


Distr.
LIMITEDE/ESCWA/SDPD/2003/WG.5/17
30 June 2003
ORIGINAL: ARABICالمجلس
الاقتصادي والاجتماعي 

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة العامة والمالية العامة،
مع التركيز على الأدوات الإلكترونية المساعدة
واجتماع حول الإبداعات في الإدارة العامة
في المنطقة الأورومتوسطية
بيروت، ١-٣ تموز/يوليو ٢٠٠٣

ورقة التنمية الإدارية في دولة قطر

الجهات المنظمة المشاركة:

قسم القضايا الاجتماعية والاقتصادية، الأمم المتحدة



مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (لبنان)



مؤسسة فريد برنثس أبرت



بالتعاون مع:

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي



جمعية المعلوماتية المهنية (لبنان)



جمعية إنماء المعلوماتية القانونية (لبنان)

جمعية إنماء المعلوماتية
القانونية في لبنان

ملاحظة: طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به ودون تحرير رسمي. والآراء الواردة فيها هي آراء المؤلف وليست، بالضرورة، آراء الإسكوا

التنمية الإدارية في القطاع الحكومي

بدولة قطر

اتجاهات وتطبيقات

ورقة مقدمة إلى

" اجتماع الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة العامة والمالية العامة "

" بيروت / ١ - ٣ / ٧ / ٢٠٠٣ م "

يونيو / ٢٠٠٣ م

ورقة
التنمية الإدارية في دولة قطر

أولاً :

التنمية الإدارية في القطاع الحكومي بدولة قطر

* وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان

ثانياً :

الموازنة العامة

* وزارة المالية

المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣	المقدمة
٤	مدخل عام
٦	أولاً - الجانب القانوني للتنمية الإدارية بدولة قطر
١٠	ثانياً - مؤسسات التنمية الإدارية في دولة قطر
١٣	ثالثاً - محاور التنمية الإدارية بدولة قطر
١٣	١- تطوير الهياكل التنظيمية
١٦	٢- تطوير الهياكل الوظيفية
١٧	٣- تطوير النظم والإجراءات
١٩	٤- تحديث عمليات التشغيل والتوظيف
٢٢	٥- تطوير التدريب
٢٤	٦- تحسين الأداء
٢٧	الخاتمة
٢٧	المصادر

المقدمة :

تمثل تجربة دولة قطر في مجالات التنمية الإدارية تجربة حديثة وجديدة نوعاً ما ، حيث نشطت حركة التنمية الإدارية بشكل ملموس في الدولة خلال العشر سنوات الماضية .

وفي هذه الورقة التي أعدتها وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان سنتعرض لتجربة دولة قطر واتجاهاتها في مجالات التنمية الإدارية في القطاع الحكومي .

يغطي النشاط الحكومي في دولة قطر حوالي ٨٠٪ من مجموع الأنشطة الأساسية والرئيسية للمجتمع ، ويتألف القطاع الحكومي في الدولة من (١١) وزارة ، و (٣٥) مؤسسة وهيئة وتشكيل متخصص ، ويبلغ عدد العاملين في القطاع الحكومي الان (٤٤٦٣٦) موظف من المواطنين القطريين والوافدين منهم (١٠٥٢٣) عمالة مؤقتة تمثل عمالة قاعدية لاداء الوظائف الخدمية في الدولة .

ويمثل القطاع الحكومي القطري الان القطاع القائد في إدارة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية في الدولة ، وتسعى الدولة بشكل واسع إلى تنشيط دور القطاع الخاص ليأخذ مكانه إلى جانب القطاع الحكومي في إدارة أنشطتها وخاصة الأنشطة الاقتصادية والتجارية والمالية والصناعية والمصرفية والاتصالات وبعض مجالات الطاقة (الماء والكهرباء) ، لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في إدارة نشاطات الدولة عموماً .

ومع ذلك فإن القطاع الحكومي سيبقى قطاعاً هاماً وأساسياً في وضع استراتيجيات وسياسات الدولة وإدارة استثماراتها ومالياتها وتنفيذ نشاطاتها الأساسية (التعليم ، الصحة ، الأمن ، الدفاع ، الخارجية) مما يؤكد استمرار أهميته للمجتمع وبالتالي ضرورة تطويره وتنميته بشكل مستمر وكفوء للوصول إلى أفضل أداء لتحقيق الأهداف الوطنية في تحقيق الرفاه الاقتصادي والرفاه الاجتماعي في الدولة .

والله من وراء القصد ،،

مدخل عام :

تهدف التنمية الإدارية بصورة عامة إلى تحقيق الرفاهية لافراد المجتمع وذلك من خلال رفع كفاءة الأجهزة الإدارية وتحسين أدائها في مجالات استخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق التنمية الشاملة .

والتنمية الإدارية تعنى عموماً بالجهود التي توجه وتبذل باستمرار لترشيد وتطوير العمليات الإدارية والجهاز الإداري لغرض رفع مستوى القدرة الادائية وخفض كلف الإنتاج .

وعليه فالتنمية الإدارية تنعكس بشكل مباشر على إدارة التنمية الشاملة ذلك لان إدارة التنمية تتضمن :

أولاً : مجموعة الأجهزة الإدارية التي تنشأ وتقام لأغراض تنفيذ العمليات التنموية المختلفة في المجتمع .

ثانياً : عمليات وضع السياسات والبرامج والمشروعات التي تخدم أغراض التنمية من خلال ممارسة العملية الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) لمختلف العمليات التنموية .

وعلى ذلك فإن إدارة التنمية تعنى بالأجهزة التي تدير عمليات التنمية في المجتمع والمسؤولة عن تحقيقها من جهة ، والوسائل والأساليب التي تتحقق من خلالها عملية التنمية في المجتمع من جهة أخرى .

