



**"الملتقى العربي الثاني"
لتحديث القطاعات العامة في الوطن العربي**

المنامة – مملكة البحرين
24-25 مايو (آيار) 2004م

تجربة إصلاح وتحديث نظام الإدارة العامة
الجمهورية اليمنية

الأستاذ/ نبيل شمسان

وكيل وزارة الخدمة المدنية والتأمينات

مدير عام مشروع تحديث الخدمة المدنية – جمهورية اليمن

تجربة إصلاح وتحديث نظام الإدارة العامة

مقدمة :

عرف العالم خلال النصف الأخير من القرن العشرين تطورات هائلة حول دور الدولة ووظيفتها في كل المجالات، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أظهرت على السواء إمكانياتها الكبيرة من ناحية وأعبائها من ناحية أخرى، وخلال تلك الفترة ظهرت أهمية التنمية الاجتماعية والاقتصادية كإحدى المسؤوليات الرئيسية للدول النامية كما ظهرت فكرة دولة الرفاهية في الدول الصناعية وبدرجات متفاوتة، وفي كلتا الحالتين قامت الدولة بدور مهم وفعال في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وواجهت كلا الحالتين بعد فترات طويلة أو قصيرة من التجربة - العديد من المشاكل مما استدعى إعادة النظر في دور ووظيفة الدول في كل منهما.

واليوم يتغير العامل بصورة متسارعة وتتغير معه أفكارنا عن دور الدولة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وكل الدول سواء في العالم النامي أو المتطور مهتمة بإعادة النظر في الدور الذي يجب أن تقوم به وهذا الاهتمام نابع من الأحداث والتغيرات المثيرة التي شهدتها العالم خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين والتي من أهمها ، العولمة الاقتصادية التي أدت إلى تغيير جوهرى في البيئة التي تعمل فيها الدولة وإتاحة فرص جديدة لتجزئة الخدمات والسماح بدور أكبر للقطاع الخاص.

والجمهورية اليمنية شأنها شأن معظم الدول النامية عرفت تطوراً كبيراً في دور الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية خلال الربع الأخير من القرن العشرين، فبعد قيام ثورة السادس والعشرين من سبتمبر في الشمال (سابقاً) وإعلان الاستقلال في الجنوب (سابقاً) قام البنيان الاقتصادي فيما كان يعرف بالجمهورية العربية اليمنية على أساس التعايش بين قطاعات الملكية الاقتصادية (العام ، الخاص، المختلط) وكان للدولة والقطاع العام دور كبير في إدارة معظم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية إنتاجاً وتسويقاً وتوزيعاً نظراً لانتهاج الدولة الفكر الاشتراكي الذي أخذ بالمفهوم الإقصائي الإحلالي لدور القطاع الخاص - ورغم التباين لدور

القطاع العام في الدولتين إلا أن كلا النظامين الاقتصاديين اتسما بتقييد النشاط الاقتصادي ودرجات متفاوتة.

وبإعلان الوحدة اليمنية المباركة في 22 مايو 1900م وقيام الجمهورية اليمنية اتسع حجم الأجهزة الحكومية ونطاقها اتساعاً هائلاً وأصبحت الدولة مطالبة بتحقيق المزيد منا لمشاريع التنمية، كما كان للمحاكات السياسية التي حدثت بعد الوحدة وما نتج عنها من مشاكل أدت في النهاية إلى إعلان الانفصال من جانب واحد ونشوب حرب ترسيخ الوحدة في صيف 94م آثار سلبية وأعباء على الموارد الاقتصادية الوطنية. وقد شكلت تلك الآثار السلبية والباء بالإضافة إلى المتغيرات العالمية المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات والتكنولوجيا وانتشار الديمقراطية وحقوق الإنسان والشفافية، والمتغيرات الإقليمية المتمثلة في حرب الخليج، والمتغيرات المحلية المتمثلة في قيام دولة الوحدة ودمج المؤسسات واتفاقيات الحدود مع الأشقاء في عمان والسعودية وحل النزاع الخاص بجزر حنيش مع ارتيريا بالطرق السلمية والبدء بتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية والمالية والإدارية كل تلك الأحداث والمتغيرات شكلت ضغوطاً باتجاه ضرورة إعادة النظر في دور ووظيفة الدولة وبناء نظام حديث للإدارة العامة.

ونظراً لتلك الأحداث والمتغيرات تبنت الحكومة اليمنية في العام 1995م برنامج شامل للإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليان ومن تلك الفترة تضمنت برامج الحكومات المتعاقبة الاهتمام بإعادة البناء المؤسسي والعمل على تحديث وتطوير أجهزة الإدارة العامة، والتركيز على إصلاح وحداتها الإدارية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية وتوصيف الوظائف وإلغاء الازدواجية والتكرار والاهتمام بالكفاءة الإنتاجية وتعزيز وتوسيع دور القطاع العام في تقديم الخدمات الاجتماعية وتقليص دوره في مجالات الإنتاج والتوزيع والخدمات ليتولاها القطاع الخاص وإعطاء صلاحيات أكبر للسلطات المحلية من خلال المشاركة الشعبية وتعزيز الديمقراطية والتعددية السياسية وإصلاح السلطة القضائية والعلم على استقلال أجهزتها وفرض احترام سيادة القانون، وإصدار التشريعات والقوانين التي تكفل نجاح عملية الإصلاح والتحديث وكان من أهمها قانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000م.

الفصل الأول

الوضع الراهن لجهاز الإدارة العامة

في هذا الفصل سوف نقوم بدراسة الوضع الراهن لجهاز الإدارة العامة، من خلال التعريف بدور ووظائف الدولة الحالية وتشخيص الوضع الإداري والتنظيمي القائم ودراسة وتحليل أهم التغيرات الجارية في دور ووظائف الدولة خلال العقد الأخير من القرن العشرين وبداية العقد الأول من القرن الواحد والعشرين.

لقد تطور مفهوم الدولة ودورها ومر بمراحل عديدة لأظهرت على السواء إمكانياتها الكبيرة من ناحية وأعبائها ومسئولياتها من ناحية أخرى في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، وقامت بدور مهم وفعال في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وواجهت الكثير من المشاكل والمتغيرات المتسارعة مما استدعى إعادة النظر في دورها ووظائفها.

ومن خلال الاطلاع على الوظائف التي تقوم بها الدولة المتقدمة أو النامية اتضح عدم وجود تصنيف متفق عليه لوظائف الدولة بوجه عام، حيث تختلف صيغ تصنيف تلك الوظائف باختلاف الأغراض التي تخدمها والمنهجية التي تتبعها الدول مع أن الجوهر العام لمختلف هذه الصيغ يظل متشابها في الغالب، حيث نجد أن الوظائف الآتية هي الغالبة في معظم التصنيفات.

- الوظيفة التشريعية.
- الوظيفة القضائية.
- الوظيفة السياسية.
- الوظيفة الاقتصادية.
- وظيفة المرافق العامة.
- وظيفة الخدمات الاجتماعية.
- وظيفة الإدارة العامة.
- وظيفة الدفاع والأمن.
- وظيفة الإعلام والثقافة والسياحة.
- وظائف أخرى.

