

## عاشراً:-

### بعض السلبيات في التجارب الدولية لإعادة الهيكلة الإدارية

١. تعارض أو تناقض جهود ونتائج إعادة الهيكلة الإدارية مع مصالح بعض الجهات والمسؤولين والموظفين، الذي يرون عدم ملاءمة الحلول أو البدائل المقترحة التي تم التوصل إليها ، إما لأنها تقلص من صلاحياتهم ، وتحد من سلطاتهم ، وتضع القيود على قراراتهم ، وإما أن لديهم توجهات وأطروحات متباينة أو متضاربة مع التوصيات التطويرية النهائية.

وأيًا كان، فإن برامج الهيكلة في عدد من الدول لم تتمكن من اجتياز مثل هذه العقبات، مما أدى إلى إيقاف أو تأخر عمليات التطوير المطلوبة.

٢. مقاومة التغيير على شكل ردة فعل ، حيث أن الكثير من الأجهزة أو الوحدات التي ألفت التنظيم القديم أو الإجراءات المعتادة لفترة زمنية طويلة، تجد صعوبة في اعتياد أساليب وإجراءات عمل جديدة .

٣. عدم اقتناع كثير من القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي بجدوى جهود إعادة الهيكلة الإدارية ، خاصة في ظل التجارب السلبية السابقة في هذا المجال، مما يجعلهم لا يخصصون الوقت والاهتمام الكافيين للنهوض بأعباء التطوير، ويكتفون بإيصال المهمة إلى المستويات الإدارية الدنيا، التي تفتقر إلى القدرة والصلاحية لاتخاذ القرارات والخطوات الضرورية لتنفيذ برامج وتوصيات اللجان المختصة بإعادة الهيكلة وعلاج المشكلات الإدارية التي تعاني منها الدوائر الحكومية .

٤. بالرغم من أن عملية إعادة الهيكلة الإدارية لها ارتباط وثيق بمنظومة ومعايير المساءلة *Accountability* التي يخضع لها الجهاز الحكومي، فإن هذه المنظومة بآلياتها ومعاييرها لم تتطور وتتغير في الاتجاه الذي يعزز جهود التطوير بالشكل المطلوب، وبمعنى آخر كان التوافق والتلازم ضعيفاً أو غائباً بين مسارات إعادة الهيكلة وتطوير منظومة المساءلة الإدارية التي يخضع لها الجهاز الحكومي أمام الأجهزة الرقابية المختلفة.

٥. تركيز كثير من تجارب إعادة الهيكلة على المستويات التنفيذية للعمل الحكومي، ولم تصل في عملياتها الإصلاحية والتطويرية بعد إلى البنية العلوية للجهاز الإداري للدولة، مثل تقرير مدى الحاجة إلى إحداث أجهزة جديدة، أو إلغاء أجهزة قائمة، أو تعديل أدوارها ومستوياتها

التنظيمية ، وكذلك الحال بالنسبة للوظائف القيادية ذات التأثير المباشر على صنع واتخاذ القرارات .

٦. هناك بُعد من أبعاد إعادة الهيكلة، له خصوصية لم تتطرق إليها جهود التطوير بعد ، وهو المتعلق بالسياسات والبرامج الحكومية التي تمس أكثر من وزارة ، والتي تتداخل فيها جهود ، وممارسات ، وأنظمة عمل ، وعقبات ، تمس أداء أكثر من جهة حكومية ، ومثال هذا سياسات تنمية القوى البشرية ، وسياسات الاستثمار ، والسياسات المتعلقة بالتوظيف والعمالة ، سياسات تعيين واختيار القيادات وتفعيل قانون ٥ . هذه السياسات بحكم طبيعتها لا يتعلق الاختصاص فيها بوزارة واحدة أو بجهاز واحد ، وإنما تتداخل فيها أداء وممارسات وأنشطة أجهزة عديدة ، ويتطلب إصلاح هذا النوع من البرامج أو السياسات تضافر جهود أجهزة مختلفة ، ويتطلب نوعاً من الدراسات يخرج عن الدراسات التقليدية، التي عادة ما تقوم بها أجهزة التطوير ، إذ يحتاج الأمر إلى اهتمام أكبر بنوعية التطوير الذي يمتد عبر أجهزة متعددة، من حيث تقييم فاعلية الجهود التي تبذل في هذا الحقل والآثار التي تحققها .

٧. من الملاحظ أنه رغم تناول الكثير من برامج إعادة الهيكلة الإدارية في العديد من الدول لجوانب وعناصر عديدة، من تطوير للهيكل التنظيمية ، وتبسيط للإجراءات ، وتطوير لنظم العمل واللوائح ، وتدريب للعاملين والقيادات

الإدارية، فإن هذه البرامج تفتقر للتكامل والترابط بين العناصر المختلفة التي تحتويها .

فمثلاً في مجال التدريب نجد أن التواصل بين جهود التدريب وبين متطلبات انتقال خبرات التدريب ومهاراته إلى حيز الممارسة غير موجود .

