

تمرين رقم (3)

"حالة عملية حول الشراكة والموارد"

تمرين: فرق

وقت التحضير: ساعتين

مدة عرض النتائج والمناقشة: 35 دقيقة

1/4 إدارة الشراكة

ترتبط المؤسسة بعقد العديد من الشراكات الدولية والإقليمية والوطنية، على مستوى الدولة وعلى مستوى المدارس، وقامت بتحديد وتفعيل العديد من فرص الشراكات ووضعها ضمن أولويات محددة تتسجم مع دورها الثقافي والاجتماعي، انظر نظام الشراكة والموارد.

ومن الأمثلة على طبيعة التعاون مع الجهات الحكومية المحلية، فهناك التعاون مع دائرة الصحة فيما يخص عيادات الصحة المدرسية الموجودة في كافة المدارس وكيفية ضمان كفاءة وفاعلية عملها لتوفير أفضل رعاية ممكنة للتلاميذ. هذا إضافة إلى برامج التعاون المستمرة مع الجامعات الوطنية المتواجدة في المدارس والتي يتم من خلالها تطوير المناهج التعليمية بما يتناسب مع متطلبات الدراسة الجامعية وتوجد لدى المؤسسة تقارير وبيانات تفصيلية حول كافة هذه الشراكات وموازناتها ونتائجها المتحققة وتقارير التقييم السنوي لأثر هذه النتائج والمنافع المتحققة لكافة الجهات المعنية.

يتطلب نجاح عاقات الشراكة التي ترتبط بها المؤسسة تبادل ومشاركة البيانات والمعلومات والمعرفة ذات العلاقة بأطر الشراكات المنعقدة من خلال لقاءات المتابعة الدورية وتقارير التقييم المشتركة. حيث تلتزم المؤسسة بتقديم تقارير تفصيلية، لكل الجهات مع بيانات تفصيلية توضح طبيعة الانجازات الفعلية بالمقارنة مع تلك المستهدفة. تقوم المؤسسة، ومن خلال فرق العمل المشتركة، مع الشركاء، بدراسة فرص التحسين للخدمات التي تقدمها للمتعاملين المشتركين. فعلى سبيل المثال، تم من خلال مشروع الشراكة مع شركة اتصالات عمل نام لإرسال نتائج الاختبارات الشهرية لأولياء الأمور على الهاتف المحمول وكان لهذا المشروع نتائج ايجابية كبيرة من حيث رضا أولياء الأمور وتحسين قدرتهم على متابعة أبنائهم ومدى تحصيلهم الدراسي الأمر الذي انعكس ايجابيا أيضا على مستوى التلاميذ الدراسي.

ويتم استقبال ملاحظات واقتراحات كافة الفئات المعنية والشركاء والعمل على تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات المشتركة. كما تقوم المؤسسة، بالتعاون مع الجامعات المحلية حول التقنيات التعليمية الحديثة والغير تقليدية. ويتم استقبال أفكار المدرسين الإبداعية الخاصة بالعملية التعليمية ودراستها من قبل خبراء المؤسسة قبل الموافقة عليها ودعمها.

تقوم المؤسسة بطرح عطاءات مشترياتها لتلبية احتياجات كافة المدارس بالمدارس، من تجهيزات وأدوات مدرسية وقرطاسيه، وفق نظام واضح لكافة الموردين المهتمين ومنسجم مع نظام المشتريات الحكومي. يتم تقييم العروض واختيار الموردين وفق معايير معلنة، تتضمن السعر والمواصفات وشروط التسليم وتقييم أداء المورد السابق. وتقوم المؤسسة بفتح عروض التوريد المغلقة خلال جلسة معلنة، ويتم نشر نتائج الإحالة وأسباب الترسية على الموقع الإلكتروني للمؤسسة وعلى لوحة إدارة المشتريات.