واليمن واحدة من الدول النامية، عرفت تطورا كبيرا في وظائف الجدولة في جميع المجالات خاصة بعد إعلان الوحدة المباركة في 90/5/22م. ولتحديد الوظائف الحالية للدولة لابد من معرفة الأسس التي تم بموجبها قيام الدولة بوظائفها. ويعتبر دستور الجمهورية اليمنية الأساس

في تحديد وظيفة ودور الدولة، وبدراسة الدستور نجد أنه تضمن في بابه الأول (أسس الدولة) الإطار العام لدور الدولة اليمينية ووظائفها. حيث يبين الفصل الأول من هذا الباب (الأسس السياسية) هوية الدولة وسلطاتها ووظائفها حيث يبين الفصل الأول من هذا الباب (الأسس السياسية) هوية الدولة وسلطاتها وطبيعتها ونظامها السياسي القائم على التعددية السياسية والحزبية ويؤكد التزامها بالمواثيق والقوانين الدولية المواد (1-6) وتحدد هذه الأسس بصورة عامة شكل ومحتوى الوظيفة السياسية للدولة اليمينية. في حين يوضح الفصل الثاني (الأسس الاقتصادية) والمبادئ العامة التي يقوم عليها النشاط الاقتصادي ويشمل هذا الدور قيامها بالآتي:

- الاستغلال الأمثل لكافة الموارد وتنمية وتطوير قدرات كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وفي إطار الخطة العامة للدولة . مادة (9).
 - رعاية التجارة الخارجية وتشجيع التجارة الداخلية والاستثمار (مادة 10).
 - تنظيم الأنشطة المالية والمصرفية والإيراد والإنفاق وإدارة الممتلكات العامة للدولة وممتلكات الأوقاف المواد (11، 12).
 - أما الفصل الثالث (الأسس الاجتماعية والثقافية) للدولة فيوضح في جانب منه وظائف الدولة في تنظيم وتقديم الخدمات الثقافية والاجتماعية للمجتمع ويشمل ذلك ما يلي:
 - توفير الوسائل (وتقديم) كل مساعدة لتقدم العلوم والفنون (وتشجيع) الاختراعات العلمية والفنية و (حماية) نتائجها مادة (27).
 - تنظيم الخدمة العامة وشئون العمل المواد (28، 29).
 - حماية الأمومة والطفولة , ورعاية النشء والشباب (مادة 30).
 - تأمين التعليم - الصحة - الخدمات الاجتماعية باعتبارها أركان أساسية لبناء المجتمع وتقديمه يسهم المجتمع مع الدولة في توفيرها مادة (32).
 - حماية وصيانة الآثار والمنشآت التاريخية مادة (32).
- وبناءً على ما جاء في الدستور يمكن استنتاج أربع وظائف أساسية للدولة هي :
- وظيفة سياسية.
 - وظيفة العدالة والأمن العام.
 - وظيفة اقتصادية.
 - وظيفة اجتماعية وثقافية.

- وظيفة الدفاع الوطني.

ومع ذلك يعتبر هذا التقسيم للوظائف تقسيماً عاماً مجملاً يتناسب مع النصوص والمبادئ العامة للدستور، وهو في تقديرنا كافٍ للتعريف بالدور العام للدولة، إلا أن الحاجة تظل قائمة إلى صيغة أكثر تحديداً ووضوحاً لوظائف الدولة في الوقت الراهن وما تتطلبه تلك الوظائف من أجهزة إدارية وإمكانات لازمة لقيام الدولة بها على الوجه المطلوب ولأغراض هذه الورقة سوف نقوم باعتماد تصنيف وظائف الدولة وفقاً لقانون الموازنة العامة الذي اعتمدهت الدولة ابتداءً من العام 99/98م والذي بموجبه تم تصنيف وظائف الدولة إلى أربع عشر وظيفة وذلك كما يلي:

- 1- وظيفة الخدمات العامة والشاملة.
- 2- وظيفة الدفاع.
- 3- وظيفة العدالة والأمن العام.
- 4- وظيفة التعليم.
- 5- وظيفة الصحة.
- 6- وظيفة خدمات التأمينات والضمان الاجتماعي.
- 7- وظيفة الإسكان ومرافق المجتمع.
- 8- وظيفة الخدمات الترفيهية والثقافية والدينية.
- 9- وظيفة الوقود والطاقة.
- 10- وظيفة الزراعة والصيد.
- 11- وظيفة التعدين والموارد المعدنية.
- 12- وظيفة المواصلات والنقل.
- 13- وظائف اقتصادية أخرى.
- 14- الوظائف غير المبوبة.

ثانياً: تشخيص الوضع الإداري والتنظيمي القائم لجهاز الإدارة العامة.

لتشخيص الوضع الإداري والتنظيمي الحالي لجهاز الإدارة العامة سنقوم بدراسة وتحليل القوانين والتشريعات وقرارات إنشاء وحدات جهاز الإدارة العامة لمعرفة التكوين التنظيمي لجهاز الإدارة العامة وواقع الأهداف العامة و الأنشطة الرئيسية والهيكل التنظيمي العام للدولة ومن ثم استنتاج المشكلات والمعوقات التي تعاني منها تلك الوحدات.

ومن خلال دراسة وتحليل قوانين وقرارات إنشاء الوحدات الإدارية في جهاز الإدارة العامة ولوائحها وهيكلها التنظيمية نجد أن جهاز الإدارة العامة الحالي يتكون من مجموعة من الوحدات الإدارية: وزارات - هيئات - مصالح - مؤسسات - مجالس عليا - شركات - بنوك - صناديق - لجان - مراكز - معاهد متخصصة... إلخ التي تقوم كل منها بمهام واختصاصات محددة وتساهم في تحقيق جزء وظيفة ودور الدولة.

وباستعراض الهيكل التنظيمي الحالي للدولة نلاحظ بأن جهاز الإدارة العامة للجولة قد شهد تطورات جذرية وسريعة على مدى السنوات التالية لإعادة توحيد شطري اليمن في 22 مايو 1990م. وعلة سبيل المثال يوضح الجدول التالي بيانات لتطور إجمالي عدد موظفي وحدات جهاز الإدارة العامة للدولة من عام 1990م إلى عام 2003م.

السنة/ البيان	ديسمبر 1990	ديسمبر 2003	نسبة الزيادة
عدد الموظفين	191.000	440.000	130%

من الجدول السابق يتضح لنا مقدار الاتساع الكبير الذي طرأ على جهاز الإدارة العامة حيث نلاحظ زيادة عدد الموظفين بنسبة 130%.

الفصل الثاني

برنامج التحديث والتطوير الإداري

أولاً: الإصلاح الإداري في إطار برنامج الإصلاح الشامل:

بقيام الوحدة اليمنية حدث المج التوافقي لنظامين إداريين مختلفين ليمنل ورثاً ثقيلاً على دولة الوحدة وزاد من حدتها المماحكات السياسية وازدواج اتخاذ القرار وانتهت بحرب تثبيت الوحدة وتحقيق النصر في السابع من يوليو 1994م. ولمواجهة تلك المتغيرات المتسارعة وللحد من الفساد الإداري وضعف الأداء في وحدات جهاز الإدارة العامة، اعتمدت الدولة برنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري بالاتفاق مع صندوق النقد والبنك الدوليين وتم البدء في تنفيذ البرنامج ابتداءً من مارس 1995م على مراحل تضمنت كل مرحلة ما يلي:

1- المرحلة الأولى (مارس -0 ديسمبر 1995م) اتخذت الحكومة عدة خطوات للإصلاح الإداري كان أهمها:

- إيقاف الابتعاث للدراسات الجامعية على نفقة الدولة.
 - تقليص عدد العاملين في السفارات ، تخفيض الامتيازات للقادة الإداريين في الداخل .
 - الترشيد في الإنفاق من الموازنة العامة على السيارات والمالكيات.
 - إيقاف التوظيف الجديد باستثناء خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة.
 - 2- المرحلة الثانية : (يناير ي96 - يوليو 97م) وفيها تم اتخاذ أهم الإجراءات التالية:
 - إحالة (35) ألف من موظفي الدولة للتقاعد لمن بلغوا أحد الأجلين.
 - تخفيض عدد العمالة الأجنبية بما في ذلك تخفيض 25% من المدرسين غير اليمنيين .
 - وقف التعاقدات الجديدة إلا بموافقة مجلس الوزراء.
 - 3- المرحلة الثالثة: (يوليو 97- مايو 98م) وتضمنت شروط من الصندوق أهمها:
 - الحد من السفر إلى الخارج وتخفيض عدد الوفود وأيام المهام الرسمية.
 - إقرار وثائق برنامج الإصلاح الهيكلي المعزز (ESAF).
 - 4- المرحلة الرابعة: (يونيو - ديسمبر 98م) وتضمنت أهم الإصلاحات الآتية:
 - إقرار منح رقم وطني لموظفي الدولة.
 - الحد من المساعدات والرسوم للطلاب الدارسين في الخارج.
 - وقف التوظيف الجديد للعام 98م.
- ثانياً: بناء برنامج تحديث الخدمة المدنية:

