

ادارة التغيير

ومواجهة التحديات في العراق

سعد عبد الصاحب عبد الهادي

بداية نشكر كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة السليمانية على احتضانها للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث لجمعية ادارة الاعمال العلمية العراقية والذي سيعقد تحت عنوان الازمات واستراتيجيات مواجهتها بين الواقع والمستقبل في محافظة السليمانية .

يسرنا ويشرفنا ان نشارك ببحث ضمن محاور المؤتمر والذي سيكون تحت عنوان:

ادارة التغيير ومواجهة التحديات

ازمة / الاجراء اليوميين والمتعاقدون
في مؤسسات الدولة العراقية / المشاكل
والحلول



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ((ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم))

صدق الله العظيم

**اذا اردت ان تتطور فعليك ان تتغير واذا اردت ان تتميز
وتصل اعلى درجات التطور عليك ان تتغير باستمرار**

ونستون تشرشل

اهداف البحث هذا اليوم

البحث سيركز على الجوانب المعرفية والتطبيقية لإدارة التغيير وكما في ادناه :

1- الجوانب المعرفية / تتمثل بعرض ما يتضمنه موضوع ادارة التغيير من < مفاهيم - مبادئ - عوامل - اسباب - دوافع وتحديات

2- الجوانب التطبيقية / اثر عدم تطبيق مبادئ ادارة التغيير في مؤسسات الدولة العراقية وسنأخذ مثال حي على

ذلك هو ازمة الاجراء اليوميين والمتعاقدين/ المشاكل والحلول



الجوانب المعرفية

اهم ما يتضمنه موضوع ادارة التغيير هو :-

- 1 - مقدمة عن مفهوم ادارة التغيير.
- 2 - ما هو التغيير.
- 3 - اسباب معدل الزيادة في الحاجة الى تطبيق مفهوم ادارة التغيير.
- 4 - عوامل نجاح التغيير المؤسسي (مدى ملائمة مناخ المؤسسة لعملية التغيير).
- 5 - خطوات عملية ادارة التغيير.
- 6 - مهام القيادة في زمن التغيير.
- 7 - القيود على التغيير.
- 8 - التحديات التي تواجه عملية ادارة التغيير.
- 9 - اسباب مقاومة عملية ادارة التغيير.

10 - اساليب مواجهة التحديات التي تواجه عملية ادارة التغيير.



- لا تفكر معظم المؤسسات بالتغيير المؤسسي ما لم يكن هناك خطر يوشك ان يداهمها و يلاحظ قادة المؤسسات وجود تراجع وانخفاض في مستوى معدل مبيعات السلع والخدمات التي تنتجها .
- تتناقل معظم المؤسسات من التغيير لأنه يحتاج الى استعدادات واسعة ويتطلب توفير موارد بشرية ومالية لتطبيق التغيير بنجاح .
- حركة التطور المتسارع في معظم القطاعات السياسية والثقافية والامنية والاجتماعية والتكنولوجية تفرض على المؤسسات حتمية مواكبة ذلك التطور من خلال تطبيق مبدأ ادارة التغيير
- تخص عملية التغيير كافة ملامح حياتنا لأنه الطريقة المثلى لمواجهة المستقبل.
- تواجه عملية ادارة التغيير معارضة بقدر ما ويجب احتواء ومحاكاة وزيادة التواصل مع تلك القوى المعارضة بدلا من التصدي لها وقد تؤدي المعارضة الى فشل عملية التغيير ما لم يتم احتوائها لدعم عملية ادارة التغيير.
- عملية التغيير تكون مرفوضة في البداية ولكنه بفضل حكمة ووعي الادارة العليا يصبح التغيير مقبولا في البيئة الداخلية والخارجية .

• يجب ان يبدأ التغيير اولا باتجاه العاملين بتغيير سلوكهم وقيمهم ومبادئهم وكما ورد في الآية القرآنية الكريمة (11) من سورة الرعد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ((ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم))

صدق الله العظيم

- التغيير هو سمة من سمات الحياة المعاصرة .
- التغيير يجب ان يكون بهدوء ويمر بسلسلة مراحل قد تتطلب فترة زمنية ليست بالقصيرة وألا قد تكون له نتائج مدمرة للمؤسسة .
- تمثل التغييرات المتلاحقة والمتسارعة في المجتمع (الاقتصاد , التكنولوجيا, الثقافة, الامن ... الخ) تهديدا كبيرا للمؤسسات وفي الوقت نفسه فهي (التغييرات) فرصة عظيمة لتطوير واقع المؤسسات بصورة حتمية .
- كل منظومة عمل بحاجة الى التغيير واعادة التنظيم بعد فترة من ولادتها .
- التغيير ليس مفهوم جديد مرتبط بحدثة العلوم الادارية .