4-2 إدارة الموارد المالية

قامت المؤسسة بتطوير منهجية لإعداد الموازنة من خلال فريق الموارد المالية وبمشاركة كافة الإدارات والمدارس. وبناء على الملاحظات الواردة يتم إقرار المنهجية وتعميمها وليصار إلى تطبيقها. وتتشكل المصادر التمويلية لموازنة المؤسسة بالكامل من مساهمة خزينة الدولة. ولضمان الاستخدام الأفضل لهذه الموارد بما يدعم تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، تم ربط بنود الموازنة بالخطط والمشاريع المعتمدة، وبحيث لا يتم رصد أية مخصصات لأي من جوانب الإنفاق الأبعد التحقق من ترابطها مع الخطط والأهداف الإستراتيجية المعتمدة. ووفق هذه المنهجية تقوم المدارس والإدارات، عند إعدادها لخططها الإستراتيجية، بتقدير الاحتياجات المالية اللازمة لتنفيذها، من نفقات رأسمالية واحتياطية وجارية مبررة، ومن ثم يتم تجميع هذه الاحتياجات، بعد مراجعتها واعتمادها، لإعداد الموازنة العامة للمؤسسة. وتتضمن منهجية الموازنة آلية متابعة مدى الالتزام بها، من خلال تقارير الإنفاق ومتابعة الانجاز الدورية، والتي يتم إعدادها شهريا على مستوى الإدارات والمدارس والمشاريع المرتبطة بها. وتظهر هذه التقارير جوانب المطابقة والانحراف عن الموازنة سواء سلبا أو إيجابا، ويتم تحليلها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بخصوصها.

لكون طبيعة المؤسسة خدمية وليست ربحية، فإن معظم الجهود موجهة على ترشيد النفقات وعلى تعظيم الفائدة المتحققة من جوانب الإنفاق وتقوم المؤسسة بإعطاء الأولوية لتنفيذ تلك المبادرات والمقترحات التي توازن بين تحسين مستوى الخدمات وبنفس الوقت تعمل على ترشيد النفقات. وتتسجم كافة برامج التعاون مع الشركاء الوطنيين مع تحقيق هذا الهدف، مثل، استخدام الموارد البشرية والفنية المتوفرة في المدارس والجامعات المحلية، وتقديم خدمات مشتركة مع دوائر الصحة والشؤون الاجتماعية والتنمية الاقتصادية.

ولتقليل كلفة صيانة الآليات والمرافق، على سبيل المثال، قامت المؤسسة بالتعاقد مع شركات الصيانة المتواجدة في الإمارة لتقديم هذه الخدمة، مما ساهم بتوفير ما يقارب 22% من الكلفة السنوية خلال العام 2005. أما برنامج زيادة الإيرادات، فتركز على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة لأولياء الأمور.

تتطلب آلية الحصول على تمويل المشاريع المنفذة من المؤسسة، على تقديم دراسات تبين، إضافة إلى جدواها الفنية والمالية، أثرها وأبعادها الاجتماعي والثقافي، والذي يشكل في معظم الأحيان وزنا ترجيحيا أكثر من العوائد المالية لهذه المشاريع. ومثال على ذلك، مشاريع محو الأمية.

يتم متابعة مدى تحقيق النتائج والانجاز ومقارنتها بالموارد المعتمدة من خلال نظام التقارير الدورية المشار إليه أعلاه. ولضمان الشفافية المالية والإدارية، تخضع هذه التقارير وكافة الإجراءات المالية من نفقات نثرية ورأسمالية وعطاءات، لكل من نظامي التدقيق المالي الدوري والمفاجئ، الداخلي على مستوى المؤسسة، والخارجي من قبل المؤسسة المراجعة المالية وبما يعزز مفهوم الحكمانية بالمؤسسة .

4-3: إدارة الممتلكات

تشتمل موجودات المؤسسة، إضافة إلى المباني والمكاتب وتجهيزاتها، على مباني المدارس ومعاملها وتجهيزاتها. وتطبق المؤسسة منهجية موثقة لإدارة هذه الممتلكات لضمان الاستخدام الأمثل لها، وبما يدعم استراتيجيات المحاور المعتمدة والمتوافقة مع احتياجات المتعاملين بفئاتهم المخالفة، ولضمان استمرار جاهزيتها، وبما يحافظ على مواصلة تقديمها لخدماتها وفق خططها الموضوعية، يتم تنفيذ برامج الصيانة الإصلاحية والوقائية لهذه الموجودات، سواء من خلال القدرات الذاتية أو من خلال عقود الصيانة الخارجية. وتتضمن منهجية المؤسسة المحدثة لإدارة الممتلكات آلية خاصة بالتقييم الدوري لجاهزية وإنتاجية هذه الممتلكات، ومدى فاعلية تطبيق برامج الصيانة من خلال تقارير توضح نسبة الجاهزية وفترات التعطل عن الأداء .

تقوم لجان الأمن والسلامة بالمؤسسة والمدارس بتطبيق أنظمة شمولية خاصة بتوفير الأمن والحماية للمحافظة على سلامة الأفراد والممتلكات والأبنية والتجهيزات: وتشتمل هذه الأنظمة على إجراءات إصدار وتنظيم تصاريح الدخول لمرافق المؤسسة ومدارسها لتأمين التلاميذ وتشرف على تركيب وتشغيل أنظمة الحراسة والإنذار من الحرائق. كما وتحرص المؤسسة، ولضمان الحراسة الليلية للمدارس تعيين موظفي الحراسة من أبناء نفس المناطق وذلك لتعزيز دورها المجتمعي.