بالرغم من بعض النجاحات التي تحققت إلا أن ظروف وطبيعة المكونات التي نص عليها البرنامج في الإصلاح الإداري لم تتمكن الحكومة من تنفيذها مما أدى إلى تبلور قناعة لدى الدولة في منتصف عام 97م من ضرورة التعامل مع الإصلاح الإداري من خلال إعداد برنامج مكمل لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري سمي ببرنامج التحديث والتطوير الإداري والذي تم بنائه على رؤية شاملة للتغيير وفق استراتيجية تحديث الخدمة المدنية وفيما يلي استعراض لأهم التغييرات بدءاً من استراتيجية التحديث.

1- إعداد استراتيجية تحديث الخدمة المدنية:

في ظل عدم وجود رؤية شاملة وطويلة المدى لبناء نظام حديث للإدارة العامة وجهاز إداري كفاء وقادر على تقديم الخدمة كان لابد من البدء في التفكير في إعداد استراتيجية تنطوي تحتها كل مجالات الإصلاح الإداري وكان أن أعدت استراتيجية تحديث الخدمة المدنية خلال الفترة من منتصف عام 1997م حتى نهاية 1998م وبمجملة الأنشطة التي بنيت من خلالها تكون قد حققت الشروط المنهجية والعلمية في البناء الاستراتيجي ، ومن المهم هنا أن نستعرض أهم تلك الأنشطة.

- توفير البيانات والمعلومات عن التركيبة التنظيمية والوظيفية للدولة، حيث تم تنفيذ إحصاء مكثبي للموظفين في وحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاعين العام والمختلط من واقع كشوف مرتبات شهر يوليو 1997م نتج عنه صدر الكتاب الإحصائي الأول عن الموظفين العاملين في وحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاعين العام والمختلط وكذا النظام المعلوماتي الموحد.
- مشاركة الممارسين في الخدمة المدنية من خلال عقد اللقاء الموسع في يوليو 1997م لقيادات وأخصائي وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري في الديوان العام والمحافظات وتم الخروج بعدد من التوصيات كان من أهمها إعداد برنامج للتحديث والتطوير الإداري.
- الاطلاع والوقوف المتعمق على التجارب السابقة في مجال التحديث والتطوير الإداري على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، من خلال:

1- عقد ورشة عمل في ديسمبر 1997م للاطلاع على تجارب بعض الدول في معالجة أوضاع العمالة الفائضة ، وبمشاركة خبراء دوليون من كل من (البيرو، الأرجنتين، المكسيك، الأوروغواي) وخبراء البنك الدولي ومشاركة محلية من كل

الجهات الرسمية وغير الرسمية ، وقدمت في الورشة ورقة عمل تناقش مشكلة العمالة الفائضة في اليمن.

2- الاستعانة بالاستشارات الإقليمية والدولية في مختلف مراحل بناء الاستراتيجية .

3- الاستفادة من خبرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- تحليل الوضع في عام 1997م: تحددت واقعية الاستراتيجية من خلال تحليلها للوضع الراهن الذي تمحور في تحديد.

1- المشاكل التي يعاني منها نظام الإدارة العامة:

- تضخم الهيكل التنظيمي والوظيفي للدولة وعدم قدرته على تأدية الوظائف الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

- محدودية كفاءة الأنظمة الأساسية التي تدار من خلالها الموارد البشرية والمالية.

- شغل الوظيفة العامة وقلماً لمعايير بعيدة عن معيار الاحتياج والكفاءة.

2- تحديد عوامل القوة والضعف : حددت الاستراتيجية عدد من عوامل القوة وعدد من المعوقات ومن أهمها أن تنفيذ الاستراتيجية سوف يواجه تحديات لعل من أهمها.

- الحاجة إلى تقليص عدد كبير من الموظفين.

- محدودية الموارد.

- ارتفاع معدلات البطالة.

- النمو البطيء في القطاع الخاص.

- تحقيق مبدأ المشاركة الشاملة في إعداد استراتيجية تحديث الخدمة المدنية وذلك بعرضها على المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري في أغسطس 1998م بمشاركة واسعة من مختلف شرائح المجتمع، حيث صممت محاور المؤتمر تصميمًا دقيقاً ونهادياً يتيح على نحو شامل ودقيق الاستيعاب لمعطيات الواقع وتحديد عوامل ومظاهر القصور والتشوه والاختلال فيه وأكفأ مسارات العمل لتجاوزها كما يمكن من تحديد أفضل السبل لبناء القدرات وتأهيل أنماط الممارسات المنهجية وتعزيز فعالية الإدارة بمختلف أبعادها ومجالاتها، ولأن الطابع الأساسي

للمؤتمر هو طابع عملي وظيفي يستهدف تحقيق أوسع وأكفأ طريقة لاستيعاب حقائق الواقع بسلبياته وإيجابياته ووسائل الانطلاق منه نحون أفق الفاعلية والكفاءة. تم عرض ما يقارب من مائة ورقة علمية رئيسه وفرعية موزعة على خمسة محاور رئيسية للعمل يتناول كل منها قضية محددة وواضحة المعالم والأبعاد سواء من حيث ما تمثله من مظاهر الخلل والقصور أو ما تتيحه من إمكانيات للتطوير والتحديث ، وعلى النحو التالي.

1- المحور الأول: منهجية الإصلاح والتطوير الإداري وكفاءة اتخاذ القرار.

2- المحور الثاني: تقييم وتطوير عناصر البناء المؤسسي في إطار عمليات الإصلاح والتطوير الإداري.

3- المحور الثالث: تطوير الكفاءة الإدارية.

4- المحور الرابع: البنية الإدارية المحفزة للقطاع الخاص والاستثمار.

5- المحور الخامس: شفافية النظام المالي والإداري.

■ إقرار استراتيجية تحديث الخدمة المدنية من الحكومة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 290 لعام 1998م بعد أن تم إعادة صياغتها وفقاً لتوصيات المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري.

■ تحددت المهمة والغاية والهدف من استراتيجية اليمنية لتحديث الخدمة المدنية في الآتي:
1- المهمة (Mission) : (إعادة بناء نظام الإدارة العامة).

2- الغاية (AIM) إنشاء نظام حديث للإدارة العامة يمكن من : تهيئة المناخ الملائم لنمو القطاع الخاص وتقديم الخدمات الحكومية الضرورية بدرجة عالية من الجودة وبكفاءة اقتصادية.

3- الأهداف الاستراتيجية (Strategy Objective) وللوصول إلى غاية الاستراتيجية ينبغي تحقيق الأهداف التالية:

- إعادة بناء وهيكله الأجهزة الحكومية وإزالة التكرار والتداخل والخدمات غير الأساسية.
- تعزيز الشفافية في الإجراءات.

- تحسين مهمة إعداد الميزانية وأنظمة الإدارة المالية.
- تحديث وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية وإعادة هيكلة نظام التوظيف العام لتأسيس معايير مهنية والمحافظة عليها بواسطة عمل نظام إدارة واضح للأفراد يغطي التوظيف والترقية وتحديد الرواتب ورسم المهام والمسئوليات.
- تأسيس رقابة فاعلة حول مستويات التوظف وإعادة التوزيع أو إنهاء الخدمة .
- تحسين نظام الأجور والمرتببات.
- تحديد المنهجية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية (Approach Methodology) في أربعة مداخل هي :

1 إعادة الهيكلة والبناء.

