

سينات في حوار شامل لـ «الثورة»:

إدم لتعريف الموظفين على الأداء المتميز



البطاقة المغنطة ستمنح قريباً لجميع موظفي الدولة

ارتضاع النفقات التأمينية

من 370 مليون ريال عام 1990م إلى أكثر من (8) مليارات ريال عام 2004م

الدراسة إلى فخامة الأخ علي عبدالله صالح، رئيس الجمهورية، وكان ملخصها أنه لا يمكن الإحالة إلى التقاعد في ظل الأوضاع التي أشارت إليها الدراسة، وبمكرمة من فخامة الأخ الرئيس صدر القانون رقم (1) لسنة 2001م بتعديل بعض مواد قانون التأمينات والمعاشات رقم (25) لسنة 1991م، مما أحدث تغييراً جزئياً تمثل بالمعاجلات التي نص عليها التعديل والمحددة بشمول الدلات في الاشتراكات التأمينية، والذي أدى إلى تضيق الفجوة بين الراتب الكامل والمعاش التقاعدي واحتساب المعاش التقاعدي على أساس الراتب الأخير في شهر الإحالة، ورفع الحد الأدنى للمعاش التقاعدي إلى (7000) ريال.

التجديد والإبداع

تمت الوزارة برنامجاً للتجديد والإبداع في تطوير الخدمات العامة، إلى ماذا يهدف هذا البرنامج، وماذا بشأن بناء القدرات المؤسسية والتدريب؟

حرصاً 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 والباحثين المعنيين بالتنمية الإدارية في مختلف الأجهزة الحكومية، سواء على مستوى الوحدات المركزية أو فروعها في المحافظات والمديريات، وتعزيز هؤلا للإبداع والتجديد والابتكار دعماً لجهودهم وإطلاقاً للمكاتب والقدرات الإدارية والفنية والفكرية للرفع من كفاءة وفاعلية وحداتهم وتوفير الخدمات المطلوبة بالمستوى الذي يستجيب لمطالبات المجتمع وتوقعاته من حيث الجودة والتكلفة وأساليب تقديم الخدمة، ومنذ العام 2001م تم إعداد الوثائق والأدبيات الخاصة بهذا البرنامج بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية تنفيذاً لتوجهات فخامة الأخ رئيس الجمهورية بتطوير وتعديل العمل المؤسسي ودعمه بالحدود للجهود المبذولة في هذا الجانب على مستوى الوحدات الإدارية وموظفيها، وانسجاماً مع برنامج الحكومة الذي شد على أهمية تقديم إدارة المؤسسات والأفراد كونه المدخل الاستراتيجي والفعال للتحديث والتطوير وتجفيف منابع الفساد.

بناء القدرات

أما في ما يتعلق ببناء القدرات المؤسسية والتدريب فقد قامت الوزارة بتنفيذ عدد من الفعاليات والبرامج الموجهة لهذا الهدف بدءاً من المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي والاداري، بالإضافة إلى تنفيذ عدد من اللقاءات وورش العمل والبرامج التدريبية على مستوى كل وحدة إدارية مروراً بعقد الملتقى الأول لإعادة البناء والهيكلية في يونيو 2002م وعقد برامج التهيئة والإعداد لهيكلية الخدمة المدنية وبرامج الحاسب الآلي للفرق المحورية والعاملين في مراكز المعلومات بالمحافظات، بالإضافة إلى برنامج التدريب والتطوير الإداري لمدراء شؤون الموظفين والشؤون القانونية في الجهاز الإداري للدولة، ثم عقد المقومات النبوية لإعادة البناء الهيكلي في الجمهورية اليمنية للقيادات العليا في الجهات المستهدفة من إعادة الهيكلية، وغيرها من الفعاليات الهادفة إلى بناء القدرات المؤسسية للعاملين في الوحدات الإدارية.