تطبق المؤسسة نظاما موثقا ومتكاملا لإدارة مخزونها من مشتريات المواد التعليمية من كتب وأدوات مكتبية ومعلمية وتحفظها وفق شروط تخزين فنية مدروسة وبما يديم صلاحيتها ويتضمن نظام المستودعات، المركزية والفرعية في المدارس، على إجراءات الاستلام والتخزين والصرف وطلب الشراء والجرد وبما ينسجم مع متطلبات العمل بدليل الجودة. ويتم تقييم فاعلية النظام من خلال تقارير الجرد الدوري والمفاجئ والمرتبطة مع نظام التدقيق المالي.

إضافة إلى قيام المؤسسة بتطبيق العديد من الإجراءات والبرامج الهادفة إلى تقليل المستهلك والفاقد في عملياتها المساندة مثل الاستخدام المكتبي من الورق والأحبار، حرصت المؤسسة على تعزيز دورها البيئي من خلال عدة مبادرات مثل، إضافة تعديلات على بعض التجهيزات والمعدات الخاصة بعملياتها الرئيسية، وبعد انتهاء عمرها التشغيلي والفني وتقدم مواصفاتها عن متطلبات الأداء الحالي المطلوب ولتجنب إعطابها

وإتلافها، قامت المؤسسة بتعديلها لتناسب الاستخدام، وقدمتها تطوعياً للمدارس الحكومية في البلدان الفقيرة من خلال دائرة الشؤون الاجتماعية مما يعتبر انجازاً فنياً ومساهمة اجتماعية وبيئية للمؤسسة (انظر المرفق/32). هذا إضافة إلى برامج التعاون الوثيقة مع دائرة المياه بخصوص تجميع مياه الأمطار وتقليل الفاقد منها، كونها أهم الموارد غير المتجددة.

4-4 إدارة الموارد التقنية

انسجاماً مع متطلبات الإستراتيجية المعدة من فريق البحث العلمي والتطوير الفني، والمتكاملة مع الاستراتيجيات المعتمدة لديها والمقترحة من قبل فرق التحسين المستمرة، تقوم المؤسسة وبشكل متواصل، ومن خلال استخدام مواردها التقنية بالتعاون مع شركائها الدوليين والمؤسسات التقنية الوطنية، على تطوير تقنيات تعليمية مناسبة ومنسجمة مع هذه الاستراتيجيات، مثل دعم محاور التعليم الإلكتروني. وتقوم المؤسسة، وعند تقييم البدائل والخيارات التقنية والتكنولوجية، بتطبيق منهجية تركز على معايير موثقة ومرتبطة بالاحتياجات الفنية المستقبلية، وبما يلبي وينسجم مع أولويات ومتطلبات المشاريع التطويرية المنبثقة عن الخطط الإستراتيجية والتنفيذية للمؤسسة.

تقوم المؤسسة بتقييم متواصل لمدى كفاءة استغلال مواردها التقنية المتاحة، من مختبرات وتجهيزات وكوادر فنية، في تحقيق احتياجاتها التشغيلية وحجم وطبيعة الخدمات الحالية والمستقبلية والمطلوبة من فئات المتعاملين المختلفة. كما وتعمل المؤسسة على تحقيق أقصى قدر من التكامل ما بين مواردها التقنية وبين الموارد المتاحة لدى الدوائر الأخرى في الإمارة لاسيما الحكومة الإلكترونية، وبما يخدم القطاع التعليمي وبما يعزز الاستخدام الأفضل لمواردها التقنية في دعم إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها. ويتم تقييم فاعلية هذا التعاون من خلال دراسة وتحليل اثر تطبيق التقنيات المطورة في تحسين إنتاجية القطاع التعليمي وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للتلاميذ والمدرسين وأولياء الأمور.

تقوم المؤسسة وبشكل دوري بمراجعة كفاءة عملياتها وجودة خدماتها الإرشادية والفنية على ضوء ملاحظات المتعاملين، وعلى نتائج دراسة اثر هذه الخدمات على تحسين إنتاجية القطاع التعليمي ومدى مساهمته في تحقيق إستراتيجية الإمارة. وتحرص المؤسسة على نشر وشرح التقنيات المطورة ذاتياً، أو تلك المستوردة، للمدرسين التعليميين، وتدريبهم عليها، ليقوموا بدورهم بتطوير وتحسين مستوى خدماتهم التعليمية من خلال إرشادهم وتدريبهم للتلاميذ على استخدامها.