التنمية الإدارية إذاً هي عملية أساسية وضرورية ومهمة جداً لبناء إدارة فعالة للتنمية الشاملة في المجتمع من خلال تأسيس وإقامة الأجهزة التنموية وكذلك تحديد الوسائل والأساليب العلمية الصحيحة لعمل هذه الأجهزة لجعلها فاعلة وكفوءة في تخطيط وتنفيذ عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية والسياسية . . . الخ .

وبالتالي فإن عمليات التنمية الإدارية في المجتمع تشمل جملة عمليات أساسية

هي :

- ١- تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية للمؤسسات المختلفة .
- ٢- تطوير إجراءات ونظم العمل وتحديثها .
- ٣- تطوير العاملين ورفع كفاءتهم الادائية .
- ٤- التشغيل الأمثل للقوى العاملة والاستفادة القصوى من العاملين .
- ٥- بناء نظم الأداء والتنفيذ الصحيحة في المنظمة .

ومن هذا المنطلق وعلى وفق هذه المحاور سعت دولة قطر في تجربتها في مجال التنمية إلى تحقيق التنمية فيها والتي سيتم شرحها وايضاها في هذه الورقة التي تدخل ضمن محور " استعراض الجهود المبذولة في المنطقة في مجال تنمية الإدارة " والتي ستطرح في مؤتمر الخبراء الاستشاري حول تنمية الإدارة العامة والمالية العامة .

أولاً : الجانب القانوني للتنمية الإدارية في دولة قطر

ان عملية التنمية الإدارية في القطاع الحكومي عملية رسمية نظامية تخضع لقواعد القانون وتستند إلى الشرعية في رسم وبناء قواعدها ومؤشراتها وقد عمدت دولة قطر ومنذ فترة على شمول قوانينها الأساسية والتنفيذية لعمليات التنمية الإدارية المختلفة والتي دعمت وركزت الجهود التنموية في مختلف أجهزة الدولة وكالاتي :

* الدستور :

أقر الدستور القطري الدائم في مايو ٢٠٠٣ م ، ونص في المادة (٢٨) منه على الاستراتيجية الأساسية للتنمية الإدارية وأهدافها في الدولة حيث نصت على :

" تكفل الدولة حرية النشاط الاقتصادي على أساس العدالة الاجتماعية والتعاون المتوازن بين النشاط العام والخاص ، لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وزيادة الإنتاج وتحقيق الرخاء للمواطنين ورفع مستوى معيشتهم وتوفير فرص العمل لهم "

وحددت المادة (٥٥) منه أسلوب أداء الوظيفة الحكومية ومحتواها حيث نصت على :

" الوظائف العامة خدمة وطنية ، ويستهدف الموظف العام في أداء واجبات وظيفته المصلحة العامة وحدها . "

ولغرض ضمان التطبيق الكفوء للأداء الحكومي وتطويره فقد نصت الفقرة (١١) من المادة (١٢١) من الدستور على :

" اعداد تقرير في أول كل سنة مالية يتضمن عرضاً تفصيلياً للأعمال الهامة التي أنجزت داخليا وخارجيا مقرونا بخطة ترسم أفضل الوسائل الكفيلة بتحقيق النهضة الشاملة للدولة وتوفير أسباب تقدمها ورخائها . "

وبالتالي فإن الدستور يحدد ضرورة كفاءة الأداء الحكومي لتحقيق الرخاء ، وهذا يتطلب عمليات تنمية وتطوير له ، وبشكل عملي وفعلي وفق إطار قانوني وشرعي .

نصت مجموعة من القوانين المنظمة لوزارات وأجهزة الدولة المعنية بالتنمية الإدارية على جملة نصوص تحدد التنمية الإدارية في الدولة ومسؤولية هذه الأجهزة عنها وكالاتي :

أ- قانون جامعة قطر رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ م .

نصت المادة (٢) من القانون على " تختص الجامعة بكل مايتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي والعمل على اعداد المتخصصين والفنيين والخبراء "

ب- قانون معهد التنمية الإدارية رقم (٦) لسنة ١٩٩٧ .

نصت المادة (٢) منه على أن من أهداف المعهد :

١ - العمل على تطوير كفاءة الجهاز الإداري للدولة والهيئات والمؤسسات العامة عن طريق رفع كفاءة موظفيهم واعدادهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم .

٢ - إبداء المشورة في المجالات التنظيمية والإدارية لوحدات الجهاز الإداري للدولة وللهيئات والمؤسسات العامة .

ج- قرار أميري رقم (١) لسنة ١٩٩٨ بتشكيل مجلس التخطيط.

نصت الفقرة (٨) من المادة (٣) على :

" اقتراح افضل السبل لتنظيم الجهاز الإداري للدولة والخدمات العامة بما يكفل الإسهام إسهاما إيجابيا في تحقيق التنمية الشاملة "

د- قانون وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان رقم (٧) لسنة ١٩٩٩ م .

نصت المادة (٢) من القانون وضمن فقراتها على ان تتولى الوزارة :

٢ - مراجعة وتطوير نظم العمل وتقديم المعونة الفنية في مجال تحديث وتبسيط الإجراءات وأحكام ضبطها .

٣ - اقتراح الهياكل التنظيمية التي تضمن فاعلية وكفاءة العمل وتحقيق التنسيق الفعال والتكامل بينها .

٤ - وصف وتقييم وترتيب الوظائف واقتراح الميزانيات والهياكل العامة لها وما يرتبط بها من هياكل الرواتب والمزايا لكافة العاملين بالدولة .

٥ - تخطيط القوى العاملة والعمل على تنمية الاستخدام الأمثل للعمال الوطنية في كافة الوظائف وتطبيق سياسة تقطير الوظائف طبقا لبرامج وخطط محددة .