التغيير

- هو الانتقال من حالة راهنة تتسم بالركود والرتابة الى حالة جديدة مستقبلية تحقق اهداف المؤسسة وتضمن استمرار وجودها وبقائها بفاعلية اكثر.
- هو اسلوب لتحقيق الميزة التنافسية .
- هو منهج و رؤى جديدين والاستمرار نحو تحقيقهما.
- هو انقلاب في المفاهيم والاداب والبيئات والسواك لتحقيق النجاح **مقبولا اليوم ولكن سوف لن يكون مقبولا في الغد.**

اسباب معدل الزيادة في الحاجة الى تطبيق ادارة التغيير:

ان معدل الزيادة في الحاجة الى تطبيق مفهوم ادارة التغيير يعود الى امور مهمة تتعلق بالتواصل وهي :-

1. اللغة المنطوقة مثل (المؤتمرات / الندوات / الجلسات الحوارية / المعارض الخ) .
2. اللغة المكتوبة مثل (المطبوعات / المنشورات / التقارير / الصحافة .. الخ).
3. وسائل التواصل الاجتماعي بكافة اشكاله .



1- ايمان القيادة العليا بعملية التغيير المؤسسي (قيادة واعية).

2- يجب ان تكون هناك رؤيا واضحة وأهداف استراتيجية لدى القيادة بشأن مستقبل المؤسسة بعد عملية ادارة التغيير.

3- توفر الامكانيات البشرية والمادية .

- 4- تتميز المؤسسة بمعرفة واسعة ببيئتها الداخلية والخارجية ومدى ملائمة ذلك لتطبيق ادارة التغيير.
- 5 -تصميم الهيكل التنظيمي (الخارطة التشغيلية) الذي يلائم حاجة المؤسسة من الموارد البشرية بدون ترهل وظيفي وزيادة اعباء مالية مع الحفاظ على استمرار تحقيق اهداف المؤسسة بنجاح وتميز.
- 6 -خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير من خلال زيادة عملية التواصل مع اصحاب المصالح.
- 7 -وجود مؤشر ولاء العاملين للمؤسسة (كسب الملكية) من خلال نظام حوافز ورواتب واجور تلائم الواقع الاقتصادي
- 8- استعداد الادارات للتضحية بمكتسباتها وامتيازاتها اثناء عملية التغيير .



خطوات عملية ادارة التغيير

- 1- تشخيص مشكلة ما / او اجراء تطوير .
- 2- تبني القيادة عملية ادارة التغيير.

3- تسمية وتشكيل فريق توجيهي من الادارات المتميزة يقوم بما يلي :-

- أ- دراسة مشكلة ما/ او تطوير المؤسسة عموما او تطوير احد قطاعاتها.
- ب- وضع خطة عملية و واقعية لإدارة التغيير لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف والخسائر .
- ج - تحديد الاهداف المستقبلية بعد عملية ادارة التغيير.
- د- ضمان استمرار عمل المؤسسة بالتزامن مع عملية ادارة التغيير .
- هـ - وضع الخطط لضمان ولاء العاملين وجعلهم جزء من الحل وليس جزء من المشكلة لضمان عدم معارضة عملية ادارة التغيير من خلال المشاركة.
- و- تحديد جدول زمني لمراحل عملية ادارة التغيير.

4 -تسمية وتشكيل فريق تنفيذ عملية ادارة التغيير من الادارات المتميزة والمؤمنة بعملية التغيير.

5 -يستمر الفريق التوجيهي بعد البدء بعملية التنفيذ للقيام بالمهام التالية :-

- أ- زيادة عملية التواصل مع اصحاب المصالح في البيئة الداخلية والخارجية .
- ب- البدء بحملة مكثفة لتدريب وتطوير العاملين وفق حاجة عملية ادارة التغيير للمهارات الجديدة .
- ج - مراقبة الاداء ومراجعة النتائج وبيان الانحراف والتهيو للمفاجئات .
- د- اجراء تغيير على الخطط اذا تطلب ذلك نتيجة المفاجئات لتصحيح المسار.



مهام القيادة في زمن التغيير

1- ان يختار اشخاص اذكياء واكفاء للمؤسسة .

- 2- استخدام مبدأ الشفافية مع الجميع ورسم خارطة طريق يتاح للجميع الاطلاع عليها .
- 3- تفويض الصلاحيات وتفعيل مبدأ اللامركزية .
- 4- وضع خطة تغيير قصيرة لتحقيق مكاسب على المدى القريب .
- 5- الاستماع الى المعارضة وعدم التصدي لها فقد تكون ايجابية .
- 6- مكافحة البيروقراطية الادارية والعمل ضمن مبدأ الابواب المفتوحة .

القيود على التغيير (يرتبط بشكل وثيق مع مناخ المؤسسة)

