



**وزارة التنمية الإدارية**  
MINISTRY OF ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT

يدأ بيد.. للتنمية والإصلاح

**دليل وضع خطة التنمية  
الإدارية**

## دليل وضع خطة التنمية الإدارية

تعتبر التنمية الإدارية الجهاز المسؤول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة الحكومية في تحقيق الأهداف، وهذا يظهر من خلال مشاركة الأجهزة الإدارية في تحقيق الأهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وبالتالي فإنه لا يمكن النظر إلى التنمية الإدارية بشكل مستقل، بل يجب النظر إليها من خلال علاقاتها وتداخلها وترابطها مع التنمية الشاملة.

### الفصل الأول

#### الإطار التأسيسي العام لعملية التنمية الإدارية في الجهات العامة

##### أولا - تعاريف ومصطلحات:

- **البنية التنظيمية:** الإطار التنظيمي العام الذي يحقق التوافق والانسجام بين عمل الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي، ويحدد توزيع مجموعة مراكز العمل على الوحدات التنظيمية وظيفياً ومادياً (البعد المكاني واللوجستي)، بما يضمن تحقيق أهداف الجهة العامة ومهامها بفاعلية ومردودية عالية.
- **الهيكل التنظيمي:** الشكل التنظيمي الرسمي للجهة العامة الذي يوضح تموضع الوحدات التنظيمية الفرعية وكيفية ارتباط العلاقات الوظيفية مع المستويات العليا والدنيا والأفقية بما يخدم تنفيذ المهام المحددة.
- **الهيكل الوظيفي:** التسلسل الهرمي للوظائف بمستوياتها الإدارية المتعددة كماً ونوعاً والمتشابهة من حيث الخصائص والمسؤوليات ضمن الوحدة التنظيمية الواحدة، ويشمل الملاك العددي للجهة العامة.
- **توصيف الوظائف:** مجموعة الإجراءات المترتبة على التوصيف كعملية تبدأ بجمع المعلومات عن الوظائف، وتنتهي بعد تحليلها، وإعادة تركيبها، إلى نتيجة تتمثل في بيان (وصف تحليلي) يعرف الوظيفة.
- **الوصف الوظيفي:** النتيجة التي تنتهي إليها وبها عملية توصيف الوظيفة، وتقدم على شكل بيان (بطاقة وصف) يعرف الوظيفة، وتكون بمثابة معيار تنظيمي يوضح الفرض والهدف من الوظيفة ويحدد المهام والواجبات والمؤهلات العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذها.
- **المسالك الوظيفية:** مجموعة الوظائف المتشابهة في طبيعتها ومهامها لدى الجهات

العامة والمتابعة في مراتبها، ويتدرج فيها الفرد أو ينتقل خلال مساره الوظيفي من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته.

▪ **الأداء الإداري للجهة العامة:** مجموعة النظم والإجراءات والسلوكيات التي تلتزم الوحدات التنظيمية بها خلال القيام بتنفيذ الوظائف المساندة التي تخدم وتدعم الوظائف الأساسية لتحقيق أهداف الجهة العامة.

▪ **الأداء الفني للجهة العامة:** مجموعة السلوكيات والإجراءات والنشاطات التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها في تنفيذ الوظائف الأساسية المكلفة بتحقيق الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله الجهة العامة مثل العمليات التخصصية/ المحورية.

▪ **الأداء الفردي:** الأعمال والسلوكيات التي يمارسها الفرد والتي تؤدي إلى نتائج واضحة يمكن تحليلها وذلك ضمن إطار قيامه بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.

▪ **الهيكل الإداري للجهاز الحكومي:** إطار يوضح التقسيمات والوحدات المكونة للجهاز الحكومي الممثل للسلطة التنفيذية في الدولة مرتبة على شكل مستويات تنظيمية، تتوضح من خلاله مراكز السلطة والمسؤولية وصلاحيات اتخاذ القرارات وعلاقات التبعية والإشراف.

▪ **الهيكل الوظيفي للجهاز الحكومي:** إطار يوضح التسلسل الهرمي للوظائف السياسية والإدارية القيادية والإشرافية بمستوياتها التنظيمية المتعددة كماً ونوعاً والمتشابهة من حيث الخصائص والمسؤوليات والمزايا، ويمثل توزع هذه الوظائف على وحدات الجهاز الحكومي.

