى 2007-2008

جاء هذا المشروع ضمن برنامج "نظام" الممول من الـ USAID بواسطة شركة DPK، وهدف إلى تقوية وتعزيز وظائف الشؤون الإدارية والمالية في المجلس من خلال تقييم وتطوير النظام المالي والإداري لتحسين كفاءة وفاعلية النظام ورفع قدرات الموارد البشرية. شمل النظام الإيرادات والأمانات والنفقات والمشتريات واللوازم وإعداد الموازنات والتخطيط، وأنظمة العمل المحاسبية في دائرة الشؤون المالية، وفي الشؤون المؤسسية والدعم الإداري تم تطوير الأوصاف الوظيفية والأرشفة والاتصالات الداخلية، والصيانة، والدعم الفني والمعلوماتي، وإجراءات شؤون الموظفين وتطوير الموارد البشرية والتقييم الذاتي.

وزارة الحكم المحلي: مشروع التدريب في التخطيط الاستراتيجي لموظفي الوزارة - 2009

ضمن جهود الوزارة في تطوير معارف وقدرات ومهارات موظفيها بهدف تأهيل الفئة القيادية والإدارية من موظفيها في مجال التخطيط الاستراتيجي جاء هذا المشروع من خلال تعاون الوزارة مع مؤسسة CHF التي تنفذ برنامج الإصلاح الديمقراطي (تواصل) بتمويل الـ USAID. وتم اختيار شركة النخبة لتصميم وتنفيذ ومتابعة هذا البرنامج التدريبي خلال صيف عام 2009 حيث تم تدريب 88 موظفًا من الوزارة. وتضمن المشروع عدة مراحل: تقييم الاحتياجات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي للمتدربين، ثم تطوير مادة تدريبية وفق نتائج التقييم، ثم إعطاء التدريب، ومن ثم قياس مدى المعارف التي تم تحصيلها في التخطيط الاستراتيجي. وقد تم اختيار عدد من المتدربين المميزين، وإعدادهم ليكونوا مدربين في التخطيط الاستراتيجي.

الممارسات الحكومية الجيدة

- التخطيط بمشاركة أصحاب المصالح.
- وضوح الوظائف الرئيسية والهيكل التنظيمية.
- وضوح الأدوار والمسؤوليات المتوازنة بين الوحدات الإدارية.
- مبادئ الحكم الصالح مثل الشفافية والمسائلة والكفاءة الخ.
- التطبيق الفعال لحكم القانون.
- التوثيق والاتصال، وتحديث السياسات، والخطط والإجراءات.