4-5: إدارة المعرفة

قامت المؤسسة بوضع وتطبيق إستراتيجية شاملة ومتكاملة لإدارة المعلومات والمعرفة، من خلال التنسيق ما بين فريق تقنية المعلومات، وفريق البحث العلمي والتطوير الفني، والفريق المساند للمعلومات والإحصاءات، وتشتمل على العديد من المبادرات والبرامج الهادفة إلى تجميع وتصنيف المعلومات والبيانات والمعارف

المتعلقة بكافة المحاور المعنية للمؤسسة. وتم من خلال هذه الإستراتيجية، تطوير قاعدة بيانات وإحصائيات ومعلومات، تغطي كافة الجوانب السكانية والاقتصادية والاجتماعية في الدولة، وتلبي كفة احتياجات فرق التخطيط الاستراتيجي من المعلومات والبيانات عند إعداد وتحديث خططهم، ويمكنهم من متابعة مدى التقدم في تطبيقها.

قامت المؤسسة بالاستثمار على بناء شبكة اتصالات ومعلومات متطورة، تربط المؤسسة بكافة المدارس، مما يتيح للموظفين والمدرسين فرص الوصول لهذه المعلومات بسهولة عبر شبكة المؤسسة الالكترونية. كما تتيح المؤسسة لمعاملها وشركائها فرصة استخدام هذه المعلومات وفق صلاحيات محددة، مثل إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئات التدريسية من الجامعات المحلية باستخدام لهذه البيانات والمعلومات. ويتم تحديث وتدقيق هذه المعلومات بشكل دوري من خلال الجهود المشتركة ما بين إدارة تقنية المعلومات وبين الإدارات والمدارس المعنية. كما قامت إدارة تقنية المعلومات بتطوير أنظمة معلومات شاملة ومتكاملة وتغطي كافة العمليات الرئيسية والمساندة في المؤسسة من أنظمة مالية وأنظمة خاصة بالموارد البشرية والمعاملين والعمليات والشركاء. ولضمان كفاءة استخدام هذه المعلومات قامت المؤسسة بتوفير التدريب للموظفين على استخدام المعلومات ذات العلاقة بمهامهم من خلال برنامج (ICDL)، ووضعت المؤسسة آليات تقلل قدر الإمكان العمل الورقي، وتشجع المراسلات الالكترونية ما بين المؤسسة والمدارس.

تقوم المؤسسة بتعزيز ثقافة استخدام المعلومات كأساس لعمليات اتخاذ القرارات والتخطيط والمراقبة والتقييم، سواء على مستوى وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة والخطط التنفيذية للإدارات والمدارس. وتقوم تقنية المعلومات بمراقبة ومتابعة مدى تكرار استخدام قاعدة البيانات والمعلومات من قبل العاملين وباقي الجهات المعنية لقياس مدى استفادتهم منها. وفيما يتعلق بالجوانب الضمنية للمعرفة، قامت المؤسسة باعتماد العديد من النشاطات الهادفة إلى تسهيل وتسريع نقل وتوثيق وتبادل الخبرات والمهارات والعارف المختزنة والمترجمة في أذهان قدامى الموظفين، فيما بين العاملين في وحداتهم الإدارية، من خلال تقديمهم لدورات تدريبية عملية مسجلة ومشاركتهم في اللقاءات الحوارية.

تقوم المؤسسة بالعمل على خلق بيئة محفزة على التفكير الإبداعي بين العاملين من خلال توفير المعلومات والمعرف المحدث، وتسهيل الاطلاع عليها وتبادلها، وتشجيع استخدامها، إضافة إلى تسهيلات البحث عن المعلومات والتجارب والممارسات العالمية عبر شبكة الانترنت، واعتبارها أساسا يتم الإضافة عليها بمزيد من التطوير والتحسين. وتقوم المؤسسة بنشر وتعميم مساهمات موظفيها الإبداعية ضمن شبكتها الالكترونية تكريما لهم مما يشكل استخداما إضافيا لموارد المعلومات في تحفيز النشاطات الإبداعية.

المطلوب في هذا التمرين ما يلي:

أولاً: حدد نقاط القوة في قدرة الوزارة على تلبية معيار الشراكة والموارد؟

ثانياً: حدد فرص التحسين الممكنة في عمل الوزارة ذات العلاقة بالشراكة والموارد؟

ماهي التوصيات التي نقترحونها؟ ولماذا؟

ماهي موضوعات الزيارة الميدانية:

استخدم/ي الجدول التالي لإعداد ملخص التمرين:

#	المعيار الرئيسي	المعيار الفرعي	نشاطات	تقييم		
				A	D	A/R
1						
2						
3						
4						
5						
6						