▪ **خارطة الموارد البشرية:** قاعدة بيانات وطنية تشمل اختصاصات جميع العاملين وتوزعهم ومعلوماتهم الشخصية إضافة إلى وضعهم الوظيفي، وهي العملية التي تساهم في التأكد من توفير العدد المناسب من العاملين في مركز العمل المناسب، كما تشمل تحليل طبيعة الموارد المتاحة في وضع توقعات للحاجات المستقبلية والتأكد من الاستثمار المناسب لها مع الحرص على تحقيق التوازن بين مراكز العمل ونوع الكفاءة المتوفرة.

▪ **خارطة الشواغر الوظيفية:** قاعدة بيانات وطنية تبين عدد ومستويات الوظائف الشاغرة ضمن الوحدات المكونة للجهاز الحكومي وتحدد المؤهلات والكفاءات والخبرات اللازم توافرها في الأفراد المرشحين لشغل هذه الوظائف وذلك بالاستناد إلى الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي ( الملاك العددي ) للجهاز الحكومي بالشكل الذي يضمن تنفيذ السياسات والرؤى والأهداف العامة.

▪ **التغيير التنظيمي:** جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل الجهات العامة

بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، وضمان التطور والتميز.

▪ **تبسيط الإجراءات:** رفع كفاءة أداء الجهة العامة وزيادة تنافسيتها وديناميكيته من خلال التركيز على تبسيط آليات العمل وتقديم الخدمات بأقل وقت وتكلفة ممكنة وتحديث آليات سير العمل للعاملين والجهات العامة.

▪ **الشفافية المؤسسية:** المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بقرار إداري، معرفة آلياته وعملياته والحقائق الأساسية المتعلقة به أيضاً، وإنه واجب موظفي الخدمة المدنية مدراء كانوا أو عاملين للعمل بشكل واضح ومفهوم.

▪ **مبادئ الإدارة الرشيدة:** الأسلوب الذي تمارس من خلاله الإدارة وفق مبادئ تتصف بمشاركة المواطنين والشفافية، وسيادة القانون، وتحقيق العدالة، ومكافحة الفساد، والاستجابة لرغبات واحتياجات المواطنين، وارتكاز الأداء على معياري الكفاءة والفعالية.

▪ **النزاهة:** مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في سلوك العاملين في العمل بحيث يعامل الجميع بعدالة ودون تمييز أو انحياز، ويتصرف بمهنية وموضوعية في إدارة الشأن العام المسؤول عنه، وفي العلاقة مع الآخرين.

### ثانياً - مجالات عمل التنمية الإدارية:

تعرف التنمية الإدارية بأنها عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعاً وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر لتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع.

إن التنمية الإدارية تشمل عدة عمليات، منها تدريب وتنمية المهارات، تغيير الهياكل التنظيمية تحسين أساليب الإدارة والإنتاج، وتحسين وتطوير الإجراءات والعمل على تفعيلها.

### وتقوم على الأسس الخمس التالية:

- فهم العوامل البيئة المؤثرة في الجهة العامة واكتشاف تفاعلها معها وانعكاساتها عليها.
- تنمية الموارد البشرية، أي إيجاد العنصر البشري المؤهل الذي تترجم به أهداف الإدارة إلى أفعال، وهذا يتطلب إيجاد نظام فعال للحوافز الوظيفية، والأخذ بالأساليب العلمية في الاختيار والتحسين، ووضع النظم المتطورة في الترقية.
- تصميم البناء الإداري القادر على استيعاب أنشطة الإدارة، حيث لا تنشأ وحدة إدارية دون أن يسبقها في الظهور نشاط يتطلب الرعاية، ومن ثمة إيجاد قنوات الاتصال السليمة والنظم الفعالة للمعلومات لترشيد القرارات الإدارية.
- دراسة أساليب وإجراءات العمل القائمة، والعمل على تبسيطها وكسر حلقات الروتين المعقد.
- دراسة وتحديث القوانين والأنظمة التي تحكم العمل بحيث تناسب البيئة التي تعمل فيها وتواكب متطلبات العصر.