٦ - وضع خطط التدريب للعاملين لرفع مستوى كفاءتهم ومتابعة تنفيذها .

هـ - قانون الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ٢٠٠١م .

١- نصت المادة (٢٩) على " يهدف التدريب إلى رفع كفاءة العاملين بالجهاز الحكومي للدولة ، وان اكتسابهم لمهارات جديدة تحسن من أدائهم وتطوره عن طريق المشاركة في البرامج التدريبية والندوات العلمية في الداخل والخارج " .

٢- ونصت المادة (٣١) على " يعتبر التدريب جزءا من واجبات الوظيفة سواء كان ذلك خلال مواعيد العمل أو خارجها ، وعلى جميع الوزارات والأجهزة الأخرى العمل على إلحاق موظفيها بالدورات التدريبية اللازمة " .

٣- ونصت المادة (٣٣) على " تعدد بالدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف عند تقييم ادائه لغرض الترقية أو لتولي المناصب القيادية " .

٤- ونصت المادة (٣٦) على ان " تعد تقارير تقييم الأداء الوظيفي للموظفين سنويا " .

و- القرار الأميري بالمشروع الوطني لتطوير إدارة الخدمات العامة رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٢م نصت المادة (٢) من القرار على ان المشروع يهدف إلى " النهوض بالخدمات العامة في الدولة والوصول بها إلى افضل المستويات من حيث الكفاءة والدقة وعلى الأخص ما يأتي :

- ١ - رفع كفاءة وفاعلية قطاع الخدمات في الدولة لاداء خدماته بصورة سليمة .
- ٢ - تحسين مستوى وجودة الخدمات المقدمة في الدولة وخفض تكلفتها إلى أقصى حد ممكن .
- ٣ - تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية والأدوات التشريعية لقطاع الخدمات .
- ٤ - وضع الخطط والبرامج لتطوير قطاع الخدمات لضمان استمرار ادائه بكفاءة وفاعلية .
- ٥ - نقل عبء أداء بعض الخدمات من الجهاز الحكومي للقطاع الخاص ودمج أو استحداث بعض الوزارات والأجهزة الحكومية .

أ- بناء الهياكل المؤسسية للدولة :

لقد حدد الدستور الدائم للدولة الهيكلية المؤسسية للدولة باتجاه الفصل بين السلطات الثلاث ، حيث منح كل سلطة منها استقلالية كاملة من جهة وتحقيق التكامل والترابط بينها من جهة أخرى ، من حيث الأداء والرقابة والتنفيذ ، حيث تتولى السلطة التشريعية إصدار التشريعات المنظمة للدولة والرقابة الكاملة على السلطات التنفيذية التي تكون مسؤولة أمام سمو الأمير عن أعمالها ، وتتولى السلطة القضائية فض المنازعات والتحكيم بين الخصوم في مختلف المجالات حتى في مجالات الخصومة بين الأفراد والمؤسسات الحكومية والرسومية . وتتولى السلطة التنفيذية مهام إدارة نشاطات الدولة في ظل التشريعات وتأمين الحقوق لكلا الطرفين الدولة والعاملين وضمان أداء الأنشطة المختلفة بكفاءة وفاعلية .

وفي ضوء ذلك تم تحديد الأجهزة الرئيسية المؤدية والمسؤولة عن هذه السلطات وهي :

- مجلس الشورى - ويمثل السلطة التشريعية والرقابية في الدولة
- مجلس الوزراء - ويمثل السلطة التنفيذية للدولة ويرتبط بسمو الأمير مباشرة .
- مجلس القضاء والمحاكم والنيابة العامة - هي السلطات القضائية المسؤولة عن تنفيذ القانون وتحقيق العدالة .

ب- تعزيز اللامركزية :

عمدت الدولة إلى بناء وتعزيز اللامركزية الادائية في أجهزة الدولة حيث تم إلغاء مجموعة من الوزارات المركزية وإقامة مؤسسات وهيئات متخصصة بدلاً عنها تتمتع باستقلالية إدارية ومالية لتأمين كفاءة أداء بعض النشاطات الأساسية في الدولة ، وان تعمل على وفق أسس الكفاءة الاقتصادية في تنفيذ أعمالها ،
مثال :

* إلغاء وزارة الإعلام

إقامة مؤسسات ثقافية متخصصة بدلاً عنها مثل :

- المجلس الأعلى للثقافة والفنون والتراث
- الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون
- وكالة الأنباء القطرية

* إلغاء وزارة الكهرباء والماء

وتشكيل مؤسسة للكهرباء والماء تتولى عمليات توليد الكهرباء وتصفية المياه ، وتحويل نشاطات التوزيع إلى مؤسسة خاصة تعمل بأسس تجارية للحفاظ على الطاقة من جهة وتأمين عدم الهدر فيها .

* إلغاء وزارة المواصلات والنقل

وتحويلها إلى ثلاثة مؤسسات تعمل بأسس اقتصادية وتجارية وهي :

- الهيئة العامة للجمارك والموانئ
- الهيئة العامة للطيران المدني
- مؤسسة البريد ، وتعمل بأسس تجارية بحتة

ج- المشروع الوطني لتطوير إدارة الخدمات العامة في الدولة

ويتناول هذا المشروع تطوير قطاعات الخدمات الأساسية في الدولة مثل التعليم ، الصحة ، الداخلية ، الخارجية ، المالية ، الخدمة المدنية . . . الخ من حيث :

- أسلوب تقديم الخدمة ، واختيار افضل واحداث الأساليب في تنفيذ هذه الخدمات في الدولة .
- بناء الهياكل التنظيمية والوظيفية المناسبة لاداء هذه الخدمات بكفاءة عالية وبأقل كلفة مادية .
- تنظيم أساليب العمل وبرمجتها لاداء هذه الخدمات بأفضل الوسائل ورفع كفاءة وفاعلية المنظمات المسؤولة عن أداء هذه الخدمات .