2 توفير أنظمة معلومات متكاملة.

3 بناء الأنظمة الأساسية.

4 إعادة توزيع القوى العاملة.

- وفي جانب تنفيذ الاستراتيجية ونتيجة لعدم إمكانية تنفيذ مهام التحديث والتطوير الإداري دفعة واحدة، فقد قامت الاستراتيجية على التدرج في التنفيذ (خطوة - بخطوة) وفقاً للقدرة المؤسسية للتغيير. ووفقاً لمنهجية علمية مدروسة بدقة تم تحديد أولويات التنفيذ على النحو التالي:

1- تحديث نظام إدارة الموارد البشرية.

2- إعداد استراتيجية وطنية للمعلومات.

3- تحديث النظام المالي والحسابات العامة.

4- إعادة البناء والهيكلية في عدد من الوحدات.

5- إعادة توزيع القوى العاملة.

6- بناء القدرة المؤسسية.

- تصميم وبناء برنامج تحديث الخدمة المدنية (البرنامج التنفيذي لاستراتيجية تحديث الخدمة المدنية) وتحديد مكوناته وآليات تنفيذه من خلال معطيات الاستراتيجية وبحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منها. بالإضافة إلى عدد من الأنشطة والفعاليات التي تم

تنفيذها لبناء برنامج تحديث وتطوير نظام الإدارة العامة ووضع النظام

الإداري الملازم لإدارة البرنامج والتقييم الاجتماعي والمؤسسي.

▪ ولأن نجاح إدارة وتنفيذ البرنامج تتطلب وجود قوى عاملة مناسبة من حيث الكم والكيف وإمكانيات إدارية ملائمة، وهيكل تنظيمي ووظيفي يمكن من إدارة وتنفيذ برنامج إصلاح شامل، وبالتالي فقد تم بناء الهيكل التنظيمي للبرنامج بالاستناد إلى المبادئ التالية:

1- مهمة التحديث والتطوير الإداري مسئولية مشتركة وليست مسئولية جهة بعينها.

2- البرنامج يقدم الدعم الفني للوحدات الإدارية ولا يقوم بتنفيذ الإصلاحات.

3- ينبغي أن يأتي التحديث من داخل الوحدة وليس بوصفه من خارجها وبالتالي المشاركة الكاملة للوحدة وموظفيها.

4- التحديث والتطوير الإداري عملية مستمرة ومتجددة وبالتالي يجب أن يتم بناء القدرة المؤسسية اللازمة وغرس آلية التحديث في داخل الوحدة الإدارية وبما يمكنها من مواكبة التطور.

2- مكونات برنامج تحديث الخدمة المدنية:

تتكون المرحلة الأولى من البرنامج من أربعة مكونات رئيسية هي :

1- تحسين الأنظمة الأساسية (Improve core Systems) وتندرج في إطار المهام التالية:

▪ بناء نظام إجازة الموارد البشرية من خلال القيام بما يلي:

1- تحديث سياسات وإجراءات التوظيف، بما يمكن من شغل الوظيفة العامة وفقاً لمبدأ الكفاءة.

2- تحديث إدارة الموارد البشرية، وتطوير واستخدام إمكانياتها لرفع فاعلية وكفاءة المؤسسات والأجهزة الحكومية.

3- إعداد وتنفيذ نظام جديد للتوصيف الوظيفي.

4- تطوير إدارة معلومات الموظفين Personnel Information Management من خلال تنفيذ مشروع المسح الوظيفي ووضع وتنفيذ

نظام تحديث البيانات وبما يمكن من ربط سياسات الأجور والمرتبات بقاعدة بيانات الموظفين، المنح الآلي للاستحقاقات القانونية للموظفين من خلال قاعدة بيانات المسح الوظيفي ومنح الرقم الوطني الوظيفي (بطاقات وظيفية باستخدام نظام البصمة والصورة).

5- بناء نظام الأجور والمرتبات.

▪ بناء نظام المعلومات المحاسبية والمالية Accounting and Maina. Infor. Sys.Fina. من خلال إعداد نظام للإدارة المالية ، ولائحة جديدة للنظام المحاسبي وتطوير وتنفيذ نظام لمراقبة الميزانية العامة للدولة.

2-صندوق الخدمة المدنية (Civil Service Fund)

3- إعادة البناء و الهيكلة (Reengineering And Restructuring) ومن خلال هذا المكون يتم القيام بما يلي:

- المراجعة الدقيقة للمهام والمسؤوليات وأهداف الوحدات الإدارية ، على أساس تحليل وظيفي.
- إزالة نواحي التكرار والتداخل وتحديد الوظائف والأدوار الجديدة، وإعداد السياسات التي تنسجم معها.
- التوصيف الوظيفي.
- تحديد احتياج كل وحدة إدارية من الموظفين وفقاً لنتائج التوصيف الوظيفي، وتحديد الموظفين الفائزين.

4- بناء القدرة المؤسسية وإدارة التغيير (Build Capacity & Change Management)

ومن خلال هذا المكون يتم القيام بما يلي:

- توأمة المعهد الوطني للعلوم الإدارية مع معهد إدارة عامة معترف به دولياً بحيث تستفيد برامج التدريب الإداري التي سيتم تطويرها من الخبرات الدولية.
- التدريب الإداري المتوسط والعالي لتنمية كادر إداري فاعل.
- تنفيذ برامج التدريب الفنية لمستخدمي الأنظمة الأساسية الجديدة.

الفصل الثالث

تنفيذ برنامج تحديث الخدمة المدنية

أولاً: المهام المنفذة والجاري تنفيذها:

- إدخال المعلوماتية في الوظيفة العامة:

1- بناء قواعد البيانات وأنظمة التوثيق في الوحدات الإدارية من خلال ما

يلي:

- إعداد النظام المعلوماتي الإداري الموحد والذي حدد الآتي:

1- بناء ملف ثابت و ملف متحرك للموظف.

2- تحديد الوثائق التي تحفظ في كل من الملف الثابت والمتحرك.

3- تحديد نظام حفظ الملف الوظيفي وطريقة ترتيب الوثائق في الملف.

4- تحديد مكان حفظ الملف الثابت والملف المتحرك.

5- طرق تبادل وحركة الملف الوظيفي.

- التعرف على الوضع الحالي للملف الوظيفي وذلك من خلال النزول الميداني إلى الوحدات الإدارية ومطابقة كشوف الراتب مع الملفات الوظيفية الموجودة في قسم الوثائق في الوحدة.

- تنفيذ فعالية ميدانية لفحص الحالة الأولى (وجود أسماء في كشف الراتب توجد لها ملفات في قسم الوثائق) بالإضافة إلى تحديد أسباب وجود ملفات وظيفية لموظفين لا توجد لهم أسماء في كشف الراتب.

- إن تنفيذ مرحلة تجهيز وإعداد الملفات الوظيفية والتي تضمنت حصرًا شاملاً للوحدات الإدارية والموظفين العاملين فيها . وقد بلغت نسبة الموظفين الذين تم تجهيز ملفاتهم الوظيفية بالوثائق القانونية الأساسية حوالي 0.95% من إجمالي الموظفين بعد أن كانت هذه النسبة لا تتجاوز (0.39%) قبل تنفيذ هذه المرحلة من مجموع 419.410 موظف.

2- تنفيذ المسح والتعداد الوظيفي:

في ظل شحة ومحدودية البيانات الإحصائية في مجال القوى العاملة في وحدات جهاز الإدارة العامة تم تنفيذ أول مسح ميداني لوحدات جهاز الإدارة العامة (المسح والتعداد الوظيفي والسجل العام عن بيانات يوليو 1998م).