### ثالثاً- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للجهة العامة:

#### أ- تحليل البيئة الخارجية:

تتألف البيئة الخارجية لأية جهة عامة من مجموعة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق الجهة العامة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته، وتوزع على المحاور الأساسية للبيئة الخارجية وهي: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. ويختلف تأثير هذه المتغيرات باختلاف طبيعة وعمل الجهة العامة، والمهم هو أثر هذه المتغيرات البيئية على عملية التنمية الإدارية.

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء الجهة العامة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن التنمية الإدارية (مدير التنمية الإدارية) بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام الجهة العامة، والتهديدات التي تواجهها.

ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالجهة العامة في فترة زمنية محددة والتي تعمل الجهة العامة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للجهة العامة.

## ب- دراسة البيئة الداخلية :

الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للجهة العامة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في الجهة العامة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للجهة العامة، ويقصد بها الخصائص التي تعطي الجهة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتسهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في الجهة، ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات الجهة، ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى المحاور التالية:

▪ الهيكل التنظيمي: حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات المهام الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع المهام الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل التنظيمي .

▪ الثقافة التنظيمية: وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل الجهة العامة فلا بد من العمل على إحداث التغيير المطلوب والهادئ في الثقافة التنظيمية لكي لا تتعارض مع خطة التنمية الإدارية التي سيتم وضعها لتصبح أكثر توافقاً معها.

## رابعاً- تحديد الموقف الاستراتيجي:

إن تحديد الموقف الاستراتيجي للجهة العامة من خلال تحليل مصفوفة التحليل الرباعي SWOT، التي تتضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بتحديد نقاط القوة والضعف داخل الجهة العامة والعوامل الخارجية المتمثلة بتحديد الفرص والتهديدات يهدف إلى المساعدة في صياغة خطة التنمية الإدارية التي يمكن للجهة العامة تبنيها انسجاماً مع إمكانياتها.

## 1 - تطبيق تحليل SWOT :

- تتمثل عناصر القوة في الجهة العامة بكفاءة البنية التنظيمية ومدى فاعليتها في تحقيق النتائج المرجوة.
- تتمثل عناصر الضعف بانخفاض القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد الجهة العامة.
- تتمثل التهديدات بالأحداث المحتملة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرراً على الجهة العامة.

- تتمثل الفرص بالوقائع الموجودة في مكان معين من البيئة الخارجية خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للجهة العامة إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح.

### 2 - نموذج تحليل نقاط القوة والضعف داخل الجهة العامة:

نقاط القوة	نقاط الضعف
- القيادة الفاعلة.	- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.
- المصادر المالية المتاحة.	- الموقف التنافسي المتدهور.
- مهارات تنافسية جيدة.	- تسهيلات مهمة للمواطن.
- معرفة جيدة بمتلقي الخدمة.	- نقص الموهبة والخبرة الإدارية.
- بنية تنظيمية كفؤة.	- معدل انجاز ضعيف في تنفيذ
- مهارة وخبرة الكوادر البشرية العاملة.	- الخطط.
- إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على	- المعاناة من الدورات المستندية
المنتجات.	المعقدة.

### 3- نموذج تحليل عوامل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية:

عوامل الفرص	عوامل التهديدات
▪ إمكانية الدخول إلى أسواق جديدة.	▪ احتمالية دخول منافسين جدد.
▪ إضافة خط إنتاج جديد.	▪ زيادة مبيعات المنتجات البديلة.
▪ تنوع المنتجات ذات العلاقة	▪ نمو بطيء في السوق.
▪ إمكانية التكامل العمودي بالاندماج مع جهات	▪ سياسات سعرية مناوئة.
أخرى.	▪ زيادة الضغوط التنافسية.
▪ العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان	▪ تغير أذواق وحاجات المستهلكين.
الصناعة	