وقد صدر القرار الأميري رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٢م بتنفيذ هذا المشروع ووضع التخصيصات المالية المناسبة له ، وحددت مدة إنجاز المشروع بالكامل بسبعة سنوات بضمنها سنوات التنفيذ الفعلي للمشروع .

٢ - تطوير الهيكل الوظيفي للدولة :

اتجهت دولة قطر وبشكل مباشر إلى عمليات تطوير الهيكل الوظيفي فيها بناء على التطورات الحادثة في مجالات تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات من جهة ، وتغيير نظم الخدمة المدنية فيها وتطويرها من جهة أخرى وقد تم ذلك من خلال :

أ- تطوير نظام الخدمة المدنية في دولة قطر وتحديثه ليتواءم مع متطلبات التطوير والتحسين المطلوبة في أداء الدولة ، وقد صدر بذلك قانون الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ٢٠٠١ وأنظمة خدمة متخصصة لبعض الجهات ذات الطبيعة الخاصة ، وعلى وفق ذلك فقد وضع النظام الجديد هيكلًا وظيفيًا جديدًا يعتمد على تحديد جديد للدرجات المالية (السلم الوظيفي) وتوزيعاتها وتسلسلاتها ووضع قواعد واشتراطات جديدة لشغل الوظائف وتحديد شاغليها وركز فيها على ضرورة تطابق مواصفات شاغل الوظيفة مع الوصف الوظيفي بغض النظر عن جنس أو جنسية الموظف . وعزز قواعد الكفاءة الادائية من خلال التركيز على عمليات التدريب وتقويم الأداء للعاملين بشكل يؤمن رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

ب- نظام ترتيب الوظائف والتسكين

تم إصدار دليل تصنيف وترتيب وظائف الخدمة المدنية في الدولة حيث حدد مفهوم الوظيفة ، ووصف الوظيفة ومحتواها من حيث اسم الوظيفة ووصفها العام والواجبات والمسؤوليات المناطة بها وشروط شغلها وأسلوب تقويمها والدرجة التي تقع فيها وتصنيفها ضمن المجموعات الوظيفية (العامة والنوعية) للوظائف ومن ثم جدولة الوظائف حسب هذه المجموعات .

وفي ضوء التصنيفات أعلاه تم تحديد الهيكل الوظيفي لمجاميع الوظائف المختلفة في كل وزارة وجهة حكومية أخرى وبحسب احتياجاتها ومتطلباتها وبشكل موحد على وفق القواعد أعلاه وجاء كل ذلك لغرض تطوير الجهاز الوظيفي الحكومي لتحقيق ما يأتي :

- توحيد المستويات الوظيفية والدرجات المالية على مستوى الدولة في إطار يحقق سهولة في تنفيذه .
- تحديد الهيكل الوظيفي لكل وظيفة من خلال تحديد مسمياتها القاعدية بحسب المستويات الإدارية المحددة لها ضمن الدرجات المالية .
- مراعاة التخصص الوظيفي للوزارات والأجهزة في بناء هياكلها الوظيفية بشكل يؤمن المعرفة الدقيقة بالمسارات الوظيفية .
- تحديد المدد البينية للترقيات واشتراطاتها وتأمين الصعود في السلم الوظيفي للأكفاء بين العاملين وتأمين المرونة في حركة الموظفين ضمن السلم الوظيفي .
- تحديد المسميات الوظيفية ومقرراتها وبحسب درجاتها المالية وبالتالي تحديد التكلفة المالية للرواتب والأجور في الدولة وتأمين اقتصادياتها .

ج- تحديد المسارات الوظيفية:

إن أحد الأهداف الأساسية من عملية التطوير في المجالات الوظيفية هو تحديد المسارات الوظيفية للموظفين وبالتالي تأمين حقوق الموظف، ومعرفته بمسارات صعوده الوظيفي من جهة، ومعرفة حركة القوى العاملة ومساراتها بشكل يؤمن تخطيطاً سليماً وجيداً للقوى العاملة في القطاع الحكومي من جهة أخرى . في ضوء ذلك فإن تحديد المسارات الوظيفية للوظائف المختلفة أمن وبشكل سليم مراعاة التخصص والكفاءة الوظيفية والخبرة المكتسبة في اشغال الوظائف العليا في القطاع الحكومي، وهو هدف مركزي من أهداف التنمية الإدارية.

٣ - تطوير النظم والإجراءات:

عمدت الدولة في مجالات تنمية وتطوير العمل الوظيفي الحكومي على بذل الجهود في مجال تطوير إجراءات العمل وتطوير نظم المعلومات واستخدام المكننة في عمليات تنفيذ نشاطات الدولة ووظائفها الأساسية، وقد شملت هذه الجهود ما يأتي:

أ - تبسيط الإجراءات:

تمت دراسة إجراءات ونظم العمل المؤسسي في الدولة، وتولت العديد من وزارات وأجهزة الدولة تبسيط إجراءات العمل فيها، ومنها وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان على سبيل المثال، حيث قامت الوزارة بما يأتي:

- إعداد دليل تبسيط الإجراءات في إدارات الوزارة واعتماده وتنفيذه .
- تنظيم عمليات المراجعات للمواطنين والموظفين من مؤسسات الدولة للوزارة، واستخدام نظام "مكتب الاستقبال الموحد" بدلاً من المراجعة المباشرة للمواطن إلى إدارات الوزارة المختلفة.
- دراسة الخدمات الأساسية التي تقدمها إدارات الوزارة وإعادة ترتيب وتنظيم أسلوب تنفيذها بما يكفل إلغاء الإجراءات الزائدة فيها واعتماد ثلاثة أنواع من الإجراءات فقط :
 - الإجراءات القانونية.
 - الإجراءات المالية.
 - الإجراءات التنظيمية.
- والغاء جميع الخطوات الزائدة في تنفيذ أية معاملة في الوزارة.
- بناء نظام محوسب لأداء خدمات الوزارة داخلياً عن طريق استخدام الانترنت في الوزارة.
- تسهيل عمليات التخاطب المباشر بين قيادة الوزارة والإدارات والإدارات فيما بينها من خلال تحديد وتوزيع المسؤوليات في الوزارة بشكل واضح.