الهيئة العامة للتأمينات

في الجانب التأميني على مستوى الموظفين في القطاعين العام والخاص ما هي الإنجازات والتحديات التي تحققت على هذا الصعيد خلال الـ (15) عاماً الماضية؟

تحقق الكثير من الإنجازات في مجال التأمينات الاجتماعية، فعلى مستوى الهيئة العامة للتأمينات، التي تستهدف رعاية المتقاعدين وكفالة حياة مستقرة للمؤمن عليهم وأسره بعد انتهاء الخدمة وفق معاشات ومكافآت نهاية الخدمة وأي مبالغ أخرى مستحقة للمؤمن عليهم والمستحقين من بعدهم طبقاً لأحكام قانون التأمينات والمعاشات ولائحة التنفيذية، وقد بلغت الاشتراكات في عام 2000م (12) ملياراً (248) مليون ريال، أما في مجال الاستثمارات فإن الهيئة تهتم مع صناديق التأمينات الأخرى بدعم السياسات الاقتصادية في البلاد وتستثمر معظم الفوائض النقدية لصندوق التأمينات والمعاشات في صورة وادع نقدية أو أدون خزانة، حيث بلغ رصيد الودائع وأذون الخزينة عام 2004م (130) مليار ريال، وفي مجال التعويضات والمعاشات بلغت النفقات التأمينية عام 1991م (370) مليون ريال، وترفعت في عام 2004م لتصل (8) مليارات (70) مليون ريال بنسبة زيادة بلغت (224%)، وترجع هذه الزيادة إلى إحالة عدد كبير من موظفي الدولة إلى التقاعد.

مؤسسة التأمينات

وفي ما يتعلق بالمؤسسة العامة للتأمينات فقد أسهمت المؤسسة في تنفيذ سياسات الحكومة وما تضمنه برنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري، خصوصاً بالأصلح السوق وخصخصة بعض المؤسسات والإلتزام بالصناديق الاجتماعية عموماً وصندوق المؤسسة على وجه الخصوص، والذي أسهم في دعم مشاريع التنمية الموجهة للتخفيف من الفقر، خصوصاً منذ توحيد النظام التأميني مع إعادة تحقيد الوحدة الوطنية المباركة في 22 مايو 1990م، وقد ارتفعت إيرادات المؤسسة من (108) مليون ريال عام 1990م إلى (3) مليارات (44%) مليون ريال عام 2004م، إضافة إلى تنوع مجالات استثمار أموال المؤسسة، التي بلغت (11) ملياراً (95) مليون ريال، وابتداءً من العام 2003م أخذت المؤسسة بإخضاع المنشآت الصغيرة والمحلات التجارية إلى النظام التأميني، كما أولت المؤسسة اهتماماً في شمول التغطية التأمينية لشريحة المغتربين، ويعتبر إعداد نظام البطاقة التأمينية وتطبيقه على مختلف الأجهزة المركزية والمحلية كاتمة لمخافة النهب التأميني، أحد أبرز النجاحات التي تحققت في المجال التأميني.

الاستراتيجية في القيادة والإشارة والتخطيط وإعداد السياسات وتوزيع المهام. الوظائف التخصصية والبحثية : قيادة عمليات البحوث ونشرها وإعداد أدوات تنفيذ نتائجها في نطاق اختصاص هذه الوظائف.

الوظائف الإشرافية : التخطيط والمساعدة في إعداد السياسات والإدارة والتنفيذ والتقييم.

الوظائف الإدارية والفنية المساعدة : إدارة الأعمال المتعلقة بالعمليات والإشراف وتقييم أداء الوظائف للأدوار ذات العلاقة بمجال عملها.

الوظائف المعاونة : القيام بالأعمال المادية الروتينية الطبيعية.

والمعيار في التصنيف هنا هو درجة التجانس والتشابه العام في نوع العمل وطبيعته (صعوبته وأهميته)، رغم اختلاف الأنشطة التي قد تندرج في إطار كل مجموعة، أما المجموعات الرئيسية للوظائف فتسبني عادة على أساس التشابه التي تقدمها الدولة.