## ينطلق تحديد الموقف الاستراتيجي للجهة العامة من النقاط الجوهرية التالية:

- المهام الموكلة للجهة العامة وفق الأنظمة والقوانين.
- المهام التي تستطيع الجهة العامة التصدي لها، إلى جانب مهامها التي من نفس الطبيعة والنوعية وفق متطلبات مرحلة إعادة الإعمار.
- المتطلبات التي تحتاجها هذه المهام، وهي تتوزع على عدة مستويات:
  - مستوى التطوير الإداري والتنظيمي.
  - مستوى القوى العاملة:
    - الخبرات والمهارات الموجودة.
    - سوء التوزيع إن وجد، وفق نتائج المرحلة الأولى.
    - الفائض ونوعه.
    - العجز ونوعه.
  - العمل على الخبرة والمعرفة من خلال تطبيق مشروع المنظمة المعرفية.
- المستوى التشريعي والقانوني: العمل على حصر التشريعات والقوانين التي يتم العمل عليها، وتحديد إشكاليات التطبيق التي تعاني المؤسسات والشركات منها.
- مستوى تبسيط الإجراءات:
  - تحليل الدورات المستندية في الكيان الإداري للجهات العامة.
  - تطبيق نظام إدارة موارد المؤسسات ERP
  - أدلة إجراءات العمل

## خامساً- صياغة خطة التنمية الإدارية:

و تتم صياغة الخطة في ضوء تحديد:

**رؤية الجهة العامة:** هي فكرة عامة مجردة قريبة من الصورة المثالية المنشودة للجهة، وهي المنظور المستقبلي للإدارة والعاملين فيها، وتتضمن عادةً أكثر المعاني اتساعاً .

رسالة الجهة العامة: هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لهويتها المتضمن الأنشطة ومنتجات ومصالح الجهة العامة، وقيمها الأساسية .

## و تتضمن الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ ما هي الجهة العامة؟

✓ ماذا تقدم؟

✓ لمن؟

✓ كيف؟

✓ ولماذا؟

وفي ضوء رسالة الجهة العامة، يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، غير أنه من الممكن أيضاً أن تتغير رسالة الجهة العامة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالحها أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نموها.

## تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو إليها الجهة العامة إلى تحقيقها في المستقبل، ومنها على سبيل **المثال:** زيادة كفاءة أداء العاملين وتطوير مهاراتهم، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين.

ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للجهة العامة، كالأهداف قصيرة الأجل.

و تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة للوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كانت القيادة الإدارية أمام فرصة النجاح في تصميم وتنفيذ خطة تنمية إدارية كفؤة وفاعلة.

## الفصل الثاني

### وضع الخطة النموذجية للتنمية الإدارية في الجهة العامة

**أولاً - تحديد مدة الخطة: عام كامل.**

**ثانياً - تحليل الوضع الراهن للجهة العامة:**

تتولى مديرية التنمية الإدارية - بالتنسيق والتعاون مع المديرية المختلفة- تحليل الموقف الاستراتيجي الراهن للجهة المعنية وفق تحديد ما يلي:

- الجهات التابعة والمتضررة من الأزمة.
- المشاريع التي لم تحظى بالتنفيذ وكانت مدرجة ضمن الخطة الخمسية السابقة للجهة العامة.
- العوائق المحتملة لعملية التطوير في الجهة العامة.
- البوادر وعلامات الجهوزية الداعمة لعملية التطوير في الجهة العامة.
- المدة الزمنية اللازمة للبدء بعملية التنفيذ الفعلي لمرحل التطوير.
- مدى سرعة استجابة الكوادر البشرية والأنظمة التابعة للجهة العامة مع التغيرات اللازمة.
- الاحتمالات المتوقعة حول تأثير هذا التطوير على العمل الفعلي للجهة العامة.

**ثالثاً - الأهداف الرئيسية للخطة النموذجية للتنمية الإدارية وفق الأولوية:**

زيادة كفاءة الأداء المؤسساتي للجهة العامة وتطوير آليات العمل لديها، بما يضمن الاستجابة للمؤشرات التالية:

- جودة التنظيم المؤسساتي.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- تطوير القوانين والتشريعات.
- تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
- مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية المؤسساتية.