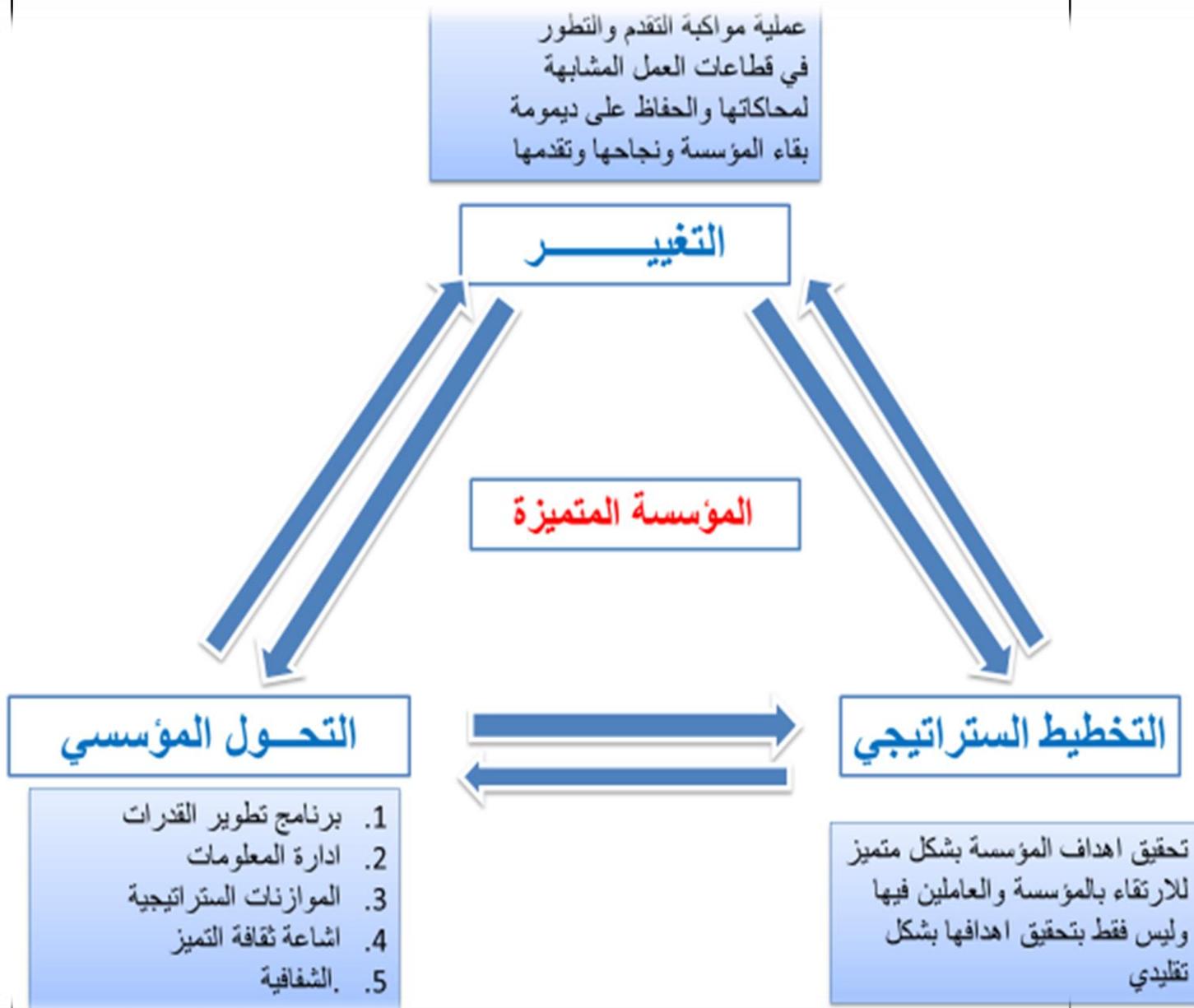
❖ قيود خارجية

1. قانونية
2. اقتصادية
3. اعتبارات شرعية وثقافية
4. امنية

❖ قيود داخلية

1. الموارد البشرية
2. المعدات
3. المنشآت
4. الموارد المالية





المعارضة (التحديات)

تعد معارضة العاملين للتغيير قضية معقدة ومهمة وطبيعية تجابه المؤسسات وقد تعتبر عامل اساسي في فشل جهود المنظمة لأحداث التغيير ما لم يتم احتوائها وتقوم المؤسسات باتفاق موارد ضخمة على تكييف العاملين مع الأساليب الجديدة لتحقيق الأهداف. وبغية تسهيل عملية التحول من القديم الى الجديد يجب على المؤسسات اقناع المتأثرين بالتغيير بقبوله من خلال تغيير ثقافة العاملين وهو ما يدعى بالتحول (التغيير من الداخل).



أنواع المعارضة :

1. المعارضة الفعالة

- ❖ ايجاد الأخطاء (البحث عن ثغرات في التغيير) .
- ❖ التهكم (الأستهزاء) .
- ❖ بث مخاوف من التغيير .
- ❖ التلاعب (عدم الوضوح في جدول الأعمال التغيير) .
- ❖ حجب المعلومات .

وقد تكون المعارضة احيانا ايجابية وان افكارها ممكن ان تؤدي الى تصحيح وتعديل في مسار عملية التغيير او حماية المؤسسة من خطر لم يكن واضحا لقيادتها.

- ❖ الموافقة اللفظية ولكن لا يتم اتباعها

❖ التظاهر بالجهل (عدم المعرفة) .

اسباب مقاومة التغيير

- 1- زيادة الاتصال بكل الطرق (توضيح التأثير الايجابي على الافراد ومستقبلهم ومستقبل عوائلهم) .
- 2- المشاركة والانغماس (الشراكة والاسهم والسندات والمشاركة في القرار)
- 3- الرضا الوظيفي (الحوافز / المكافآت / نظام الرواتب والاجور).
- 4- التفاوض والاستماع الى آراء المقاومة .
- 5- المناورة والاستمالة (الاحتواء) .
- 6- استخدام المركزية في حالة عدم جدوى بقية الوسائل.
- 7- الاستمرار بالتغيير .
- 8- عرض نتائج التغيير اول بأول ومحاولة مكافأة المتميزين الذين نجحوا في عملية دفع عملية ادارة التغيير للأمام .



