

ثامناً:-

كيفية إعادة الهيكلة الإدارية ؟

خطوات عمليات إعادة الهيكلة:



تستند منهجية إعادة الهيكلة في الفكر الإداري المعاصر إلى خطوات منطقية ومهنية، تعد ضرورة حتمية لضمان تحقيق الأهداف المختارة، والارتقاء بمستوى الأداء في جوانبه الإدارية المختلفة، وتلك الخطوات هي:

أ- التشخيص **Diagnosis** عن طريق جمع البيانات

- عن الواقع المالي والتنظيمي والوظيفي والقانوني والتاريخي والبشري وفلسفة دور وغايات الحكومة وأجهزتها.

ب- تحليل البيانات **Data Analysis**

- مواطن القوة والضعف.
- قوى التغيير.
- الاختلالات.

ج- تحديد وصياغة الرؤيا المستقبلية نموذج الرؤية الإستراتيجية:

- تحرر من الحالة الحاضرة
- طور الحالة المستقبلية المطلوبة
- طور معايير لقياس درجة النجاح
- قارن مع حالات الأداء الفعلي
- طور الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الحالة المرغوب بها

- راقب وقيّم الأداء

د - إعادة التنظيم

- إلغاء وحدات تنظيمية
- إنشاء وحدات تنظيمية
- دمج وحدات تنظيمية
- نقل اختصاصات

تطوير مؤشرات/ معدلات قياس الأداء المؤسسي

- الانتقال إلى موازنة البرامج والأداء
 - تحديد الهدف من النشاط
- بالإضافة إلى ضرورة اتخاذ الخطوات التالية التي تتمثل في:

١. البحث والاستقصاء للبيئة الداخلية والخارجية

٢. تحليل الوقائع وتشخيص البدائل وبناء الرؤية المستقبلية.

٣. تصميم النظم والإجراءات.

٤. التخطيط وتكوين البرامج التنفيذية.

٥. متابعة الأداء وتقييم النتائج

٦. القرار الخاص باختيار البديل الجديد.

١) البحث والاستقصاء للبيئة الداخلية والخارجية:

إن إعادة الهيكلة الإدارية تعتمد على البحث والدراسة كمدخل للتعرف على معطيات المناخ الإداري المحيط والأوضاع السائدة فيه، وتعد تقنيات التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية الصيغة الرائدة في كشف الفرص المتاحة، والقيود والمعوقات، وكذلك الطاقات الذاتية والإمكانيات الكامنة في عناصره المادية والبشرية، وينبغي أن يكون الناتج الحقيقي من البحوث والدراسات تدفقاً مستمراً ومنتظماً من المعلومات التي تصف الواقع الإداري والمحيط، الذي توجد فيه، كما تكشف عن رؤية الأحداث والوقائع ذات العلاقة بقدرته على تحقيق الأهداف المختارة.

٢) تحليل الوقائع وتشخيص البدائل وبناء الرؤية المستقبلية:

بعد جمع المعلومات، يتم العمل على تحليلها واستنتاج العلاقات بين المتغيرات المختلفة للواقع الإداري، وكذلك تشخيص البدائل، وعلى سبيل التحديد إذا استطاعت الإدارة الفصل بين المتغيرات التابعة أو التي تحت سيطرتها من جانب، وبين المتغيرات المستقلة أو المؤثرة فيها من جانب آخر، فإنها تكون في موقف أفضل من حيث القدرة على إدراك أبعاد المشكلات وأسبابها، واتجاهات تأثيرها على حركة الهيكلة الإدارية، واحتمالات التحكم بها وتوجيهها.

تسعى عملية الهيكلة الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الصيغ البديلة التي تعمل بمقتضاها على تجميع وتوجيه طاقات وموارد الإدارة بحيث تحصل على أنسب درجة من الإنجاز في إطار الحقائق الميدانية للمناخ الإداري، ويعطي الفكر الإداري المعاصر أهمية لتوليد البدائل، كما يفرض شروطاً لما يمكن قبوله منها، أهمها أن يتسم البديل بالواقعية والمصادقية؛ أي أن يكون بحدود قدرات الإدارة وطاقاتها وأن يكون موجهاً لتحقيق الأهداف المختارة أو بعضها.