وسعت الحكومة على توفير كافة متطلبات النجاح لهذا العمل الكبير حيث أوكلت مهمة التنفيذ إلى وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري /مشروع تحديث الخدمة المدنية/ بالتعاون مع كافة أجهزة الدولة. وكانت الخطوة الأولى تشكيل الهيكل الوظيفي لمشروع المسح وإعداد وتصميم الوثائق الفنية للأعمال الميدانية والمعالجة المكتبية (تعليمات مراجعة ، أدلة ترميز/ جداول مخرجات) وكذا أعمال المعالجة الآلية من خلال تصميم الأنظمة والبرامج الآلية لمرحلة المعالجة لنتائج المسح (أنظمة الإدخال والتدقيق والبرامج الآلية للمخرجات) وتوفير الإطار الخاص، بوحدات المسح من خلال تنفيذ مرحلة تجهيز وإعداد الملفات الوظيفية والتي تضمنت حصراً شاملاً للوحدات الإدارية والموظفين العاملين فيها بعد ذلك تم تقدير وتوفير كافة المستلزمات المطلوبة لإنجاز العمل وتنفيذ البرامج التدريبية وإعداد الخطة والبرامج الإعلامية وبعدها تم تصميم وتنفيذ المسح التجريبي للاستفادة منه في التعامل مع المسح الميداني في وقت لاحق وقد قام بتنفيذ كافة مراحل المسح (التحضيرية والميدانية والمكتبية) طاقم من الكوادر اليمنية.

وتم استخراج التقارير النهائية لنتائج المسح خلال الفترة من أبريل 1999م- ديسمبر 1999م والتي أظهرت أن إجمالي القوى العاملة في كافة الوحدات الإدارية بلغت (419410) موظف مهم 96.5 % موظفين ثابتين، 3.5% متعاقدين كما بلغت نسبة الذكور إلى الإجمالي العام للموظفين حوالي 84.2% ونسبة الإناث 15.8% تقريباً وبلغت نسبة الموظفين العاملين في وحدات الجهاز الإداري بما فيها السلك القضائي 80.2% من الإجمالي العام للموظفين 19.8% في القطاعين العام والمختلط ، كما بلغت نسبة الموظفين العاملين في قطاع التعليم 53.3%.

3- تجهيز وتشغيل المراكز المعلوماتية:

نتيجة للمتغيرات الجديدة في الدولة والمتمثلة في قانون السلطة المحلية والانتقال نحو اللامركزية الإدارية ونظراً للتغير المستمر الذي يطراً على نوعية البيانات والمعلومات. ولضمان التحديث المستمر للبيانات وإحداث نقلة نوعية متطورة في آليات وأساليب العمل المتبعة تم تجهيز وتشغيل مراكز معلوماتية فرعية لعدد عشرين محافظة وأمانة العاصمة والدواوين . ومن خلال ما تم إنجازه يمكن القول أنه تم بناء قاعدة معلوماتية بيانية متكاملة ومتجددة موزعة مراكزها

المعلوماتية في عموم محافظات الجمهورية ومجهزة بأحدث التجهيزات الآلية ومزودة ببيانات المسح ومرتبطة آلياً فيما بينها ومع المركز الرئيسي.

5- نظام البطالة الوظيفية:

حيث يتم حالياً التحضير لمنح الرقم الوظيفي باستخدام نظام البصمة والصورة من خلال بطاقة وظيفية موحدة لعموم موظفي الدولة ووفقاً للقرار الجمهوري رقم (1) لسنة 2004م بشأن نظام البطاقة الوظيفية والذي يهدف إلى بناء قاعدة بيانات مركزية كمبيوترية موحدة ومحدثة بالمتغيرات أولاً بأول تشمل عموم موظفي الدولة (العاملين ، المتقاعدين) لتحقيق الأغراض التالية:

- تقديم البيانات والمعلومات عن الموارد البشرية في الدولة.
- ترشيد اتخاذ القرار في مجال إدارة الموارد البشرية.
- رفع كفاءة تخطيط وإدارة الموارد البشرية.
- توحدي نظام المرتبات والأجور.
- تنظيم وترشيد استخدام تقنيات المعلومات (الكمبيوتر)
- تجفيف منابع الاختلالات في مجال الوظيفة العامة الناتجة عن تعدد منافذ التوظيف والترقية والتقاعد على مستوى القطاعات والوحدات وعلى مستوى السلطة المركزية والسلطة المحلية.
- ترشيد الإنفاق في مجال الأجور والمرتبات.
- إحكام الرقابة على مدخلات ومخرجات الوظيفة العامة وكذا التغيرات على مستوى الوحدة الإدارية والموظف.
- تفعيل عمليات الإحالة إلى التقاعد.
- تنظيف كشف الراتب من الموظفين المزدوجين والوهيين ومنع حدوث المشكلة مستقبلاً.

مراجعة سياسة وإجراءات التوظيف:

إن التضخم الذي تعاني منه الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى ارتفاع قيمة فاتورة الأجور والمرتبات سواء كنسبة من النتائج المحلي الإجمالي أو كنسبة من إجمالي الإنفاق وكذا انخفاض قيمة الأجور والمرتبات يرجع في الأساس إلى سياسات التوظيف الخاطئة ولمعالجة الاختلافات في سياسة التوظيف صدر في 1992/2/9م قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (40) لسنة 1999م

بالموافقة على السياسة الجديدة للتوظيف والتي نص عليها قانون الخدمة المدنية رقم (19) لسنة 1991م باعتماد مبدأ الاختيار والمسابقة وإتاحة الفرصة لكل أبناء الوطن للتنافس الشريف على الوظائف المعلنة . وتم بناء السياسة الجديدة للتوظيف بالاعتماد على المبادئ التالية:

1- اعتماد اللامركزية الإدارية حيث تم توزيع الدرجات على أمانة العاصمة وعموم محافظات الجمهورية.

2- تفويض السلطة حيث تم تفويض صلاحيات وزارة الخدمة المدنية والإصلاح الإداري إلى الوزارات والمحافظات وأمانة العاصمة عن خلال تشكيل لجان التوظيف في الدواوين العامة للوحدات الإدارية وفي المحافظات وأمانة العاصمة ويشترك في عضوية اللجان وزارة الخدمة المدنية ووزارة المالية والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة والوحدات الإدارية ذات العلاقة.

3- الإعلان عن الوظائف المعتمد في الميزانية العامة للجدولة للعام 1999م في الصحف الرسمية والإذاعة والتلفزيون وبشفافية مطلقة.

4- بناء وتطبيق نظام آلي للتوظيف.

■ إعداد الاستراتيجية الوطنية للأجور والمرتبات:

ففي شهر إبريل 2004م تم رفع مشروع الاستراتيجية الوطنية للأجور والمرتبات للمصادقة عليها، والتي تم إعدادها من قبل المنظمة العربية للتنمية الإدارية وشركة أرنست أنيانغ وتهدف الاستراتيجية إلى خلق بيئة تدفع أصحاب الكفاءات والمواهب إلى اختيار العمل في القطاع الحكومي والمشاركة الفاعلة مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الوظيفة العامة وقد تضمنت الاستراتيجية ما يلي:

1- تحديد القضايا العامة:

■ التكلفة الإجمالية للرواتب مرتفعة جداً بينما الراتب الفردي منخفض . وهذا يؤدي إلى فشل النظام الحالي للرواتب والأجور في جذب الأشخاص الأكفاء أو الإبقاء عليهم ومكافأة أصحاب الأداء المميز وتوفير الحوافز للأفراد كي يكونوا أكفاء وتشجيع الموظفين على تطوير مؤهلاتهم.

■ تؤدي الرواتب الضئيلة إلى بحث الأشخاص عن وظيفة ثانية أو ثالثة كما تعمل إشاعة الفساد.