الاستراتيجية تساوي بين الموظف المؤهل وغير المؤهل، لأن التعيين والراتب سيكون للوظيفة بغض النظر عن المؤهل والتخصص؟

إن تأكيد مشروع الاستراتيجية على اعتماد نظام توصيف وتقييم الوظائف لا يعني على الإطلاق إهمالاً للمؤهلات العلمية، بل يعكس التوجهات الاستراتيجية الهادفة للأخذ بالمعايير الموضوعية لشغل الوظيفة العامة وفي مقدمتها معيار الجدارة، وسبل التأهيل ومجال التخصص والتدريب والخبرة أهم العناصر المعتبرة في التعيين، إلى جانب العناصر الأخرى كالقدرات والمهارات الفعلية المؤثرة على كفاءة وفاعلية أداء العمل، وهي عناصر حاسمة في توصيف وتقييم كل وظيفة ومكون رئيسي في تحديد أهميتها النسبية مقارنة بغيرها من الوظائف في تحديد الراتب المستحق لكل منها، وإن حدث لن يترتب عليه أي ظلم، بل على العكس سيكون مثلاً لأعدالة الأسس التي قامت عليها الاستراتيجية.

ماذا بشأن الموظفين الحاليين إلى التقاعد؟ إن تحسين مرتبات المتقاعدين احتل الصدارة في برنامج الإصلاح الإداري، حيث نفذت في العام 1999م دراسة شاملة لأوضاع المتقاعدين بينت المعوقات التي تعترض عمليات الإحالة إلى التقاعد، وكان من نتائجها وجود فرق كبير بين راتب الموظف وبين المعاش التقاعدي، فمثلاً إذا كان راتب الموظف (8000) ريال يكون المعاش التقاعدي (1500) ريال، ويعود السبب إلى عدم شمول الودائع والاشتراكات التأمينية وبحسب المعاش التقاعدي على أساس ثلث الراتب، بالإضافة إلى أن حساب المعاش التقاعدي لا يتم وفقاً للراتب في شهر الإحالة، ونتيجة لذلك قد يصل المعاش إلى أقل من ألف ريال، بالإضافة إلى ثبات معاش التقاعد وفقاً لما حدد عند الإحالة، وبالتالي وجدنا أن معاشات بعضهم لا تتعدى (3000) ريال، وفي النصف الثاني من العام 1999م تم رفع نتائج تلك

بقدر ما ستكون هناك مرونة في التنفيذ في دفع الزيادة بالعلاقة مع المهام الموجودة في هذه الجهة أو تلك، أما في عام 2007م فستكون المهمة سهلة بشكل أكبر بحكم أننا سنقوم بعمل المسوحات الميدانية والتحرك في أسعار السلع، وبالتالي ستكون الزيادة على ضوء الزيادة في كل المراتب المالية بين الحدين الأعلى والأدنى في ضوء التحرك على مستوى خط الفقر الذي نخطط لأن يصل إلى ثمانية أضعاف.

وجود نظام للحوافز ومعايير للأداء والتقييم وتوصيف الوظائف من مبادئ الاستراتيجية، وأن تلك النظم غير موجودة فإن الاستراتيجية ستكون القانون لن يتمكن من استيعاب خصوصية وطبيعة الوظائف في التعيين والترقية التي ربطت بوجود وظيفة وصنوبر قران بالتعيين من السلطة المختصة، كيف سيتم مراعاة ذلك؟