ويمكن وضع البدائل المتاحة لعملية الهيكلة الإدارية في مستويين أساسيين، هما:

أ. الإستراتيجية وتعتمدها الإدارة في تحريك مواردها باتجاه الأهداف المختارة.

ب. التكتيك أي برامج العمل التي تلجأ إليها الإدارة لتنفيذ الإستراتيجية.

وبصفة عامة فإن عملية إعادة الهيكلة، حين تبحث عن بدائل فإنها تأخذ في الاعتبار دائماً مبدأً تكلفه الفرصة الضائعة، الذي تُحسب على أساسه التكلفة النسبية للبديل، الذي تم اختياره بالقياس إلى البدائل التي لم يتقرر اختيارها.

٣) تصميم النظم والإجراءات وبرمجة العمليات:

أ. لتأمين التفعيل الكفاء والفاعل للبدائل المنتقاة، نحتاج عادة إلى استخدام وسائل التطبيق المناسبة، وهي بالضرورة تصاغ في مجموعة النظم والإجراءات، التي يتم من خلالها تحويل البدائل إلى أنشطة تفصيلية تترابط في علاقات منطقية، وتتناسب في مرونتها أو ثباتها النسبي مع طبيعة كل بديل.

ب. وتعتبر عملية تصميم النظم واحدة من أحدث وأهم الأساليب الإدارية التي زاد اعتماد عملية إعادة الهيكلة عليها؛ لضمان الإنجاز المطلوب عند الحد الأدنى من الجهد والوقت والتكلفة.

ج. لقد حقق الفكر الإداري المعاصر تقدماً كبيراً في بناء هذه النظم والإجراءات، باستخدام البرمجيات لإنجاز المهمات من خلال الشبكات والنظم الرقمية المتقنة في أدائها؛ لذلك فإن عملية إعادة الهيكلة تصرّ على قيام كيان تنظيمي متخصص في دراسة وتحليل النظم، وبرمجة العمليات لأهميته في تحسين مستوى الخدمات، والارتقاء بكفاءة الأداء.

د. توافر الأدلة التنظيمية التي تتضمن الهدف من الهيكل التنظيمي وبيان الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات للوحدات الإدارية المختلفة وتحديد الصلاحيات وخطوط الاتصالات، ونوعية العلاقات بين الوحدات المختلفة.

٤) التخطيط وتكوين البرامج التنفيذية:

إذا كانت النظم والإجراءات شرطاً لتفعيل البدائل التطويرية؛ فإن برمجة تنفيذها يتطلب التنسيق المتكامل، وهذا يفرض بالضرورة اعتماد التخطيط الإداري الشامل، باعتباره وسيلة ضامنة لإحداث التجميع والتنسيق بين البدائل والنظم، ومن ثمّ تتم جهود التخطيط وتترجم المعلومات والأحداث إلى هيكل متناسق من الخطط والبرامج.

٥) متابعة الأداء وتقييم النتائج:

لضمان تنفيذ الخطط في المسار الزمني الكمي بالتكلفة المعتمد لها، تظهر أهمية المتابعة متابعة خطوات التنفيذ ومراحله وتقييم النتائج ومدى قربها من المستويات المخطط لها.

إن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الناتجة عن التنفيذ؛ لكي يتم الحكم على مدى الكفاءة في تحقيق الأهداف المختارة، والكشف عن مجالات الانحراف في التنفيذ، والعمل على تصحيحها، ومن ثمّ يسهل تصحيح وتطوير أساليب العمل لتأمين الوصول إلى الأهداف المختارة بأقل نسبة من الخسائر.

٦) القرار الخاص باختيار البديل الجديد:

تتبلور المعلومات الناتجة عن عملية إعادة الهيكلة بشأن الوضع الإداري المستهدف في مجموعة من البدائل، وبالتالي يبدأ البُعد الموضوعي باتخاذ القرار المناسب للمفاضلة بين البدائل المطروحة، وفقاً للمعايير المحددة سلفاً بشأن الإنجاز المستهدف، إن اتخاذ القرار بترجيح بديل على آخر هو عملية عقلانية بالدرجة الأولى تخضع لقيود ومتطلبات، تفرضها البيئة المحيطة من جانب، وتنبع من طبيعة وأوضاع الموقف الإداري من جانب آخر، وتتطلب عملية المقارنة بين البدائل المطروحة اختيار البديل الذي يحقق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة.