

## الفصل الثاني

### المرحلة الثانية

### وضع خطة التطوير



خطة التطوير تتطلب قرارا لصياغة الخطة وقرارات لتنفيذها،  
 فهناك عملية أو عمليات لصنع القرار وهنا يجب أن نتذكر:  
 أن صنع القرار ليس مجرد اتخاذه، وليس هناك قرار سيكتب له  
 النجاح بدون تعاون والتزام وحماس زملائك أو فريقك له، وقبل ذلك  
 بدون التزام المدير بذلك القرار.  
**كم مرة سمعت أحد المدراء يقول:**

اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الصعب فيه هو جعل  
 الآخرين يلتزمون به؟

من طرق جعل الآخرين يلتزمون بالقرار يتلخص في التأثير على قناعات الآخرين لكي يقتربوا من اتخاذ القرار الأنسب بأنفسهم.

ولإنجاح عملية اتخاذ القرار يجب جعل العملية تتم بأسلوب منظم قدر الإمكان وذلك:

- بعدم القفز للاستنتاجات بسرعة.
- بإعداد خريطة لخياراتنا.
- بتحديد وسائل واضحة لتقويم وتقييم خياراتنا.
- بشرح تفكيرنا للآخرين بصورة أوضح.
- برسم أولوياتنا.
- بتحديد أهداف واقعية عملية.
- بوضع القرارات في سياق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الأم (المرجعية والخط والتيار) بصورة واضحة ومفهومة للطرفين.
- وضع برنامج عمل وتصور مرحلي لإدارة التغيير لتسهيل عمليات الإصلاح والانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المتوقع في المدى القريب والمتوسط والبعيد، على أن يجري تقييم الجاهزية للتغيير، وكيفية التزام الدولة والطبقة السياسية والفنية بذلك وترسيم حدود وأبعاد خطط للتدريب والتطوير الفعال للمباشرة في الوضع الجديد، وخطط تواصل مع المواطنين وأصحاب الأعمال مع دعم

وتقوية الإعلام وتوزيع المعلومات لضمان التواصل بشأن تطور أعمال الإصلاح وتوعيتهم من ناحية أدوارهم في عمليات الإصلاح وتقديم الشكاوى ومحاربة الفساد.

- تشكيل لجنة عالية المستوى برئاسة رئيس مجلس الوزراء من أجل الإشراف على عملية الإصلاح المؤسسي والإداري.

- إعادة هندسة الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية الحكومية من وزارات وهيئات ومؤسسات مختارة وتعريف المهام والوظائف الرئيسية التي تقوم بها وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات حسب تسلسل إداري ووظيفي مدروس وعملي وواقعي مع الأخذ بعين الاعتبار عدم تضارب الوظائف أو تكرار المهام والمستخرجات نفسها.

- النظر في تكليف منظمات اجتماعية ومؤسسات غير حكومية والقطاع الخاص للقيام ببعض المهام التي تقوم بها الحكومة المركزية لتخفيف الضغط والأعباء المتزايدة عن الإدارة الحكومية.

- الانتقال إلى إدارة حكومية غير مركزية مع وضع السياسات والتشريعات اللازمة وتوفير الصلاحيات اللازمة للتطبيق الفعلي آخذين بعين الاعتبار المراقبة والمتابعة. وفي هذا الإطار، سيتم توزيع الكثير من المهام المركزية على الهيئات والمؤسسات المحلية لتخفيف الضغط على الإدارة المركزية ولتأمين الأعمال والخدمات

## كيف تضع خطة لتطوير مؤسستك

الحكومية في جميع المحافظات وما يتبعها من مديريات وإدارات. كما سيجري إعطاء صلاحيات لاتخاذ القرارات وتنفيذها على المستوى المحلي والعودة إلى السلطات المركزية في حالات التصعيد أو الأمور التي تحتاج سياسات وتشريعات على مستوى رفيع. من جانب آخر، ستقوم السلطة المركزية بتهيئة وتدريب جميع الجهات والموارد المعنية في المستوى المحلي على القيام بمهامهم الجديدة والبدء بتحمل المسؤوليات في اتخاذ القرار وتنفيذه.

- التوزيع العادل والعلمي والعملي للأعمال على ألا يتواجد ضغوط عمل أو ضغوط خارجية قد تؤثر في صناعة القرار.
- اتباع منهجيات إدارية حديثة تعتمد على التفويض والتنسيق والمتابعة ضمن الدوائر وبين مؤسسات الدولة مع وضع المقاييس والمؤشرات اللازمة لقياس الإنتاجية والأداء.
- توصيف الوظائف بالتفصيل وبيان المخرجات لكل وظيفة وبيان علاقة الوظائف ببعضها. بالإضافة إلى تحديد طرق قياس تأثيرها في تطوير المسلك الوظيفي لكل موظف واحتياجاته التدريبية والتمومية.
- تطوير استراتيجية وخطط لتعديل الوظائف الحكومية حسب الحاجة وانتقالات الموظفين بين مختلف الهيئات الحكومية.
- تحديث التشريعات والقوانين وآلية صنع القرار وطرق تنفيذه إصلاح الوزارات والهيئات الحكومية واللجان العامة التي تشرع وتنظم السياسة المالية، والسياسة النقدية، والأسواق المالية، والعقارات، والعلوم والتكنولوجيا، وتوفير سوق للعمالة والخدمات.

- تطوير وتحديث إجراءات صنع القرار وطرق الإصدار والتنفيذ والمتابعة.
- تنفيذ القوانين والسياسات من الإدارة الحكومية وموظفيها حسب المسؤوليات والصلاحيات المعتمدة.
- إصلاح الإجراءات الإدارية لضمان القانونية والفعالية والشفافية مع توفير العدل في القيام بأعمال الإدارة مع وضع مؤشرات للأداء تشمل محفزات ومكافآت مناسبة للأداء الجيد والمميز وأحكاماً جزائية لمن يخالف القواعد والآليات المعرفة بوضوح كل موظف حسب دوره ومسؤولياته والمخرجات المتوقعة منه.
- تحديث الإجراءات الإدارية والخدمات الحكومية.
- إعادة هندسة جميع الإجراءات وخاصة التي تقوم الحكومة من خلالها بتقديم الخدمات للمواطنين والأعمال لتصبح أكثر شفافية وفعالية وانضباطاً، وأقل كلفة من الناحية المالية وأقل ضياعاً للوقت والجهد، والتميز بالجودة وحسن التعامل بين موظفي الدولة والمواطنين وأصحاب الأعمال. وستقوم فرق عمل ذات كفاءات عالية بتطبيق إعادة هندسة الهياكل التنظيمية والإجراءات من خلال منهجيات وخطط لإدارة التغيير موحدة.
- تطوير أماكن العمل واللوجيستية بحيث توفر الأمن والأمان والسلامة والراحة وأفضل التفاعل بين موظفي الدولة والمراجعين فيما يتعلق بالإجراءات والخدمات.

## كيف تضع خطة لتطوير مؤسستك

- وضع نظام موقف واحد لتقديم الخدمات للمواطنين وتطوير مركز تواصل للخدمة المدنية.
- وضع نظم تدفق العمل لتسهيل عمليات الطلبات والمتابعة لجميع المعاملات. كما تفيد هذه النظم من التأكد من فعالية وقياس إنتاجية الموظف وتقييم أدائه أثناء تأديته لعمله.
- إنشاء آلية لتقديم الشكاوى وكيفية التعامل معها ومتابعتها.
- وضع مؤشرات ومقاييس لقياس الأداء والإنتاجية على جميع المستويات.
- تطوير الموارد البشرية والمهارات للعاملين على جميع المستويات.
- سيتم وضع سياسة طويلة الأمد خاصة بالموظفين الهدف منها تمكين وتقوية الخدمة المدنية ورفع معنوياتها ومسؤولياتها، وتعزيز فرص العمل المهني والارتقاء بمستوى الأداء والحرفية في خدمة المصالح العامة والشأن العام.
- تحديث طريقة إدارة الموظفين بمستوياتهم المختلفة في الجهات العامة. عن طريق تقييم مؤهلات وخبرات وإمكانات كل موظف لمعرفة أين توجد الخبرات المطلوبة لتطويرها وتوزيعها حسب الاحتياجات وحسب المهام التي يمكن من خلالها تقديم أفضل أداء وإنتاجية على مستوى الجهة العامة الواحدة بصفة خاصة وعلى مستوى الجهات العامة بصفة عامة.

- إصلاح نظام الرواتب وتطوير سياسات تحفيزية بما يضمن تحسين الجودة في الأداء وتقديم خدمات أفضل. ويجب أن يكون مستوى الرواتب متناسباً مع احتياجات الموظفين للعيش بمستوى لائق وحياة كريمة. كما أن تحسين الرواتب سيشجع العلماء المغتربين على العودة إلى وطنهم للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويشمل أيضاً تطبيق نظام موحد لتقييم الأداء بصورة علمية وعملية وعادلة حيث يتم من خلالها توزيع الحوافز للمستحقين فقط، والتعامل مع الذين لا يقدمون أو يضيفون أية فائدة للدولة.
- سيتم النظر في إعادة صياغة قوانين العمل والعمال لتحسين مستوى الدخل وتوفير شبكات حماية اجتماعية والتأمين الاجتماعي والصحي، بالإضافة إلى تسهيل عمليات التوظيف والتنقل بين الوظائف في الدولة حسب الاحتياجات.
- تدريب وتطوير العاملين لدى الدولة من خلال وضع برامج تأهيلية وتدريبية تعتمد أفضل الممارسات مع توفير نظم ومؤثرات للمتابعة وقياس الأثر والفاعلية، على أن يجري تمديد البرامج التدريبية حسب احتياجات الموظفين لتأدية مهامهم الأساسية، ومن جانب آخر، سيجري وضع برامج لتطوير المسلك الوظيفي لكل موظف ذي أداء جيد ومميز. وتشمل أهم البرامج التطويرية التدريب على التنمية الإدارية وإدارة الوقت، وإدارة الموارد البشرية، والتفويض والمتابعة، والتعامل والتواصل مع الموظفين والمواطنين. كما تشمل التدريب على التقنيات الحديثة للتقليل من تكلفة المعاملات