ب - استخدام المكننة:

- توسعت الدولة في استخدام المكننة في أعمالها وخاصة الحاسوب حيث تم تعميم استخدامه في جميع أجهزة الدولة وبدون استثناء وبوشر منذ فترة طويلة بإعداد النظم الأدائية والتنفيذية والخدمية على الحاسوب شملت:
- تأمين المعلومات والبيانات المختلفة وبالسرعة والدقة المطلوبة لأجهزة اتخاذ القرار وللباحثين والدارسين والمنفذين.

- تأمين خدمات الاستعلام والاستفسار عن النشاطات والمعلومات المختلفة من خلال بناء المواقع المختلفة للوزارات والأجهزة الأخرى على شبكة الإنترنت.
- الربط التكاملي في نظم المعلومات واستخداماتها داخلياً في الوزارات والمؤسسات من خلال الشبكة الداخلية (الانترانت).
- استخدام الأجهزة المكتبية الحديثة والمساعدة في تنفيذ الكثير من المهام والأعمال وخاصة عمليات الاستنساخ والطباعة والتصوير و... الخ.

ج - الحكومة الإلكترونية:

صدر قرار أميري بتشكيل لجنة تسيير مشروع الحكومة الإلكترونية في الدولة رقم (٢٥) لسنة (٢٠٠٢م) ويتم بموجبه العمل على تنفيذ الأعمال والمعاملات الحكومية إلكترونياً، وذلك من خلال تقديم الخدمات الحكومية عبر وسائط متعددة مثل الإنترنت وأجهزة الخدمة الذاتية وغيرها من الطرق الإلكترونية بما يؤدي إلى تسهيل وتسريع الأعمال الحكومية وتبسيط وتسريع إجراءاتها خاصة المعاملات التكرارية والمعاملات متعددة الأطراف.

وقد قطع المشروع شوطاً كبيراً حيث شملت العديد من المعاملات الحكومية بهذه الخدمة في الوقت الحاضر، والمستقبل مفتوح وواسع لتطوير هذا الأسلوب التنفيذي في إنجاز المعاملات بسرعة وسهولة ويسر.

٤ - تحديث عمليات التشغيل والتوظيف:

اهتمت الدولة اهتماماً واسعاً بعمليات توظيف وتشغيل القوى العاملة في القطاع الحكومي، وقد اعتمدت لغرض ذلك العديد من الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات ووضع الضوابط والقواعد الملزمة للوصول إلى الصيغة المثلى في توفير وتشغيل القوى العاملة في القطاع الحكومي ولا تزال الجهود تبذل في سبيل ذلك. وقد تمثلت جوانب الاهتمام هذه بما يأتي:

أ - تخطيط القوى العاملة في القطاع الحكومي:

اعتمدت الدولة ضمن مؤشراتها الأساسية قيام كل وزارة وجهاز بوضع خططها

للقوى العاملة في ضوء احتياجاتها الفعلية من القوى العاملة، ومن ثم توحيدها ب خطة موحدة للقطاع الحكومي تصدرها وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان وتقر وتعتمد لأغراض التشغيل والتوظيف.

ويعتمد كقاعدة في هذه الخطط التحديد العلمي للاحتياج الوظيفي من خلال تحديد وتنظيم التحركات الوظيفية في كل جهاز (ترقيات، استقالات، نقل، تقاعد، تعيين ... الخ) وتحديد مساراتها خلال السنة بشكل صحيح ثم خلق التوازن بين الدخول والخروج للعاملين وخلق التوازن بين العرض والطلب (أو بين الاحتياج والمتقدمين) بما يضمن سد الاحتياجات من الكوادر بحسب الاحتياجات الفعلية من التخصصات والمهارات والخبرات المطلوبة.

ب - الوصول إلى مقاييس التشغيل الأمثل للقوى العاملة في القطاع الحكومي من خلال التحديد الصحيح للأعمال والوظائف ومسح الخدمات والنشاطات التي تقدمها كل وزارة وجهاز وتحديد الحد الأمثل من القوى العاملة المطلوبة لتنفيذها مع مراعاة ضرورات التكامل الوظيفي والأدائي فيها، وقد تحققت على هذا الصعيد خطوات مهمة حيث تم تقليص حجم العاملين الإجمالي في الدولة خلال السنوات الثلاث الماضية بنسبة ٢٪ مع استمرارية التطور في حجم الأجهزة الحكومية والوظائف المستحدثة لمواجهة متطلبات التطوير وتغطية الأنشطة المستحدثة.

ج - اعتماد سياسة التشغيل حسب توافق المؤهلات الشخصية للمتقدم مع متطلبات أو اشتراطات الوظيفة الواردة في الوصف الوظيفي المعتمد. فقد تم اعتماد الأوصاف الوظيفية لكل وظيفة في الدولة لتحديد مؤهلات شاغليها وبالتالي التأكد من التطابق/التوافق بين المؤهلات والاشتراطات لشغلها. وقد أدى ذلك إلى رفع مستوى كفاءة الأداء الحكومي بشكل ملحوظ، حيث بلغت نسبة حملة الشهادات الجامعية فما فوق في الوظائف الحكومية عام ٢٠٠٣م (٤٤٪) من مجموع العاملين، وتصل إلى نسبة ٩٠٪ من العاملين المسؤولين عن أداء الوظائف القيادية والتخصصية والفنية في الدولة.