## رابعاً - المحاور الأساسية للخطة النموذجية للتنمية الإدارية:

### المحور الأول - جودة التنظيم المؤسسي:

ويتضمن العمل على:

- دراسة مهام الجهة العامة الحالية ورؤيتها المستقبلية.
- إجراء التحليل الإداري والوظيفي.
- تحليل القوى العاملة، والقيام بتصنيف المهارات.
- دراسة الهيكل التنظيمي الحالي ومدى تطابقه مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.
- دراسة النظام الداخلي للجهة العامة، والعمل على تعديله بما يتلاءم مع واقع العمل.
- دراسة الهيكل الوظيفي.
- دراسة التوصيف الوظيفي، ووضع بطاقات وصف وظيفي تتلاءم مع الواقع الفعلي.
- دراسة الملاك العددي للوزارة.
- العمل على إنجاز التصنيف الوظيفي.
- دراسة وضع دليل شامل للإجراءات الإدارية.

### المحور الثاني - تنمية وتطوير الموارد البشرية:

ويتضمن العمل على:

- العمل على شحذ مهارات القيادات الإدارية في الجهة العامة.
- دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- بناء قدرات العاملين في مختلف المستويات الإدارية في الوزارة، ورفع كفاءة الكوادر وفق الاحتياجات والمتطلبات من خلال متابعة برامج التدريب المنفذة.
- تحديد مدى الحاجة لإحلال كوادر بشرية، وإجراء المسابقات والاختبارات اللازمة لتعيين العاملين.
- العمل على شحذ مهارات القيادات الإدارية.
- بناء قدرات العاملين في مختلف المستويات الإدارية،
- تنفيذ فعاليات نشر المعرفة الإدارية، ورفع مستوى الوعي بالتنمية الإدارية.

### المحور الثالث - محور القوانين والأنظمة:

ويتضمن العمل على:

- دراسة التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الجهة العامة، ودراستها وتعديلها عند الحاجة لتناسب مع الواقع الحالي.
- اقتراح التعديلات التشريعية والإجرائية الضرورية لتمكين التطوير الإداري.
- العمل على تطوير المقترحات المدروسة لبعض القوانين.
- مراقبة توافقية التشريعات المقترحة قبل صدورها مع توجهات واستراتيجيات التنمية والتطوير الإداري.

### المحور الرابع - محور تبسيط الإجراءات:

ويتضمن العمل على:

- تحديث آليات سير العمل للعاملين والجهات العامة .
- تحسين جودة التشريعات الناظمة للعمل الإداري، وزيادة كفاءتها.
- خفض التكلفة الاقتصادية لإجراءات العمل الإداري، مما يحسن من مردوديته.
- خفض الأعباء المادية للخدمات المقدمة للمواطنين.
- تقليص وقت وتكاليف الحصول على الخدمات.
- تحسين الشفافية والحد من الغموض وإمكانية التفسير والتأويل.
- خلق بيئة أكثر بساطة و سهولة للمتعاملين مع الجهة العامة.
- تحسين آليات المعاملات المالية بين الجهات العامة والمواطن من خلال توحيد مواطن الضرائب و الرسوم المفروضة، وتطوير طرق جبايتها.

### مراحل التنفيذ

- 1- العمل على إعادة هندسة الإجراءات الحكومية وإجراءات الأعمال من خلال:
  - جرد الخدمة.
  - القيام بتحديد إجراءات الأعمال.
  - القيام بتحديد الإجراءات الإدارية.
  - إعادة هندسة إجراءات الخدمة.
  - تبسيط إجراءات الخدمة.

- 2 - تطوير الإطار التشريعي الناظم وتغيير الأنظمة القانونية للعمل لتتلاءم مع إعادة هندسة عملية الإجراءات.
- 3 - العمل على تطوير النظام المالي بما يتلاءم وعملية إعادة هندسة الإجراءات بحيث يضمن المزيد من المرونة والديناميكية، بالإضافة إلى العمل على تحديث آلية جباية الرسوم.

### المحور الخامس - مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية المؤسسية:

ويتضمن العمل على:

- وضع الأطر اللازمة لمكافحة الفساد ودعم الشفافية المؤسسية.
- تعزيز النزاهة ومبادئ الإدارة الرشيدة.
- نشر ثقافة التنمية الإدارية.