كان العراق يعتبر المعيار الذهبي للخدمة المدنية في الشرق الأوسط من خلال التشريعات والتطبيقات التنفيذية ولكن الظروف والعزلة والإهمال التي عاشها لفترة طويلة من الزمن أثرت عليه بشكل واضح وجلي.

تواجه الحكومة العراقية حالياً تحديات كبيرة في كافة القطاعات تتمثل بالفساد وعدم تطبيق مبدأ الشفافية وعدم وجود اصلاح اداري وقانوني وتشريعي و يحتاج الان الى اعادة بناء مؤسساته (احداث تغيير مؤسسي وتنظيمي) والبدء بعملية اصلاح حقيقة للحفاظ على ديمومة واستمرار تحقيق اهداف عملية البناء والتطور.

والسؤال المهم هنا؟؟

ما هو اثر عدم تطبيق مبادئ الادارة الحديثة على مؤسسات الدولة العراقية؟؟ وسنلاحظ ذلك من خلال دراسة ازمة الاجراء اليوميين والمتعاقدين في المؤسسات والذي بات ملفاً معقداً وشانكا يتطلب اتخاذ جملة قرارات وتوصيات وفق مبدأ ادارة التغيير من خلال الاجابة على المحاور التالية :-

كيف بدأت المشكلة في مؤسسات الدولة

العراقية؟

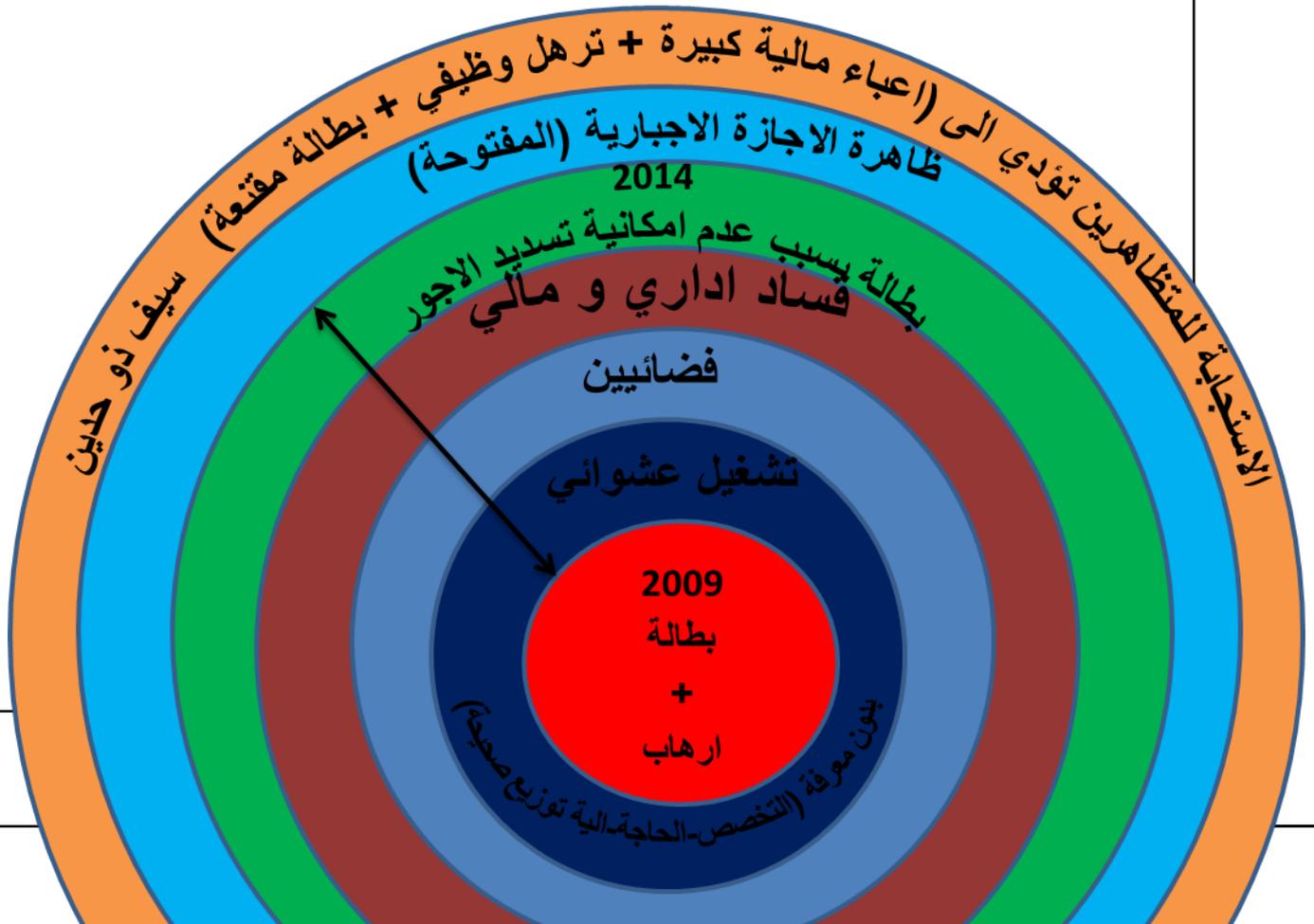
ماهي المراحل التي مرت بها؟

ماهي النتائج التي وصلت اليها؟

الحلول



مرتسم يوضح المراحل التي مرت بها عملية تشغيل الاجراء اليوميين والمتعاقدين في مؤسسات الدولة العراقية والمشاكل التي تولدت عنها والنتائج التي وصلت اليها للفترة من 2009 ولغاية 2017