د - تحقيق كفاءة عالية في التشغيل بالقضاء على مظاهر البطالة العامة والبطالة المقننة، ففي إطار خفض معدلات البطالة انخفض هذا المعدل بشكل ملحوظ

خلال السنوات الأخيرة خاصة بين المواطنين ليصل إلى نسبة ٥,٣٤٪ عام ٢٠٠٣م وهي نسبة مقاربة جداً للمعدلات العالمية المقبولة للبطالة، والدولة في صدد خفض هذا المعدل من خلال استخدام استراتيجيات وسياسات تشغيلية للمواطنين خاصة في القطاع الخاص القطري من خلال منحهم امتيازات إضافية مشابهة للعاملين في القطاع الحكومي بما يشجع هؤلاء على التوجه للقطاع الخاص وتخفيف العبء على الوظيفة الحكومية.

وفي مجال البطالة المقنعة اتخذت إجراءات للتخلص من العمالة المؤقتة خاصة في الوظائف المتكررة والكتابية والخدمية، والدولة في صدد اتباع إجراءات جديدة في خفض نسبة البطالة المقنعة من خلال إعادة توزيع أعباء العمل بشكل مناسب بين العاملين وخلق التكامل في الأداء الوظيفي وبما يحقق الاستغلال الأمثل لساعات العمل وطاقات وقدرات العاملين.

هـ - اعتماد استراتيجية أولوية التشغيل للمواطنين القطريين في القطاع الحكومي كأساس في توطين (تقطير) الوظائف الحكومية، وذلك من خلال زيادة تشغيل المواطنين في القطاع الحكومي وخفض نسب التشغيل للوافدين فيه بمراعاة ضرورة توفر الكفاءة والمهارات الأساسية لدى المواطنين في شغل الوظائف القيادية والتخصصية والفنية من جهة وإحلال المواطنين في الوظائف الوسيطة محل الوافدين من جهة أخرى.

و - تبني الدولة سياسة تشغيل الوافدين من الخبراء والعمال في القطاع الحكومي حسب الاحتياجات الفعلية لهم وبحسب متطلبات العمل لأشغال الوظيفة، وفي حالة عدم توفر مواطن لشغلها أو لعدم توفره بالمواصفات المطلوبة، وبالتالي تم حصر تشغيل الوافدين بشكل دقيق وبما لا يسمح بالتوسع في استخدامهم، وبالتالي ضمان التنفيذ المركب لسياسات التشغيل باتجاه زيادة تشغيل المواطنين من جهة وتحديد تشغيل الوافدين من جهة أخرى، لضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للعمالة في القطاع الحكومي كغاية نهائية.

ز - لغرض خلق التوازن في التشغيل وتأمين المتطلبات الاجتماعية وتحقيق مسارات التطور المجتمعي واستغلال الموارد البشرية استغلالاً كفوءاً عمدت الدولة إلى التوسع في تشغيل الإناث القطريات لسد الفجوة بين الذكور والإناث

في الوظائف الحكومية وبحسب اشتراطات شغل الوظيفة ومواصفاتها، والتوجه نحو تقليص معدلات البطالة بين المواطنين الإناث بشكل أساسي.

وتركز سياسة التشغيل في هذا المجال على زج المرأة في الوظائف القيادية والفنية المتاحة لها وفي مجالات التعليم والمجالات الاجتماعية والحاسوب والمعلومات، وهي المجالات التي تشهد توسعاً مستمراً في الدولة وقطاعاتها المختلفة بسبب الضغوط الحياتية والاجتماعية للتطور والتقدم.

٥ - تطوير التدريب :

اهتمت الدولة بشكل مباشر بعمليات التأهيل والتدريب للعاملين في القطاع الحكومي بشكل واسع داخلياً وخارجياً، فعلى الصعيد الداخلي وضعت الخطط والتخصيصات المالية والبرامج المختلفة، وأسست مراكز ومعاهد تدريبية رسمية في الدولة لهذا الغرض، وعلى الصعيد الخارجي فقد أقامت علاقات وثيقة مع مؤسسات التنمية والتدريب الخليجية والعربية والعالمية والدولية لتنظيم برامج تدريبية وتنفيذ نشاطات تنموية لتطوير العاملين في الدولة، وقد تجاوزت التخصيصات المالية للتدريب في دولة قطر الـ (١٠٠) مليون ريال سنوياً.

وقد تركزت جهود تطوير التدريب في الدولة على المحاور الأتية :

أ - مسح الاحتياجات التدريبية:

تم إعداد مسوحات للاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي خلال السنوات الثلاث الماضية لأغراض تحديد البرامج التدريبية المطلوبة، وقد تم تحديد هذه الاحتياجات على ثلاث مستويات.

* مستوى الموظف.

* مستوى الوظيفة.

* مستوى المنظمة.

حيث تم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، والاحتياجات التدريبية للوظائف خاصة الوظائف التخصصية والفنية والقيادية، والاحتياجات المنظرية على مستوى الوزارة/ الجهاز كالتدريب على أنظمة/ تطبيقات/ برامج جديدة للمنظمة.

وقد أجرى خلال السنوات الثلاث الماضية مسحان :

الأول : مسح الاحتياجات التدريبية للموظفين العاملين فعلاً في الدولة لأغراض إعداد الخطة الوطنية للتدريب، وغطى المسح الاحتياجات التدريبية للسنوات ٢٠٠١-٢٠٠٣م.