- إن هيكلية الرواتب معقدة للغاية، ويصعب إدارتها بوجود العديد من البدلات.
- ضغط أو انكماش سلم الرواتب - هناك فروق بسيطة جدًا بين رواتب الخدمات المعاونة ورواتب القيادات الإدارية مما يؤدي إلى عدم الإبداع في مجال العمل.

2- تهدف الاستراتيجية إلى خلق بيئة تدفع أصحاب الكفاءات والمواهب إلى اختيار العمل فيا لقطاع الحكومي والمشاركة الفعالة مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الوظيفة العامة.

3- تقوم الاستراتيجية على المبادئ العامة التالية.

- إن الحكومة ملتزمة بتوفير خدمات عامة فاعلة، ولتحقيق ذلك يتوجب على الخدمة المدنية أن تكون رب العمل القادر على جذب الكفاءات الجيدة بينما تعمل على توازن الحاجة إلى إدارة الكلفة وإيصال القيمة وبناء جهاز حكومي كفء وفعال (قطاع الخدمات العامة) تتم مكافأته بالطريقة الملائمة ليكون قادرًا على تقديم الخدمات النوعية ذات المستوى العالي إلى الجمهور.

- حفز الموظفين على المساهمة في الأداء المتميز للخدمة المدنية.

- ضمان ممارسة الحق والمساواة والشفافية في إجراءاتها ويجب على هذا التوجه ألا يعني بأن كافة الموظفين على قدم المساواة وأنه يجب معاملتهم بالمثل بغض النظر عن وظائفهم ومواقعهم (تحقيق العدالة الاجتماعية في كافة أنحاء الجمهورية ولكافة موظفي الخدمة المدنية العاملين في مختلف القطاعات الاقتصادية).

- أن الحوافز بشكليها المالي وغير المالي ضرورية ، ولا بد للحوافز المالية من أن تعكس الإنجازات الفردية وتلبي احتياجات ورغبات الموظف ضمن قطاع حكومي (عام) قادر على الاستدامة.

- ربط الراتب بالوظيفة ونوع العمل والأداء في إطار الإدارة الفاعلة للموارد البشرية .

4- سوف تنفذ الاستراتيجية على مرحلتين.

- المرحلة الأولى: تهدف إلى تحسين هيكله الرواتب الحالية في قطاع الخدمة المدنية، وذلك لمساعدة الحكومي على الانتقال من الدور الدفاعي إلى الدور النشط الفاعل.

- المرحلة الثانية: فتكون خاضعة للتطبيق ضمن مشروع إعادة البناء والهيكلية، ومن المرجح تطبيقها في كل مؤسسة على حدة، مع التركيز على العلاقة المتداخلة بين القيمة المكتسبة من عملية إعادة البناء والهيكلية والتحسينات التي طرأت على الرواتب، بما يتوافق وارتفاع مستوى الأداء والمشاركة من قبل كل شخص.

5- الهيكل المقترح للأجور والمرتبات في مشروع الاستراتيجية:

- استبدال الهيكل الحالي للأجور الذي يحدد الحد الأدنى والأعلى للرواتب بناء على المؤهلات العلمية والزيادات المستتدة لسنوات الخدمة. بنظام آخر يعتمد على الوظيفة، الدور المؤدي والمتطلبات الناجمة عن هذا الدور مقارنة بالأدوار الأخرى المطلوبة في قطاع الخدمة المدنية (نظام تقييم الوظائف)
- تعميم الحد الأدنى والأعلى للراتب على جميع الكوادر وفي كافة نقاط الراتب الأخرى والحفاظ على الامتيازات الخاصة.
- السماح لهيكله الراتب بالارتفاع خلال فترة من الوقت، (بنسبة من مقياس النموذج المعياري (Benchmark) في القطاع الخاص للوظيفة المقابلة في القطاع العام.
- تحديد مجال الراتب حسب الدرجة وذلك بتجميع الوظائف في مجموعات حسب الدرجة وتحديد نقاط الراتب التي تناسب تلك الدرجة (بداية وتسلسل ونهاي) ولا يمكن زيادة الراتب عن الحد المقرر لتلك الدرجة مهما كانت الأقدمية/ سنوات الخبرة.
- استخدام مقياس ساعات العمل المكافئة في حساب أيام الدوام الثابتة كإجراء معياري عن طريق استخدام نظام موازي للدوام الثابت بتطبيق مقياس عدد الساعات المكافئة لإنجاز عمل ما لأهميته في دعم عملية الانتقال وتحديد الراتب التنافسي
- يمثل الحد الأعلى للراتب أكبر مبلغ يمكن صرفه من قبل قطاع الخدمة المدنية لموظف معين أو لوظيفة معينة.
- يتم ترقية الموظف إلى درجة أعلى بناء على (أ) توفر وظيفة شاغرة في تلك الدرجة ، و (ب). تعيين ذلك الموظف في تلك الوظيفة.
- دمج البدلات العامة في إطار الراتب الأساسي.

- حصر البدلات التي لا يمكن دمجها في الراتب الأساسي ، أو تلك التي لا يمكن التقييم الوظيفي من إظهارها (مثل صعوبة العمل في الريف).
- الإبقاء على الراتب التقاعدي في وضعه الحالي إلى حين الانتهاء من تطبيق نظام الرواتب الجديد.
- تبسيط إجراءات منح الاستحقاقات القانونية للموظفين:
- نظراً للمعاناة التي كان يعانيها الموظف فيما يتعلق بحصوله على حقوقه القانونية من تسويات وترقيات... إلخ والتي كان يتطلب حضوره شخصياً من محافظات الجمهورية إلى صنعاء لمتابعتها، ويظل ينتقل بين وحدات حكومية مختلفة ولفترة طويلة تصل إلى أشهر ينفق خلالها أكثر مما سيحصل عليه، كان لابد من تبسيط الإجراءات وفي ظل توفر مراكز المعلومات تم بناء نظام متكامل لتبسيط الإجراءات من خلال برنامج آلي كمبيوتر. حيث تم ربط منح الاستحقاقات القانونية للموظف بقاعدة بيانات المسح الوظيفي وتم تقليص عدد الإجراءات من (50) إلى (4) إجراءات وكذا اختصار الوثائق المتعلقة بمنح الاستحقاقات (فتوى، قرار ترفيع، قرار رئيس مجلس الوزراء، التعزيز المالي) في وثيقة واحدة موزعة على عدد من المربعات تصدر آلياً من وزارة الخدمة المدنية وتستغرق فترة منح الاستحقاقات ثلاثة أثمان فقط. بالإضافة إلى تفويض مكاتب المحافظات والأمانة في منح الاستحقاقات القانونية للموظفين حتى المجموعة الوظيفية الثانية. وحالياً يتم المنح الآلي للتسويات لأكثر من 60% من موظفي الدولة وسوف يعمم النظام في المرحلة التالية على بقية الموظفين.
- إنشاء مجالس للتأديب:
- تم إنشاء مجالس للتأديب في أمانة العاصمة وعموم محافظات الجمهورية بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (219) لسنة 1997م والذي مثل خطوة هامة نحو الحد من الاختلافات ومحاربة الفساد، وقد نجحت هذه المجالس في مساعدة الوحدات الإدارية والمواطنين في حل كثير من المنازعات ومحاصرة عدد من مظاهر الاختلال وإصدار لائحة الجزاءات والعقوبات بقرار مجلس الوزراء رقم (27) لسنة 1998م بهدف التعامل مع عدد من مظاهر الاختلالات وأشكال الفساد.

■ إنشاء صندوق الخدمة المدنية:

يقوم تنفيذ برنامج تحديث الخدمة المدنية على مدخلين رئيسيين أحدهما إعادة البناء والهيكلة، لتحقيق المهمة الخاصة بترشيد حجم الجهاز الحكومي وعدد الموظفين، وقد أنيط بصندوق الخدمة المدنية مهمة معالجة أوضاع العمالة الفائضة التي سوف تتيح عن عملية إعادة البناء والهيكلة. من أجل ذلك يحتل الصندوق المرتبة الأولى في البرنامج نتيجة لأهمية وظيفته في سياق البرنامج وتأثيراتها الاجتماعية والسياسية.