يمكن إضافة أي بند لأي محور للتنمية الإدارية، وعليه يمكن اختيار عدد منها وفق الإمكانيات المتاحة للتنفيذ ضمن الخطة السنوية للتنمية، أو إضافة مشاريع أخرى حسب متطلبات النهوض بالواقع الإداري للجهات العامة".

### خامساً - خطوات وضع الخطة النموذجية للتنمية الإدارية:

- 1 - تحليل بنية الجهة العامة باستخدام أحد الأساليب المذكورة سابقاً للوقوف على نقاط القوة والضعف، وفق النماذج المرفقة.
- 2 - تحديد أولويات التغيير ووضع الأهداف الاستراتيجية.
- 3 - تحديد المشاريع وفق المحاور الرئيسية للخطة النموذجية للتنمية الإدارية.
- 4 - وضع برنامج تنفيذي لكل مشروع وفق النموذج المرفق.
- 5 - رصد الإمكانيات اللازمة، وتشكيل فريق العمل.

## سادساً: توصيات عملية:

- تحديد الخطوات الأساسية ومددها الزمنية لتنفيذ المشروع خلال عام 2018، وفي حال امتدت الخطة على أكثر من عام يتم الإشارة إلى ذلك، والمطلوب حينها تحديد الخطوات التنفيذية لهذا العام، وربطها بالخطوات القادمة.
- تحديد المسؤولون عن عملية التطوير والإجابة على النقاط المتعلقة بالتحليل بدقة وموضوعية.
- وضع أهداف لخطة التنمية الإدارية محددة وقابلة للقياس.
- وضع المشاريع وفق ما تم البدء به وما سيتم البدء به، دون التقييد بحد أدنى أو حد أعلى وإنما التركيز على القدرة وإمكانية تنفيذ الخطوات الأساسية لتنفيذ المشروع وتحديد العمر المقدر له والخطوات اللازمة ضمن عام 2018 فقط.
- تحديد عدد من الخدمات المراد تبسيطها ضمن الجدول المرفق في الأدوات المساعدة

## الأدوات المساعدة لوضع الخطة النموذجية للتنمية الإدارية:

نموذج تحليل البيئة الداخلية للجهة العامة باستخدام SWOT و 7S:

عناصر التحليل	جوانب القوة	جوانب الضعف
الاستراتيجية السابقة		
الهيكل التنظيمي		
العاملين وتخصصاتهم		
القدرات والخبرات		
القيم المشتركة		
النظم		
أسلوب القيادة		

نموذج تحليل البيئة الخارجية للجهة العامة باستخدام PEST:

العوامل السياسية والقانونية	
التحديات	الفرص
العوامل الاقتصادية	
التحديات	الفرص
العوامل الاجتماعية	
التحديات	الفرص
العوامل التكنولوجية	
التحديات	الفرص

نموذج مصفوفة المشاريع الرئيسية المنبثقة عن خطة التنمية الإدارية:

محور جودة التنظيم المؤسسي		
المخرج النهائي	المشاريع	
		1
		2
		3
		4
محور تنمية وتطوير الموارد البشرية		
المخرج النهائي	المشاريع	
		5
		6
		7
		8
محور تطوير القوانين والتشريعات		
المخرج النهائي	المشاريع	
		9
		10
		11
		12

### محور تبسيط الإجراءات وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن

المخرج النهائي	المشاريع	
		13
		14
		15
		16

### محور مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية المؤسسية

المخرج النهائي	المشاريع	
		17
		18
		19
		20

## نموذج وثيقة تعريف مشروع:

اسم المشروع: .....

غاية المشروع:

أهداف المشروع:

نطاق المشروع:

المعنيون بالمشروع:

مؤشرات النجاح:

معوقات العمل:

تقدير المدة:

## نموذج البرنامج التنفيذي للمشروع:

المرحلة الأولى - التخطيط والتحضير		
الزمن اللازم	المضمون	الإجراء
المرحلة الثانية - التنفيذ		
الزمن اللازم	المضمون	الإجراء
متطلبات وضرورات التنفيذ		
المرحلة الثالثة - المتابعة		
الزمن اللازم	المضمون	الإجراء
مقترحات		





**وزارة التنمية الإدارية**  
MINISTRY OF ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT

**دليل وضع خطة التنمية الإدارية 2017**