الوزارات والمؤسسات / القيادة العليا

الدولة/ القيادة العليا

من عام 2009 - 2014

تطبيق متطلبات ادارة التغيير

<p>1- ظهر انحراف لدى المؤسسات:- - عدم انتهاء من انتفت الحاجة لخدماتهم - عدم تعيينهم من درجات حركة الملاك استثناءا من شروط التعيين - الاستمرار بتجديد من انتهت فترة اشتغاله.</p>	<p>1- المشكلة / البطالة و الارهاب</p>
<p>2- عدم امكانية تسديد اجورهم (بسبب انخفاض اسعار النفط).</p>	<p>2- تشكيل فريق توجيهي لدراسة المشكلة</p>
<p>3- تم اتخاذ اجراء غير قانوني (الاجازة الاجبارية) و بقيت علاقة الاجراء قائمة بمؤسساتهم عندما وعدتهم المؤسسات بحل مشكلتهم...ولكن؟</p>	<p>3- صدور قرارات التشغيل في الموازنات (باجور يومية + عقود)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ حسب الحاجة ❖ تشغيل لفترة زمنية محدودة لحين انتهاء المشروع او لاي سبب اخر وعدم تشغيل اجراء جدد. ❖ تعيينهم حسب الحاجة استثناءا من شرط التعيين من درجات حركة الملاك ❖ تجديد اشتغال من المؤسسة بحاجة الى لاستمرارهم بالعمل
<p>4- ظهرت مشكلة جديدة هي قوة معارضة فعالة (رابطة خريجي الاجازة الاجبارية) وهو اسلوب تهكم واستهزاء</p>	<p>4- ظهر انحراف بسبب عدم مراجعة النتائج لغرض التقييم وبيان فيما اذا حققت الخطة اهدافها او ظهر انحراف يتطلب اجراء تغيير في الخطط</p>
	<p>الدولة / اصدرت قرار رقم 12 لسنة 2019 لحل مشكلة الاجراء اليوميين المستمرين بالدوام الرسمي</p>

جدول يوضح الاجراءات المتخذة من قبل الدولة والقيادة العليا لمعالجة مشكلة الاجراء والمتعاقدين والانحراف الذي حصل بالتنفيذ والتكبيق من قبل المؤسسات وتأثيره على المؤسسات

جدول يوضح الاجراءات المتخذة من قبل الدولة والقيادة العليا لمعالجة مشكلة الاجراء والمتعاقدين والانحراف الذي حصل بالتنفيذ والتطبيق من قبل المؤسسات وتأثيره على المؤسسات

مشكلة الاجراء اليوميين والمتعاقدين في مؤسسات

الدولة العراقية / المشاكل والحلول

حين كان الارهاب يضرب خاصرة الوطن وتسود في المجتمع ظاهرة البطالة اتخذت الدولة قراراً باحتواء شريحة الشباب العاطلة عن العمل للحفاظ على تلك الشريحة وعلى الوطن من براثن الارهاب المتمثلة في عصابات تنظيم القاعدة حينها (قبل 2010) وضمن مفهوم عوامل نجاح التغيير المؤسسي او بما يسمى بالمناخ الملائم للمؤسسات حيث تتوفر امكانيات مادية وبشرية ووجود مشاريع استثمارية ووجود قيادة داعمة لقرار التغيير مع وجود مشكلة (البطالة والارهاب) وضمن اهداف الدولة بمحاربة داعش بكافة الوسائل للحفاظ على ابناء شعبنا ووطننا العاطلين عن العمل من الاغواء والمغريات التي يستخدمها داعش لتجنيدهم ضد ابناء شعبهم ووطنهم

ترجم ذلك من خلال النصوص التي تضمنتها قوانين الموازنات في الفصل الثالث / الملاكات / المادة (6) التعاقد التي تشير الى الموافقة على تشغيل الاجراء اليوميين وكذلك امكانية التعاقد معهم في الوظائف ذات الطبيعة المؤقتة استناداً الى القرار (603) الذي صدر عام 1987 وسميت تلك العقود بعقود الملاك المؤقت على ان يتم فسخ العقد عند انتهاء الحاجة الى خدمات المتعاقد اما بانتهاء المشروع او توقفه او لأي سبب اخر وان المخالف سوف يتعرض الى المسائلة القانونية.

وتنفيذاً لذلك القرار سارعت الوزارات والمؤسسات بالتنشغيل والتعاقد ولكن ليس بشكل مدروس ومنظم وبدون ان يكون هناك فريق توجيهي لتنظيم تلك العملية حسب حاجة المؤسسات ومشاريعها ودون النظر للشهادة او التخصص .