وتم إنشاء الصندوق بموجب القانون رقم (1) لسنة 1999م وفي العام 2004م صدر القانون رقم (1) بمراجعة القانون السابق لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- معالجة أوضاع العمالة الفائضة.
 - 3- الإجابة إلى التقاعد المبكر: عن طريق:
 - شراء خمس سنوات خدمة اعتبارية لتمكين العمالة الفائضة من الحصول على الحد الأعلى للمعاش التقاعدي أو على الحد الأدنى.
 - تحسين مستوى المعاش التقاعدي.
 - 4- التعويض : عن طريق دفع مبلغ نقدي مقابل ترك الخدمة بنسبة 40% من فترة الموظف لبلوغ أحد آجلي التقاعد.
- وقد حدد القانون فترة البقاء في الصندوق بمدة 18 شهراً بحد أقصى وفي جانب علاقة العمالة الفائضة بالوظيفة العامة فإنها تنتهي بمجرد الإحالة كونها قد انتقلت إلى مظلة قانون آخر، ومن ثم لا يمكن إعادة توزيعها على أي وحدة إدارية بعد تحويلها إلى الصندوق وتحدد مستحققاتها أثناء بقائها في الصندوق الراتب الأساسي والبدلات الخاضعة للاستقطاعات التأمينية . ويجري حالياً استكمال الإجراءات لإحالة (15000) موظف إلى صندوق الخدمة المدنية.

■ بناء وتنفيذ برنامج وجائزة التجديد في تطوير الخدمات العامة:

تمثل شبكة الخدمات العامة في مختلف القطاعات الاقتصادية عصب التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أن لإجراءات وجود هذه الخدمات تأثيراتها التراكمية التي تسهل على خطط التنمية ومشاريعها بلوغ أهدافها.

وحرصاً من الحكومة على الارتقاء بمستوى أداء الخدمات العامة وتطوير ما يحصل عليه المواطن من هذه الخدمات كما ونوعاً يأتي هذا البرنامج لتبني ورعاية ودعم وتشجيع القيادات الإدارية في عموم الأجهزة الحكومية (الدواوين/ فروع الأجهزة بالمحافظات، فروع الأجهزة بالمديريات) على التجديد والابتكار وإطلاق الملكات والقدرات الإدارية والفنية والفكرية في جميع الاتجاهات لتوفير الخدمات المطلوبة بالمستوى الذي يستجيب لتطلعات المجتمع وتوقعاته من حيث الوقت والجهد والتكلفة وأسلوب التعامل.

وقد عمل مشروع تحديث المدنية من بداية عام 2001م على إعداد الوثائق والأدبيات الخاصة بالبرنامج بالاستعانة بالخبرات الإقليمية والدولية وبالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية والتي تم الموافقة عليها من قبل المجلس الأعلى للخدمة المدنية والإصلاح الإداري وتتلخص أهم معالم البرنامج في الآتي:

1- أهداف البرنامج:

- نشر مفاهيم الابتكار والتجديد والتطوير في أساليب وإجراءات العمل لتقديم الخدمات العامة للمواطنين بأسلوب متميز من حيث الجودة التي تقدم بها والوقت والتكلفة والجهد في الحصول عليها.
- تهيئة أجهزة الخدمات العامة لتكون أكثر حساسية لضغوط الرأي العام، وأكثر تقيداً برغباته واتجاهاته، وأكثر حرصاً على توفير القدرات اللازمة لبلورة تلك الرغبات وصياغتها في شكل مشاريع وبرامج تطويرية على أساس من التخطيط المسبق لأهدافها ووسائلها ومتطلباتها.
- تمكين أجهزة الخدمات العامة من تبني المفاهيم والأساليب الإدارية المعاصرة، والتجارب الريادية الناجحة، والمرتكزات التكنولوجية المتقدمة في إجراء التحديث والتطوير المطلوب لإنجاز أعمالها.
- تطوير قطاع الخدمات العامة والارتقاء بمستوى الأداء فيه من خلال توفير حوافز مادية ومعنوية، وبيئة عمل متطورة ومحفزة على الأداء الجدي وتقديم لخدمات المطلوبة بمستوى عال من الجودة والكفاءة.

2- مجالات البرنامج:

- جميع الخدمات الحكومية المقدمة إلى الجمهور.
- تقييم أداء المؤسسات والأفراد.

3- التمويل المالي الذي سيقدمه البرنامج لتمويل المشروعات:

- مائة ألف دولار بحد أقصى (100000) دولار لتمويل المشروع الواحد.
- يحق للجهة التقدم بمشروعين في العام الواحد.

4- شروط المشاركة:

- التقدم بمشروع تطويري متميز يترتب على تنفيذه تحقيق نتائج ملموسة لجمهور المستفيدين من الخدمة من حيث جودة الخدمة المقدمة، ووقت وجهد وتكلفة الحصول عليها، والعدالة والاحترام في تقديمها.
- أن يكون التمويل المطلوب بحد أقصى (100000) مائة ألف دولار أمريكي.
- أن لا تتجاوز الفترة الزمنية لإنجاز المشروع وتحقيق الأهداف المرجوة منه (6) أشهر.
- أن يكون المشروع معتمداً من رئيس الوحدة الإدارية.
- ألا يتعارض المشروع مع التشريعات والقوانين النافذة.

5- التقييم والتحكيم:

- سوف تتولى المنظمة العربية للتنمية الإدارية (منظمة إدارية متخصصة منبثقة عن الجامعة العربية) عملية التقييم والتحكيم وفق منهجية نظامية تستهدف الدقة والإحكام والضبط والموضوعية والالتزام بالأسس المهنية. توفر فرصاً للتعلم المؤسسي وتلمس آفاق التحسين والتطوير للجهات والأفراد المشاركين في البرنامج.
- تتم في المرحلة الأولى عملية تقييم المشروعات التي سوف يتم تمويلها من خلال المعايير التالية:

1- معايير تقييم جدوى المشروعات المقدمة:

- تقييم السلامة الفنية للمشروع.
- تقييم التعديلات المطلوبة في التشريعات واللوائح.
- مدى ملاءمة المشروع لظروف وواقع المجتمع.
- مدى ملازمة الدرة المؤسسية للوحدة الإدارية المنفذة للمشروع.
- القدرة على الاستدامة والتطوير.

2- معايير تقييم التكلفة والعائد:

- تكلفة المشروع والعائد على الوحدة الإدارية.
- العائد من المشروع على المستخدمين داخل وخارج الوحدة الإدارية.
- إمكانية الاستفادة الخارجية من المشروع.
- وفي المرحلة الثانية يتم تقييم إنجاز المشاريع الممولة من خلال المعايير التالية:

- 1- تكلفة المشروع والعائد على الوحدة الإدارية.
- 2- العائد من المشروع على المستخدمين داخل وخارج الوحدة الإدارية.
- 3- إمكانية الاستفادة الخارجية من المشروع.
- المرحلة الثالثة وفيها يتم تحكيم المشروعات ا لمنفذة تمهيداً للتكريم: وفي هذه المرحلة يتم تقييم المشروعات وترتيبها حسب تميزها.
- وبهدف تشجيع الوحدات الإدارية على تحسين خدماتها وتطوير أدائها والتعريف بأفضل الممارسات القائمة على أساس التجديد والتطوير وحفز الوحدات والعاملين على الابتكار والتميز والالتزام الوظيفي وإتقان العمل والفاني في خدمة الجماهير المستفيدة سوف تمنح جائزة التجديد للمبدعين بحسب الفئات التالي:

1- جائزة الوحدة المتميزة: تمنح للوحدة الإدارية التي تقدمت ونفذت أفضل مشروع في برنامج التجديد من أجل تطوير الخدمات العامة وتمنح الوحدة المتميزة شهادة تقديرية و التميز (أفضل وحدة) ومبلغ نقدي 500000 خمسمائة ألف ريال.