الثاني : مسح الاحتياجات التدريبية من عمليات التأهيل للخريجين الجامعيين وخريجي الثانوية ممن لا تنسجم مؤهلاتهم مع متطلبات سوق العمل في القطاعين الحكومي والخاص. وغطى المسح الاحتياجات لـ (٥) سنوات للفترة من عام ٢٠٠٠ ولغاية عام ٢٠٠٤ ضمن الخطة الخمسية الوطنية الأولى لتدريب وتأهيل الخريجين.

وعلى وفق هذه الاحتياجات تم بشكل فعلي وعملي صياغة خطط التدريب والتأهيل.

ب - وضع الخطط التدريبية:

في ضوء المسوحات أعلاه تم إعداد الخطط التدريبية الآتية:

* الخطة الوطنية للتدريب:

التي تتولى وضعها والإشراف على تنفيذها وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان حيث صدرت منها خطتان لعامي ٢٠٠٢/٢٠٠٣م و٢٠٠٣/٢٠٠٤م، والوزارة بصدد إعداد الخطة الثالثة لعام ٢٠٠٤/٢٠٠٥، وقد حددت هذه الخطط بشكل واضح حجم العاملين المشمولين بالتدريب (١٠-١١٪) من مجموع العاملين في القطاع الحكومي المشمولين بالتدريب في كل خطة) من خلال الاحتياجات التدريبية المحددة، وتحديد أساليب تغطية هذه الاحتياجات والجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطة وتشمل مؤسسات التدريب الحكومية في الدولة، ومؤسسات التدريب الخاصة المحلية والخارجية وبيوت الخبرة العالمية. كما تم تحديد أسماء الموظفين المطلوب تدريبهم والبرامج التي يشاركون فيها وتوزيعاتهم حسب الوزارات والجهات الأخرى وبحسب الجنس والمستوى الوظيفي وعدد مرات التدريب :

* الخطة الخمسية للتأهيل:

تولت وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان وضع هذه الخطة وتأسيس مركز للتدريب لتنفيذها، وقد حددت الخطة الاحتياجات من المهارات الفنية والأدائية والتخصصية للمتقدمين للعمل في الدولة (القطاعين الحكومي والخاص) وحيث يتم تأهيلهم في مجالات عامة مثل الحاسوب واللغات، ومجالات متخصصة مثل المحاسبة والبنوك والتأمين والفندقة وغيرها، وضمت الوجبة الأولى من المتدربين (٢٥٦) خريجاً ولمدد تدريب تتراوح بين ١٨-٢٤ شهراً منها جزء ميداني يتدرب فيه الخريج في المؤسسات ذات العلاقة لتخصصه. والمركز الآن بصدد المباشرة بتدريب الوجبة الثانية التي تم قبولها من الخريجين.

ج - الإيفادات:

اعتمد في الخطة الوطنية للتدريب على نظام الإيفاد "وهو ابتعاث شخص / أشخاص للتدريب في مجالات عالية التخصص في مؤسسات تدريبية وعلمية معروفة" خليجياً وعربياً ودولياً، والإيفادات لها ميزة في أن المتدرب يكتسب خبرات وسلوكيات ومهارات متنوعة وجيدة تخدم مجالات عمله في ضوء اطلاعه على آخر المستجدات والتطورات العالمية في حقل ومجال اختصاصه.

(٦) تحسين الأداء:

أن غاية التنمية الإدارية هي تحسين الأداء وتطويره، وبالتالي فإن تحسين الأداء هو وسيلة وغاية من غايات التنمية الإدارية، وعليه فقد مثل هذا في دولة قطر مقصداً مهماً من مقاصد التنمية الإدارية فيها، وقد شمل تحسين الأداء ما يأتي:

اعتمدت الدولة وفي قوانينها التنظيمية وقوانين الخدمة فيها عمليات تقويم الأداء لغرض تحديد الكفاءة من جهة وتحديد المتطلبات التطويرية من جهة أخرى. وتقويم الأداء في دولة قطر يشمل :

* تقويم الأداء المؤسسي:

ويشتمل تقويم أداء المؤسسات الرئيسية والوحدات التنظيمية في الدولة من خلال تقويم أعمالها وأدائها السنوي وتحديد مديات وكفاءة تنفيذها لأنشطتها ومدى الكفاءة الاقتصادية في تنفيذ هذه الأنشطة. ويتم ذلك عبر تقارير المتابعة وتقويم الأداء المؤسسي السنوية والدورية وعبر ما يقوم به ديوان المحاسبة في الدولة من تقويم للوزارات والأجهزة المختلفة إدارياً ومالياً.

* تقويم أداء العاملين:

ويشمل تقويم أداء العاملين من قبل مؤسساتهم ووضع ضوابط التقويم ونظمه وإجراءاته ونتائجه وكيفية التعامل مع هذه النتائج بما يدفع الموظف نحو العمل على رفع كفاءته.

وتقويم الأداء يحدد مدى كفاءة الموظف في أدائه لأعماله واحتياجاته التدريبية وما ينجم عن سوء أدائه الذي يصل إلى حد الصرف من الوظيفة إذا لم يتحسن أدائه.

ويشترط قانون الخدمة المدنية النافذ في الدولة معرفة الموظف بتقويم أدائه ومناقشته مع رؤوساه خاصة إذا كان متدنياً في الأداء. كما يتضمن القانون الإجراءات والقواعد الحاكمة لذلك.

وقد أثبتت تجارب التعامل مع تقويم الأداء نجاحها نوعاً في تحسين الأداء المؤسسي والوظيفي كونها تحدد مسارات التطوير المطلوبة.