ستنفذ الاستراتيجية خلال عدد من السنوات وليس في عام واحد، ففي السنة الأولى من تنفيذ الاستراتيجية سيتم التركيز على التخلص من الأسباب التي أدت إلى وجود الأوضاع الحالية ومن أهمها أن الهياكل الحالية تقوم على مسميات وظيفية وليس على وظائف حقيقية، وترفع الموظفين من مجموعة إلى مجموعة ومن فئة إلى فئة يتم بأقدمية سنوات الخدمة وبالمؤهل أو بقرارات صادرة من السلطات المختصة، والتي نتج عنها وصول الحرفيين وعمال الخدمات المتقدمة إلى مجموعات وفئات وظيفية أعلى من الوظائف الاختصاصية والإشرافية، كما أن السابق وكبير الأخصائيين سيكونون في فئة واحدة، ونظراً لعدم وجود نظام متكامل لتوصيف وتصنيف الوظائف حالياً وما يتخلله إعداد هذا النظام من جهد ووقت، فإن السنة الأولى من تنفيذ الاستراتيجية ستخصص إعادة تسكين الموظفين على أساس المجموعات والفئات الوظيفية المحددة في جدول الوظائف والمرتبات المرفق بقانون الخدمة المدنية رقم (19) لسنة 1991م وتعديلاته، وفي العام الثاني سيتم إعداد دليل معياري لتوصيف وتصنيف الوظائف سيمثل الدليل العام الذي ستعتمد عليه الوحدات الإدارية بعد ذلك في توصيف وظائفها، وسيقوم هذا الدليل بتصنيف كافة الوظائف التي يغطيها القانون في مجموعات عامة ورئيسية وفرعية وفئات وفقاً لدرجة التشابه والتجانس في نوع العمل (النشاط) أو في مستوى صعوبته وفقاً للأوصاف التي ستعد لاحقاً لكل وظيفة، ثم ستصنف كل فئة إلى مستويات محددة وفقاً لدرجة صعوبتها وأهميتها مهامها ومسؤولياتها، وستمثل هذه المستويات المنطلق لتعيين الوظيفة وتحديد موقعها في سلم الدرجات الذي سيتم إنشاؤه من عدد معين من الدرجات وفقاً لمعايير تقييم مدروسة ومتفق عليها، ولأغراض تسهيل عملية التقييم سيتم وضع تعاريف واضحة لكل درجة ومستوى وظيفي، تعكس بأكثر قدر من الدقة معايير التقييم الموجودة في كل منها، ومن جانب آخر ستتمثل المعلومات المفصلة عن الوظائف ومضامينها، التي سيحويها الدليل، الإطار المرجعي لإعداد مجموعة من الأنظمة الأخرى مثل نظم تقييم الأداء والحوافز وغيرها، مما يساهم في تطوير وتقييم أداء مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب وغيرها، ولأغراض التوضيح يمكن - على سبيل المثال - تصنيف وظائف الخدمة المدنية في المجموعة العامة :-

وظائف الإدارة العليا : تتولى القيام بالأدوار

بتناسب الحد الأدنى من خط الفقر، وتوسعي الاستراتيجية إلى تحقيق قدر من المساواة والعدالة وخلق الاستقرار الوظيفي عن طريق ربط الراتب بالوظيفة ونوع العمل الإداري في إطار الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، ولا شك أن الاستراتيجية تعتبر خطوة هامة لعملية الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد، لأنها ستساعد في إصلاح كثير من الأوضاع الإدارية في المحصلة النهائية.