2- جائزة مدير المشروع المتميز: تمنح للوحدة الإدارية التي تقدمت ونفذت أفضل مشروع في برنامج التجديد من أجل تطوير الخدمات العامة ويمنح مدير المشروع المتميز شهادة تقديرية ودرع التميز (أكفأ مدير) ومبلغ نقدي 300000 ثلاثمائة ألف ريال.

3- جائزة الموظف المثالي: تمنح للوحدة الإدارية التي تقدمت ونفذت أفضل مشروع في برنامج التجديد من أجل تطوير الخدمات العامة ويمنح الموظف المثالي شهادة تقديرية ودرع الموظف المثالي ومبلغ نقدي 350000 ثلاثمائة وخمسون ألف ريال.

■ تبسيط إجراءات الخدمات الحكومية المقدمة إلى الجمهور والقطاع الخاص: إن الإصلاحات التي تقوم بها الحكومة تتطلب ضرورة ملامستها وبصورة مباشرة للخدمات الحكومية المقدمة للجمهور بشكل عام ولتهيئة المناخ الملائم للقطاع الخاص للاستثمار بشكل خاص، الأمر الذي تطلب من المشروع التركيز على تبسيط إجراءات الخدمات الحكومية وإجراءات الاستثمار لأن المواطن أو المستثمر يقيس كفاءة وفاعلية الحكومية من خلال الخدمات التي تقدمها أجهزتها التنفيذية وفي هذا الجانب تم تنفيذ الدراسة التي مكنت من الآتي:

1- حصر وتوثيق الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية إلى الجمهور وإلى القطاع الخاص، للتعرف على الخدمات الحكومية بصورة عامة وعلى كل خدمة من حيث (نوع الخدمة، الوحدة الإدارية التي تقدمها ، مكان تقديمها، قانونية الخدمة، شروط الحصول على الخدمة، الوثائق المطلوبة، الاستثمارات المطلوب تعبئتها، الرسم، الزمن اللازم للحصول على الخدمة).

2- توحيد الإجراءات الإدارية لتقديم الخدمة في إطار الوحدة الإدارية الواحدة.

3- تصميم وإخراج دليل الخدمات التي تقدمها الحكومة إلى الجمهور.

4- تحليل وتبويب الخدمات الحكومية للتعرف على الآتي:

- الخدمات المكررة والخدمات المجزئة بين أكثر من وحدة إدارية.
- الخدمات غير القانونية أو التي لا يوجد لها نظام إجراءات معتمد.
- الخدمات التي لا تتوافق مع التوجهات المستقبلية للدولة أو مع التشريعات والسياسات القائمة والخدمات غير الضرورية التي يمكن للحكومة التخلي عنها أو إلغائها.
- الخدمات التي تكتسب طبيعة واحدة ويمكن دمجها.
- الخدمات المركزية التي يفترض نقلها إلى المحافظات أو المديرية وفقاً لمعطيات قانون السلطة المحلية.
- الخدمات التي تتميز بصعوبة وتعقيد إجراءات ويتطلب مراجعة شاملة لها وترتيبها وفقاً لأهميتها.
- الخدمات الضرورية التي يجب الاهتمام بها، والخدمات الغائبة التي يفترض إضافتها.

- 5- التعرف على الوظائف والأدوار الحالية للحكومة في إدارة وتنظيم الاستثمار في القطاع الخاص.
- 6- تحليل العلاقة القائمة بين الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص والتشريعات والسياسات والأنظمة المنظمة لها وتقييم مدى تأثيرها الإيجابي أو السلبي على النمو في القطاع الخاص.
- 6- تحديد الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية إلى القطاع الخاص.
- 7- رصد الأنشطة التجارية التي تزاوُل في القطاع الخاص والعلاقة القائمة بين كل نشاط مع الأجهزة الحكومية.
- 8- تحديد الشروط والإجراءات المطلوبة للحصول على كل خدمة ورصد الإجراءات والخطوات المتبعة في تقديمها والحصول على نسخة من كل الوثائق والاستمارات المعتمدة.
- 9- التعرف على وجهة نظر القطاع الخاص في العلاقة الحالية مع الأجهزة الحكومية ومدى كفاءة وفاعلية التشريعات والسياسات التي تنظم الاستثمار ومدى التزام الأجهزة الحكومية في تنفيذ القوانين والقرارات الصادرة وكذا وجهة نظرهم في الخدمات المقدمة ومراحل وطرق الحصول على كل خدمة وكيف يمكن للبعد الإداري أن يلعب دورًا إيجابيًا.
- 10- التعرف على وجهة نظر القيادات والمختصين في الأجهزة الحكومية في السلطات الثلاث عن الدور الحالي للحكومة في الاستثمار وطبيعة العلاقة الحالية بين الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص.
- 11- إعادة بناء الإجراءات الإدارية المنظمة للاستثمار والخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية للقطاع الخاص.

ثانيًا: المهام المستقبلية:

- 1- استكمال المرحلة الثانية من الدراسة الخاصة بتحديد دور ووظيفة الجدولة.
- 2- تطبيق الاستراتيجية الوطنية للأجور التي تقوم على توحيد هيكل الأجور في مختلف قطاعات الدولة المشمولة في الموازنة العامة للدولة والموازنات المستقلة والملحقة (خدمة مدنية/ جهاز عسكري/ جهاز أمني)

- 3- مواصلة تنفيذ برنامج وجائزة التجديد في تطوير الخدمات العامة وتوسيع باب التنافس في تقديم المشروعات من الوحدات الإدارية في جانب تطوير الخدمات العامة.
- 4- بناء نظام المعلومات المحاسبية والمالية.
- 5- منح الرقم الوظيفي باستخدام نظام البصمة والصورة.
- 6- بناء نظام المعلومات المحاسبية والمالية.
- 7- تعديل التشريعات الخاصة بصندوق الخدمة المدنية بموجب القانون رقم (1) لسنة 2004م.
- 8- مواصلة إحالة العمالة الفائضة إلى صندوق الخدمة المدنية.
- 9- شمول الإحالة للتقاعد موظفي السلطة العليا من نائب وزير فما فوق.
- 10- استكمال بناء نظام الرقابة الداخلية.
- 11- استكمال إعادة البناء والهيكلية في الوحدات الإدارية التالية (وزارة الخدمة المدنية والتأمينات/ الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة /وزارة الصحة والسكان/ وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل/ مصلحة الجمارك/ مصلحة الضرائب / الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد) ومواصلة المهمة لتشمل بقية الجهات.
- 12- البدء بتنفيذ المرحلة الثانية من الدراسة الخاصة بتحديد ووظيفة الدولة من قبل شركات استشارية متخصصة.
- 13- استكمال الربط الشبكي بين نظام الأجور والمرتبات والموازنة العامة للدولة.
- 14- تطبيق نتائج الدراسة الخاصة بتبسيط إجراءات الخدمات الحكومية المقدمة إلى الجمهور والقطاع الخاص من خلال إصدار دليل للخدمات الحكومية يتضمن حصر كافة الخدمات الحكومية والبيانات التالية (نوع الخدمة المقدمة/ الوحدة الإدارية التي تقدم الخدمة/ شروط الحصول على الخدمة، الوثائق المطلوبة للحصول على الخدمة/ الرسوم المطلوب / الزمن الذي تستغرقه تقديم كل خدمة).
- 15- استكمال بناء نظام تقييم الأداء المؤسسي.
- 16- تطبيق نظام البطاقة الوظيفية.