ليس هذا فحسب؛ بل إن برامج التدريب التي يتم تقديمها لا تنطلق ولا تنبثق من احتياجات محددة لتطوير أداء الوحدات والكيانات المؤسسية، التي يعمل بها من يتم تدريبهم، وفي الكثير من الأحيان، نجد أن برامج التدريب تتم دون توافر حماس ودافعية ورغبة كافية من المتدرب في أن ينمي قدراته ويستزيد من الخبرة ومن المعلومات ومن المهارة؛ لكي يرفع من مستوى الأداء .

ويحوّل التدريب في كثير من الأحيان إلى شبه روتين ، فعناصر وعوامل نجاحه غير متوفرة ، وغير مكتملة .

وكذلك الحال فيما يتعلق بنظام المساءلة والتقييم ومعاييره، حيث لا نجد في برامج إعادة الهيكلة قدرًا كافيًا من العناية والاهتمام بهذا العنصر؛ على المستوى الفردي وعلى مستوى الوحدات التنظيمية.

مثال آخر يتعلق بعدم تطرق أغلب حالات إعادة الهيكلة إلى تغيير أو تحويل أو تفعيل المناخ التنظيمي والثقافة المؤسسية السائدة، التي تتمثل في القيم والاتجاهات والقناعات والممارسات والسلوكيات الشائعة في كل مؤسسة حكومية، المناخ السائد في

أغلب المؤسسات مناخ معوق للتطوير ، ومعوق لجهود التغيير بصفة عامة، ولا توجد جهود نظامية فاعلة في برامج إعادة الهيكلة للتعامل مع هذا البُعد السلوكي والثقافي داخل الأجهزة الحكومية .

والأخطر من هذا أن الجوانب النفسية والثقافية للعنصر البشري، لا تلقى الاهتمام الكافي في جهود التطوير إلى الدرجة التي أصبح معها الجهاز الحكومي في العديد من الدول الساعية للتطوير، لا يجتذب أفضل العناصر الموجودة في سوق العمل من الناحية النفسية والسلوكية ومن ناحية القدرات، بل إنه لا يجتذب في الغالب إلا العناصر العادية وربما الأقل من العادية.

فالتطوير الذي لا ينمي ويعبئ حماس ورغبة واهتمام العنصر البشري محكوم عليه بالإخفاق والفشل .

لذا فإن الحاجة ماسة إلى أن تعتنى برامج إعادة الهيكلة بالمزيد من الاهتمام بكيفية تنمية وتفعيل الجوانب المتعلقة بالرغبة والانتماء والإبداع والابتكار، والعمل الجماعي والإحساس بالمسؤولية الذاتية والرقابة الذاتية لدى العاملين ، بالشكل الذي يمكن من خلاله تحريك أداء الجهاز الحكومي لكي يكون داعماً للتنمية ، ولكي يكون له دور ريادي في تحسين أداء القطاعات والأجهزة التي يخدمها .

ولن يتمكن الجهاز الحكومي من القيام بهذا الدور المأمول، ما لم يمكن أدائه وأداء العاملين فيه وأداء العنصر البشري العامل

فيه في مستوى التميز الذي يعكسه الدور المنوط به .

٨. غياب عنصر الإصلاح المالي وإصلاح نظام الموازنة عن كثير من برامج إعادة الهيكلة ، سواء فيما يتعلق بأسلوب تخصيص الموارد ، أو آليات الخطط المالية (الموازنات) ، أو آليات المساءلة على النفقات ونواتجها .

ولا بد أن تُعنى عمليات إعادة الهيكلة بأساليب إدارة المال العام، ومنظومة الموازنات العامة ، وجرى التحول إلى موازنة الأداء ، باعتبار ذلك كله عنصر أساسي في تحسين الأداء الحكومي .

٩. ضعف اهتمام كثير من برامج إعادة الهيكلة بدراسة الجوانب المتعلقة باللامركزية الإدارية، ونقل الصلاحيات للأجهزة والمستويات التنفيذية، وتفعيل وتوسيع صلاحيات الوحدات والأجهزة المحلية.

ولم يلق هذا الاتجاه بعد الدفع الكافي ضمن منظومة التحولات التي تشملها أو تتضمنها جهود إعادة الهيكلة الإدارية .

١٠. ضعف اهتمام برامج إعادة الهيكلة بإعادة تشكيل أدوار ومعايير وأساليب عمل الأجهزة المركزية المعنية بالرقابة الإدارية والمالية والوظيفية، فهذه الأجهزة تلعب دوراً مهماً في فعاليات الأداء الإداري والمالي للجهاز، إلا أن ما يعيبها بشكل كبير هو أن جُلَّ اهتمامها يتركز على مراقبة تطبيق الأنظمة واللوائح والإجراءات ، ولكنها لا تراقب الأداء

النهائي ، ولا تتابع الفاعلية والجدوى والنتائج والجودة، أي أنها ركزت على دورها التفتيشي وأهملت دورها التطويري، وعليه فلا مناص من أن تتضمن برامج إعادة الهيكلة توجهات وآليات تطويرية لأعمال ونشاطات هذه الأجهزة، وبما يكفل تنشيط دورها في مجال الرقابة على الأداء وليس فقط درجة الالتزام بالأنظمة.