خط الفقر

وبالنسبة لمستوى خط الفقر، فقد فهم الكثيرون على أن خط الفقر هو الحد الأدنى في كل الوظائف، بينما نحن وضحنا أن هناك وظائف في فئات متدنية جداً وموظفين يتسلمون رواتب زهيدة تصل إلى خمسة آلاف ريال، وقلنا أن أدنى موظف، مهما كان، يجب ألا يقل عن خط الفقر الذي حدد بموجب مسوحات ميدانية، لكن هذا لا يعني أن الموظف عندما يلتحق بالوظيفة لأول مرة فإن مرتبه يساوي الحد الأدنى أو مستوى خط الفقر، فأحد الأدنى في كل الوظائف، فقط نحن أردنا أن نحتمي فئة من الموظفين الذين يتسلمون رواتب متدنية ولا يستطيعون أن يلبوا احتياجاتهم الأساسية حتى من المواد الغذائية، ولكن كيف يحدد خط الفقر، هذه مسألة متحركة من سنة إلى أخرى طبقاً للتحرك في الأوضاع الاقتصادية، وعموماً فإن المفهوم العالمي للفقر وطريقة احتسابه، وفقاً للقواعد المتعارف عليها دولياً، يعرف الفقير بأنه الشخص الذي تقل تفقاته الإجمالية عند حد الفقر، ويعرف حد الفقر بقيمة سلّة المواد التموينية الأساسية التي تشتمل على المواد الغذائية وغير الغذائية، وإحدى الطرق المستخدمة في قياس حد الفقر هي قياس الحد الأدنى من المواد الغذائية «حد فقر الغذاء»، وفي ما يتعلق بالزيادة ومتى ستبدأ وكيف ستنفذ ومتى تنتهي، فهذه أسئلة ملحة، ولكن كقاعدة عامة فإن الاستراتيجية كما أشرنا تهدف إلى إحداث تغيير جذري شامل في نظام الوظائف والأجور، ومن غير الممكن إحداث التغيير وفي الوقت نفسه الحفاظ على الأوضاع التي سنهدف تغييرها واستمرار الأسباب التي أوصلت إلى هذا الوضع، ومن ثم تم إعداد الاستراتيجية في إطار برنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي والاداري الذي يهدف إلى تحسين كفاءة وإنتاجية الخدمات الحكومية وجودة الخدمات التي تقدمها واعتماد البات لتقديم الأداء بناء على الأهداف ومخرجات ومبدأ تقييم كفاءة وإنتاجية بشكل واضح، وهذا يعني فقد تم الشروع بإعادة البناء والهيكلية للوحدات الإدارية التي تم تحديدها عام 2003م لعدد سبع وحدات إدارية بهدف إزالة نواحي التكرار والتداخل وتحديد الوظائف الإدارية الجديدة من منظور السياسات الموجهة لها وطرق توليها لتطوير أدائها واقتراح الإجراءات القانونية والتنظيمية والهيكلية اللازمة لتحقيق أهداف إعادة البناء والهيكلية، وهذه الوحدات هي : وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، ومصلحات الضرائب والجمارة، وهذه الجهات الأربع مموله من البنك الدولي، وهناك ثلاث جهات مموله من المنحة الأوروبية وهي : وزارة الصحة العامة والسكان، ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، والهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد، وقد تم خلال الفترة الماضية إنجاز جملة من المهام المتعلقة بإعادة عملية الهيكلية، وذلك بالاستعانة باستشاريين ولوبيين في إطار الشروط المرجعية وضمن مساهمة عملية ومؤثرة، وتهيئة قيادات الوحدات الإدارية المستهدفة للمساهمة في عملية التغيير بإيضاح إبعاد إعادة البناء وأهدافها في تأهيل أجهزة الدولة من خلال زيادة فاعليتها وتبسيط إجراءاتها، وقد باشرت الشركة الاستشارية الدولية مهامها في مختلف الوحدات الإدارية المستهدفة وشكلت اللجان الخاصة بتفسير تسهيل وتناوب وتقييم عمل الاستشاري قياساً على المرجعية وخطة عمل الاستشاري، وستستغرق إعادة الهيكلية في هذه الوحدات ما بين ستة أشهر وثلاث سنوات.

استراتيجية الأجور

إن تزال الكثير من التساؤلات تثار حول الاستراتيجية الوطنية للمرتبات والأجور من حيث مستوى الزيادة والحد الأدنى ومستوى خط الفقر وسرعة التنفيذ والزيادة المترتبة عليها، نريد توضيحاً لهذه التساؤلات؟

تم الانتهاء من إعداد الاستراتيجية الوطنية للمرتبات والأجور وقانون الوظائف والمرتبات، ووافق عليها مجلس الوزراء في فبراير الماضي، وأحالها إلى مجلس النواب لاستكمال الإجراءات الدستورية، وتهدف الاستراتيجية إلى كفالة العيش الكريم للموظفين وتحفيزهم على الأداء المتميز للخدمة المدنية، كما سيتم بموجبها توحيد هياكل الأجور وتحسين المرتبات لموظفي الدولة بما يتناسب مع المتغيرات في مستوى المعيشة حتى