ب - تفويض الصلاحيات :

تعتمد الدولة ومنذ فترة ليست بالقصيرة نظام المسؤولية المشتركة للمسؤولين من خلال تفويض الصلاحيات لمختلف المستويات الإدارية في القرارات والمجالات المتخصصة من جهة ، وتركيز السلطة والصلاحيات في القضايا الاستراتيجية والأساسية في القيادات العليا من جهة أخرى. أن تفويض الصلاحيات وتحويلها بدأ يمارس بشكل واسع في الدولة خاصة بعد توسيع نشاطاتها وأجهزتها وتنوع وتشعب أعمالها وضرورة مواكبتها للتطورات السريعة في عالم اليوم.

ج - اعتماد اللامركزية:

اهتمت الدولة بمبدأ الشورى والمشاركة الشعبية في أنشطتها وذلك بتوجه منها نحو تخفيض البيروقراطية الإدارية. وقد شمل ذلك توسيع الإطار الديمقراطي في بعض الأجهزة الحكومية من خلال الانتخاب كما في المجلس البلدي، غرفة التجارة والصناعة، ومجلس الشورى وغيرها من المؤسسات العامة التي تمارس أعمالها من خلال قيادات جماعية متمثلة بمجالس الإدارة.

وتسعى الدولة باتجاه آخر إلى إزالة المركزية المؤسسية من خلال إقامة مؤسسات وهيئات متخصصة ونوعية تمارس أنشطة فنية متخصصة بدلاً من وزارات مركزية تجمع عدة نشاطات ضمن مظلة محددة تخلق روتين ومركزية عالية في أدائها. وقد أثبتت التجربة في ملامحها الأولى التي بدأت تقريباً منذ (٣) سنوات في الدولة جدوى إقامة هذه المؤسسات وأن كانت لا تزال بحاجة إلى دعم وتطوير عاليين لاثبات كفاءتها وفعاليتها.

د - التوجه نحو التخصص:

في إطار تخفيف عبء الأداء الاجتماعي والاقتصادي عن الدولة فقد عمدت دولة قطر إلى خصخصة بعض أنشطتها لضمان الكفاءة الاقتصادية والإدارية في أدائها وتنفيذها ودخول الحكومة مجال الإدارة الاقتصادية لبعض أنشطتها بما يحقق الكفاءة المادية فيها، وشملت هذه نشاطات قطاع الاتصالات وقطاع البريد وقطاع الماء وقطاع الكهرباء حيث تمت خصخصتها لغرض توفير كفاءة أدائية عالية فيها كونها تخدم المواطنين مباشرة من جهة ولتخفيف أعبائها المادية والإدارية عن الحكومة من جهة أخرى.

علماً بأن الدولة تدرس الآن إمكانية خصخصة مجموعة أخرى من النشاطات التي يشملها القطاع الحكومي.

الخاتمة :

نأمل أن نكون استعرضنا تجربة دولة قطر في مجالات التنمية الإدارية والتي يمكن استخلاص بعض المؤشرات منها ما يأتي:

- ١ - إنها تجربة جديد وتسير بخطى وثيدة ومخططة للوصول إلى كفاءة عالية في الأداء الحكومي.
- ٢ - أن عمليات التنمية الإدارية في الدولة تحظى برعاية واهتمام مباشر من قيادة الدولة وعلى مختلف مستوياتها.
- ٣ - أنها تستند إلى قواعد وتشريعات قانونية تؤمن التنفيذ الفعلي لعمليات التنمية.
- ٤ - أنها تستغرق وقتاً وتتطلب جهداً وفهماً مشتركاً من المنفذين والمستفيدين.
- ٥ - أنها تتطلب عمليات تعريف وتوعية ومشاركة من العاملين في تخطيطها وتنفيذها.
- ٦ - أنها عملية مستمرة ولا بد من التعامل معها لضمان مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة والعصرية في مختلف المجالات.
- ٧ - السعي نحو تحقيق أقصى درجة للكفاءة اقتصادياً ومالياً ومادياً في أداء الحكومة مع مراعاة الظروف والمتطلبات الاجتماعية.

المراجع :

- ١ - الدستور الدائم لدولة قطر لعام ٢٠٠٣م.
- ٢ - قانون الخدمة المدنية رقم (١) لسنة ٢٠٠١م.
- ٣ - اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ٢٠٠١م.
- ٤ - قانون وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان رقم (٧) لسنة ١٩٩٩م.
- ٥ - قانون جامعة قطر رقم (٢) لسنة ١٩٧٧م.

- ٦ - قانون معهد التنمية الإدارية رقم (٦) لسنة ١٩٩٧م.
- ٧ - القرار الأميري بتشكيل مجلس التخطيط رقم (١) لسنة ١٩٩٨م.
- ٨ - القرار الأميري بالمشروع الوطني لتطوير إدارة الخدمات العامة رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٢م.
- ٩ - الخطة الوطنية الأولى للتدريب ٢٠٠١/٢٠٠٢م.
- ١٠ - الخطة الوطنية الثانية للتدريب ٢٠٠٢/٢٠٠٣م.
- ١١ - الخطة الخمسية لتأهيل الخريجين ٢٠٠٠ - ٢٠٠٤م.
- ١٢ - استراتيجيات وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان - تقرير مرفوع إلى مجلس التعاون الخليجي ٢٠٠٢م.
- ١٣ - التقرير الإحصائي السنوي - وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان ٢٠٠٢/٣/٣١م.
- ١٤ - دليل تصنيف وترتيب الوظائف وإجراءات تسكين العاملين - وزارة شؤون الخدمة المدنية والإسكان ٢٠٠٢م.
- ١٥ - تقرير حول حجم العمالة في القطاع الحكومي وتكلفتها بدولة قطر - مارس ٢٠٠٣م.