## كيف تضع خطة لتطوير مؤسستك

ولتحسين الأداء والتواصل مع الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، سيكون هنالك برامج للتدريب على اللغات الأجنبية نظراً لأهمية ذلك في عملية التحديث وفي التعامل مع التغيرات التقنية ومع المستثمرين الأجانب والدول الأجنبية وخاصة عند تطبيق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. ومن المستحسن بناء معاهد حكومية والتعاقد مع مصادر تعليم فعالة ونزيهة لتقديم أفضل مستويات التدريب والخدمات والحصول على أفضل النتائج.

- إنشاء فرق عمل ذات كفاءات عالية للمساعدة بعمليات الإصلاح من ناحية استعمال مناهج تدريب موحدة والقيام بتدريب مدربين مختارين لتلك المهام.
- المساعدة في نشر ثقافة الإدارة الحديثة وأداء موظفي وإداريي الجهات العامة من أجل التأكد من زيادة الاستعدادات من ناحية الالتزام وتحمل المسؤوليات خلال تأدية أعمالهم.
- وضع وسائل مراقبة ومتابعة فعالة لمحاربة الفساد المنظم والعشوائي وتقديم الدعم المناسب من السلطات على جميع المستويات للحد من الفساد وفتح المجال أمام جميع المواطنين وموظفي الجهات العامة والخاصة في جميع المستويات وأصحاب الأعمال لتقديم الشكاوى والتأكد من رفعها الصحيح والمناسب إلى الجهات المعنية التي تقوم بمعالجتها ومتابعتها للوصول إلى النتائج المرجوة.

- وضع نظام تقييم عادل وفعال لأداء موظفي الجهات العامة ويشمل مقاييس ومعايير للأداء بالإضافة إلى وضع الحوافز والروافع المناسبة مع صلاحيات تطبيقها ضمن اللوائح والقوانين الموضوعة.
- إصلاح إدارة المال العام وتطبيق آلية مالية جديدة: إن ضعف الإدارة للميزانيات وللأموال يشكل خطراً كبيراً من ناحية هدر الموارد العامة وفتح الأبواب للفساد.

### من الناحية الإدارية فإن السياسات وخطط العمل تستوجب الآتي:

- وضع الرقابة الآمنة والصادقة مع وضع إجراءات متكاملة وموثقة للعمليات المالية مما يضمن صحة كل عملية محاسبية ووضع صعوبات في طريق الفساد.
- وضع تعليمات صارمة لدعم الصلاحيات المعطاة لأصحاب القرار في صرف الموازنة بما يضمن صرفها في الجهات المخصصة لها.
- التفريق بين جهات الإدارة الحكومية (الجهات التشريعية) والجهات التي تقدم الخدمات العامة (الجهات التنفيذية).
- التأكد من الاحتياجات الفعلية للميزانية السنوية لكل وحدة حكومية وإلغاء مبدأ «اطلب تعط» لتجنب الهدر ولحث تلك الوحدات على تنظيم مصروفاتها والاعتماد على مواردها إن تواجدت.

- الاستفادة من الأبنية الحكومية الفارغة أو التي لم يتم استكمال بناؤها بسبب العجز المالي أو لأسباب أخرى عن طريق تأجيرها للقطاع الخاص أو القطاع العام. أو إعطاء فرصة للاستثمار الخاص في إكمال بنائها مقابل استعمالها لفترات يتفق عليها.
- وضع إجراءات محاسبية حسب أفضل الممارسات المحاسبية الدولية ودعمها بنظام مالي موحد مع القدرة لتطبيق نظام تدفق العمل ليتمكن التأكد من صحة ودقة العمليات الحسابية وللحد من الفساد عن طريق تفريق المهام التي تتضارب مع بعضها أو تسمح بالتلاعب. بالإضافة إلى تقديم التدريب اللازم لجميع المستخدمين للنظم المالية والإدارية.
- إعطاء صلاحيات وآلية للتصرف بالأموال المالية خارج نطاق المركزية على أن توضع الرقابة المناسبة، ويمكن الاستفادة من النظام المالي لهذا الغرض.
- القيام بتحضير التقارير المالية الدورية وإجراء التدقيق المالي لهذه التقارير عن طريق شركات خاصة ومحاسبة ومتخصصة بهذا المجال.