حيث كانت اوامر التشغيل تحوي ضمن القوائم الملحقة بها المهندس / القانوني / السائق / الحرفي / يقرأ ويكتب / او حتى ان يكون امياً (تشغيل عشوائي) دون النظر الى حاجة المؤسسة بالكم والنوع.

استمرت تلك العملية لغاية عام 2014 وخلال تلك الفترة برزت ظاهرة البطالة المقنعة وعدم امكانية استيعاب المؤسسات والمشاريع التابعة لها لتلك الاعداد من الاجراء اليوميين والمتعاقدين التي تم تشغيلها والتي اصبحت تشكل عبئاً كبيراً في عدم امكانية توفير الخدمات بكافة انواعها (مكتب / خدمات عامة / نقل ... الخ)

وتم تكليف بعضهم بالإعمال التي تلائم طبيعة تخصصاتهم او مهاراتهم ولكن بقيت نسبة كبيرة منهم بدون عمل ادى ذلك الى نشوء ظاهرة سلبية جديدة هي البطالة المقنعة وتبعها ظاهرة التسرب والتسيب كرد فعل

طبيعي للأعداد الكبيرة في مواقع العمل الصغيرة وهنا ظهرت المشكلة الأكبر وهي ظاهرة العمال الوهميين (الفضائيين) .

تحرك هنا اصحاب النفوس الضعيفة لاستغلال تلك الحالة من خلال مساومة هؤلاء العاملين بالسماح لهم بالتسرب والتسيب مقابل (الاستحواذ على جزء من اجورهم) .

وفي عام 2014 ايضا حصلت مفاجئة في الاقتصاد العالمي وهي انخفاض اسعار النفط عالميا والذي بدوره القى بضلاله على اقتصادنا ومجتمعنا فما كان من الدولة على اثر ذلك الا ان قلصت الخطط الاستثمارية وابتقت على الجزء المهم من الخطط التشغيلية (الرواتب واعمال الصيانة ذات الضرورة القصوى) للحفاظ على استمرار المؤسسات في عملها

وان هذا القرار ادى الى ايقاف صرف اجور ورواتب الشرائح المشار اليها انفاً كون تخصيصاتهم ضمن الخطة الاستثمارية وعودة على ذي بدأ بالمشكلة حيث كانت بطالة وارهاب وقد اصبحت الان بسبب سوء الادارة (بطالة مقنعة / تسرب وتسيب / فضائيين / فساد اداري ومالي/ بطالة) . واستمر هذا الحال حتى عام 2016 حيث تم اتخاذ اجراء غير قانوني كحل مؤقت للمشكلة وهو منح تلك الشرائح اجازة مفتوحة (اجبارية) وهو اجراء اداري غير صحيح لا سند قانوني له في كافة النصوص والقوانين والتعليمات فصدرت على اثر ذلك اوامر احتوت ضمن القوائم الملحقة بها المنات من هؤلاء العاملين وان هذا الاجراء ولد احساس وهمي لدى تلك الشرائح بأنهم كانوا لا يزالون مرتبطين بمؤسساتهم وينتظرون لحظة اعادتهم للعمل او تعيينهم او اي اجراء اخر ينظر اليهم بعين الانصاف

علما ان اعدادهم كإحصائية اولية بلغ ما يقارب (450) الف اجير ومتعاقد فأصبحت تلك الاعداد تشكل قوى معارضة فعالة تسببت بحراك شعبي كان قد ادى وكما حدث في محافظات (البصرة / ذي قار / النجف الاشرف) الى تجمعات وتظاهرات غير مسيطر عليها ادت الى خسائر مادية وبشرية وتدمير للمنشآت والمؤسسات وتعريض امن وسلامة تلك المحافظات والوطن والمجتمع الى الخطر وعدم الاستقرار في ظل وجود الخلايا النائمة لداعش واخواتها والعلماء الذين ينتظرون الساعة للانقضاض على الوطن, هذا من جانب ومن جانب اخر فأن تلبية مطالب المتظاهرين من تلك الشرائح واعادتهم الى العمل او تعيينهم سيشكل

تهديدا من نوع اخر على الحكومة والدولة حيث ان اعداتهم سيولد اعباء مالية كبيرة وترهل وظيفي وبطالة مقنعة يهدد بقاء واستمرار مؤسسات الدولة وتحقيق اهدافها

كذلك تضمنت قوانين الموازنات على فقرة ايجابية اخرى وهي تعيين من هناك حاجة فعلية لتعيينه في المؤسسات التي يعملون فيها استثناء من شروط التعيين ومن درجات حركة الملاك كذلك تضمنت عدم تشغيل اجراء او متعاقدين جدد وبالإمكان تجديد اشتغال او عقد العاملين وحسب الحاجة.

ان عدم التزام المؤسسات التي نفذت القرار بتشغيل تلك الشرائح دون مراعات الفقرات المشار اليها في نص قوانين الموازنات ادى الى تراكم المشكلة وتفاقمها بالصورة التي يصعب ايجاد حلول سريعة او على المدى القريب لتلافيها.

وبالعودة على ذي بدأ لتوضيح اثر عدم تطبيق مفاهيم الادارة الحديثة

(مبدأ ادارة التغيير) على قرار تشغيل الاجراء والمتعاقدين وما آلت اليه نتائج التشغيل الغير مدروس فسوف نوضح ذلك من خلال ربط الاجراءات المتخذة من قبل ادارة الدولة وقيادات المؤسسات بمفهوم متطلبات عملية ادارة التغيير وبيان اثر الانحراف في عدم تطبيق تلك المتطلبات وكما يلي :-

1- تحديد المشكلة / ظهرت هناك مشكلة البطالة والارهاب

2- تشكيل فريق توجيهي / اوصى الفريق بالتشغيل والتعاقد لاحتواء مشكلة البطالة والتصدي للإرهاب

3- تبني القيادة لعملية معالجة المشكلة / صدرت قوانين التشغيل والتعاقد في قوانين الموازنات

4- وضع خطة عملية و واقعية لتنفيذ قرار التشغيل تضمن ما يلي :-

- تشغيل الاجراء والتعاقديين حسب حاجة المؤسسات

- مدة التشغيل لحين الانتفاء الحاجة لخدماتهم

- تعيينهم حسب الحاجة استثناءً من شروط التعيين ومن درجات حركة الملاك

- عدم تشغيل اجراء جدد وتجديد اشتغال من بحاجة لخدماتهم

5- عودة الفريق التوجيهي لمراقبة الاداء ومراجعة النتائج وبيان الانحراف والتهيو للمفاجآت

6- اجراء تغيير على الخطط نتيجة المفاجآت

في الوقت الذي اصدرت الدولة قرارا تضمن كافة التفاصيل لتنفيذه بصورة صحيحة وجدنا ان المؤسسات لم تلتزم بنصوص تلك القرارات لا من حيث :-

- تشكيل فريق توجيهي يتابع عملية توزيع تلك الشرائح على المشاريع حسب الحاجة بالكم والنوع
- تشكيل فريق تنفيذ القرار (فريق ادارة التغيير)
- اعادة مراجعة وتقييم قرار التشغيل وبيان ما اذا كان هناك انحراف يتطلب تغيير في الخطط لتعديل المسار
- لم تقم المؤسسات بإنهاء خدمات من انتفت الحاجة الفعلية الى خدماتهم وابتقتهم في المشاريع (بطالة مقنعة وفضائيين)

الحلول

صدر القرار رقم (12) لسنة 2019 المتخذ بالجلسة الاعتيادية الثانية لمجلس الوزراء في 15 / 1 / 2019 الذي احتوى بين سطور حله حلا منصفة ونظرة اتسمت بالرحمة والمسؤولية حيث عالج هذا القرار جزءاً من شريحة الاجراء اليوميين وهم المستثمرين بالخدمة وتحويلهم الى عقود وان هذا الجزء يشكل نسبة بحدود 25 - 30 % والنسبة الباقية والتي تشكل بحدود 70% ممنوحين اجازة اجبارية ويتطلب النظر الى حل مشكلتهم كما تم حل مشكلة المستثمرين بالخدمة بطريقة لا تضيف اعباء مالية الا بقدر بسيط قياسا الى حجم المشكلة ولا تؤدي الى ترهل وظيفي او خلق حالة بطالة مقنعة .

ونقترح الحل كما في الفقرات التي سترد ادناه :-

1- اجراء مسح شامل للعاملين باجازة اجبارية وحصر اعدادهم وفق الجدول ادناه:-

الاسم الثلاثي	الشهادة والتخصص	موقع العمل	المحافظة	تاريخ الاشتغال	مدة الخدمة الصافية
---------------	-----------------	------------	----------	----------------	--------------------

2 - تحديد الحاجة الفعلية للعاملين منهم على اساس تطبيق مبدأ الشفافية والمهنية بعيدا عن المحاباة والتأثيرات لأعادتهم للخدمة وفق المعايير

التالية :-

أ- عدد سنوات الخدمة / لكل سنة خدمة ثلاث درجات على ان لا تتجاوز 25 درجة

ب- الكفاءة والحاجة وتكون على شكل ثلاث مستويات

- المستوى الاول / 15 درجة

- المستوى الثاني / 10 درجة

- المستوى الثالث / 5 درجات

ت- الحالة الاجتماعية / متزوج او ارمل ولديه اطفال وليس لديه راتب اخر / 10 درجات .

3- تخصص الدرجات الوظيفية الشاغرة من حركة الملاك لتعين المشمولين بالفقرة 2 اعلاه وحسب درجات المعايير وخلال مدة 5 سنوات اعتبارا من 2020 ولغاية 2025 وبالإمكان الاستفادة من التعيينات التي تجري الان بموجب التعيينات رقم (4) لسنة 2018 وتعديلاتها للبدأ بتعيين المومأ اليهم من الدرجات الشاغرة المتوفرة والتي ستشغر عام 2019 للإسراع في تعيينهم .

4 - الاستمرار بمنح الذين سيعادون للخدمة المشمولين بالفقرة(2) اعلاه أجر يومي لا يقل عن (10) الاف دينار لأيام الاشتغال الفعلي او مساواتهم بالمشمولين بالقرار رقم (12) لسنة 2019 وجعل الحد الادنى للأجر اليومي (16) الف دينار وبواقع(22) يوم عمل وبما لا يتجاوز (35) ساعة اسبوعيا.

5- احتساب مدة خدمتهم السابقة خدمة لأغراض التقاعد فقط ولحين تعيينهم وعندها سيتم احتساب خدمتهم لأغراض العلاوة والترفيح اضافة للتقاعد .

6- يتم اعفانهم من تسديد التوقيات التقاعدية السابقة وتتولى وزارة المالية تسديد تلك المساهمات وحسب مطالبة دائرة التقاعد والضمان الاجتماعي (وكما ورد بجزء من الفقرة 3 من القرار رقم 12 لسنة 2019) .

7- تحدد الاجازة الاعتيادية للمشمولين بمدة يوم واحد بالشهر مدفوعة الاجر .

8- يتم منح من هو خارج السن القانوني (63 سنة) وليس لديه خدمة (15) سنة مكافئة مالية (راتب 3-6 اشهر) وانهاء عقده .

9- تحويل اجورهم الى تخصيصات الخطة التشغيلية وليس ضمن الخطة الاستثمارية (حسب مقترح اللجنة التي عقد برناسة الامين العام لمجلس الوزراء في 21 / 11 / 2018).

10- شمول من لديه خدمة اكثر من 20 سنة وعمره اكثر من (50) سنة بمنحه الحقوق التقاعدية استنادا الى المادة (13) من قانون تقاعد موظفي الدولة رقم (9) لسنة 2014 على ان تسدد وزارة المالية التوقعات التقاعدية عن مدة خدمته.

11- تخصص الدرجات الشاغرة من حركة الملاك للتعيين في نفس المحافظات التي شغرت في مؤسساتها الدرجات (كما ورد في تعليمات تنفيذ الموازنة رقم 22 لسنة 2012) .

12- التعامل مع الاجير او المتعاقد الذي يصاب اثناء العمل وقررت اللجنة الطبية عدم صلاحيته للعمل باحالته للتقاعد مهما بلغت مدة خدمته وكما ورد بالمادة (15 - اولاً- ثالثاً) من قانون التقاعد الموحد رقم (9) لسنة 2014 .

13- اذا تعرض الاجير او المتعاقد للإصابة وادت الى نسبة عجز لا تقل عن (65%) او ادت الى وفاته نقترح شموله بالمواد القانونية (15 - اولاً) او المادة (16- اولاً - ب - ج - ثانيا - ثالثا - خامسا) من الفصل الخامس من قانون التقاعد رقم (9) لسنة 2014

14- الغاء عقود المتعاقدين او الاجراء الملتحقين بالحشد الشعبي ولم تؤيد هيئة الحشد الشعبي استمرارهم لديها .

بالنسبة للأجراء الذين سوف لن يشملوا بالمعايير والضوابط اعلاه فيتم شمولهم بما

يلي:

1. من لديه خدمة من (5 الى 10) سنوات يمنح مكافأة راتب لمدة شهرين وتحال خدمته الى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لمنحه راتب الضمان حسب القانون رقم 37 لسنة 2015 على ان تتكفل وزارة المالية بتسديد التوقعات التقاعدية عن تلك الفترة.

2. من لديه خدمة من (1 الى 5) سنوات يمنح مكافأة راتب لمدة شهر واحد وتحال خدمته الى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لمنحه راتب الضمان حسب قانون رقم 37 لسنة 2015 على ان تتكفل وزارة المالية بتسديد التوقعات التقاعدية عن تلك الفترة.

3. تقديم اقتراحا الى مجلس الوزراء يتضمن تكليف اللجنة التي سبق وشكلت في مكتب الامين العام لمجلس الوزراء بتاريخ 2019/1/21 لكي تقوم بأجراء تنقلات بين الوزارات والمؤسسات بالمشمولين بالتعيين وحسب الحاجة والتخصص .

المصادر

المؤلف	اسم المصدر	ت
الوكالة الامريكية للتنمية الدولية / تطوير	كراس القيادة والاتصالات/المستوى الاساسي (المنهاج القديم)	1
الوكالة الامريكية للتنمية الدولية / تطوير	كراس القيادة والاتصالات/المستوى الاساسي (المنهاج الجديد)	2
المجلد: المؤلف: المؤلف: د. محسن احمد الخضيرى	كتاب / ادارة التغيير	3
المؤلف: المؤلف: معهد الادارة / لندن	كتاب / ادارة الافراد	4
المؤلف: المؤلف: الكاتب جمال السميطي	مقال / مقاومة التغيير المؤسسي / جريدة البيان الاماراتية	5
المؤلف: المؤلف: /	مقال / مفاهيم التغيير (برنامج تدريبي)	6
المؤلف: المؤلف: الكاتب احمد نبيل جرحات	مقال / نصائح في التغيير الناجح	7
المؤلف: المؤلف: د. صلاح معاذ المعيوف	مقال / تحديات التغيير وضرورة المواكبة	8
المؤلف: المؤلف: الكاتب علي ملحم	مقال / حول كتاب تحديات الادارة في القرن 21	9
المؤلف: المؤلف: د. بلال خلف السكارنة	دليل التطور الاداري / التغيير في المؤسسات والادارات أ.د. محمد مرعي مرعي	10
المؤلف: المؤلف: د. بلال خلف السكارنة	القيادة الادارية الفعالة	11
المؤلف: المؤلف: محمد صلاح عبد الوهاب	القيادة التحويلية	12

شكراً لأصغائكم