

ثانياً:-

الهيكلية الإدارية

(١) (تغيير البنية الإدارية)

تمثل عملية إعادة الهيكلة الإدارية ؛ مجموعة من الفعاليات



الإدارية المتصلة بإعادة تنظيم وتشكيل الوحدات الإدارية،

وتحديد أهدافها واختصاصاتها الوظيفية وصلحياتها، وتجديد

أساليب العمل وتبسيط الإجراءات وتحسين مستوى

الأداء ونتائجه في فاعلية تحقيق

الأهداف، وكفاءة استخدام الموارد وتعظيم الإنتاجية والشفافية والأخذ بمعايير الحكومة الذكية ومكافحة الفساد.

كما تمثل الجهود المبذولة للبحث والتحليل في الأجهزة

الإدارية من حيث: مدى الحاجة للجهاز، الوضع القانوني

له، العلاقات التنظيمية للأجهزة.

٢) أهمية إعادة الهيكلة الإدارية و الإصلاح المؤسسي

لقد أصبحت عملية إصلاح الجهاز الإداري في الدولة وتقويم خدماته وتطوير نشاطاته أمراً مُلحاً فالجهاز الإداري يعد العمود الفقري الذي تركز عليه الدولة الحديثة، وتعد عملية إصلاحه وتطوير خدماته وتحديث نشاطاته أمراً ضرورياً وملحاً، حيث أن الدول في ظل «العولمة» تمر بمرحلة حاسمة في تاريخها ووجودها، تنشُد فيها بناء مجتمع منافس أفضل، أساسه الكفاية والعدل، ولاشك أن لهذا التوجُّه الجديد صداها المباشر على نظام الحكم والإدارة معاً، وعلى أساليب إنجاز الأعمال والمشاريع وأداء المسؤوليات والمهام .

التوسع في استخدامات الخدمات الألكترونية الحكومية
تبسيط الإجراءات .



التخلص من
القيود الادارية



المحاسبة



تطوير مفهوم
الوظيفة العامة .



الشفافية
والنزاهة



استقلالية
أجهزة
الخدمات

تعزيز
اللامركزية



تقييم الأداء
المؤسسي



أهداف إعادة الهيكلة

توفير متطلبات البيئة الإدارية المناسبة للمؤسسات العامة من ناحية، واستكشاف إمكانياتها وطاقاتها الذاتية من ناحية أخرى، ويتوقف النجاح حينئذ، ليس فقط على درجة تحقيقها للأهداف، وإنما أيضاً وبالدرجة الأولى، على حسن اختيار الأهداف ذاتها، وعليه فإن تحديد الأهداف لإعادة الهيكلة يتطلب الموازنة والتوفيق بين ما تحتاج إليه البيئة الإدارية أو ما قد تتمكن من استيعابه، وبين ما هو متاح لها من قدرات، وما يحتمل ان يتوفر لها من إمكانيات.

أ- يمكن حصر أهم الأهداف فى الآتي:

١. التخلص من القيود الإدارية، وتبني الأساليب المتطورة، التي تكفل ترشيد اتخاذ القرارات، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة وتعظيم العائد.
٢. تطوير مفهوم الوظيفة العامة بتغليب منطق الخدمة والعائد فيها على منطق السلطة والنفعية.
٣. تعزيز اللامركزية فى الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية.
٤. تكريس مبدأ المحاسبة على أساس النتائج المحققة .
٥. ابتكار النمط التنظيمي المرن والمستجيب لخدمة الجمهور.

٦. دعم استقلالية أجهزة الخدمات وفقاً للأساليب الاقتصادية.
٧. تكريس الموضوعية في التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء المؤسسي.
٨. الشفافية والنزاهة .

ومن الجدير بالذكر أن التطوير الإداري لا يسعى إلى مجرد الاستجابة الآلية لاحتياجات المجتمع ، بل هو أيضاً يؤثر على المجتمع ويغيره من خلال الأهداف التي يتم تحقيقها تبعاً .

ب- تتسع عملية التطوير الإداري للدولة؛ لتتجاوز قضية تطوير الهياكل التنظيمية للأجهزة، وإلغاء أو دمج وحدات واستحداث أخرى، إلى كونها عملية ممتدة إلى عمق الكيان الإداري، بحيث تشمل الآتي :

١. تحديد الأهداف العامة والنتائج الدقيقة، التي تسعى الدولة إلى تحقيقها على المدى البعيد، مع رسم أو إقامة البناء التنظيمي المناسب وتلك الأهداف والتوجهات المنشودة، ومن ثم تكون الأجهزة والمؤسسات العاملة في خدمة هذه الأهداف الوطنية المحددة وليس العكس.
٢. استحداث وتنمية السياسات والإستراتيجيات التي ترشد اتخاذ القرارات في مختلف شئون الإدارة الوطنية، وتوجيه الأداء صوب الأهداف المحددة، وفي إطار المعايير العلمية السليمة.
٣. تحديد رؤية تطويرية واضحة لمجموعة الأنظمة واللوائح والقواعد المؤثرة على أوضاع وعمليات الجهاز الإداري

للدولة ، وبحيث يكون تجديدها أو تحديثها متوافقاً مع إمكانيات التطبيق ، ونابعاً من تفهم عميق للمعوقات الموجبة لتطويرها .

٤ . تبنيّ التنظيمات الإدارية القادرة على ممارسة الوظائف الإدارية الحيوية على المستوى الوطني ، وفي مقدمتها وظائف التخطيط الشامل ، المتابعة وتقييم الأداء ، التطوير والتنمية للأفراد والنظم والأساليب .

٥ . رسم سياسة شاملة لتكوين القوى العاملة الوطنية وحقيقة احتياجات الأجهزة من الأفراد نوعاً وكماً على الأمد البعيد ، مع ضرورة استخدام معايير موضوعية في تقرير حجم العمالة بعيداً عن المجاملات الاجتماعية والسياسية بشأن التوظيف ، والتي عادة ما تؤدي إلى تراكم الأفراد في أجهزة الدولة بشكل لا يتواءم ولا يتعادل مع احتياجات العمل الفعلية ، الأمر الذي يرفع التكلفة ويؤدي إلى انهيار كفاءة الأداء .

٦ . ضبط مسار الإجراءات الإدارية والمالية والفنية للنشاطات الحكومية ، بحيث تكون متناسبة مع معايير الأداء المحددة ومتوافقة مع الأهداف المقررة ، ومن الأجدى هنا التوفيق بين اعتبارين أساسيين ، هما : توحيد القواعد العامة والإجراءات الرئيسية بقدر المستطاع ، وتوخي الواقعية والمرونة بما يحقق المواءمة بين القواعد والإجراءات من ناحية ، وبين ظروف كل جهاز أو وحدة إدارية من ناحية أخرى .

٧. تدعيم قنوات الاتصال فيما بين أجزاء الحكومي ، وتأمين تدفق المعلومات فيما بينها بدرجات متناسبة مع متطلبات الأداء المتكامل

٨. تدعيم قنوات الاتصال بين الأجهزة الحكومية والمجتمع ، وتأمين استجابتها لاحتياجات وتطلعات المجتمع من خلال الخدمات التي تقدمها ، والعمل المتواصل على تنمية العلاقات المتبادلة بينهما.

ج- التحديات التي تواجه التطوير الإداري:

١. عدم وضوح أسس تنظيم الأجهزة والتنظيمات الإدارية المختلفة في الدولة، من حيث التوسع أو الانكماش، والدمج أو الإلغاء، أو نقل الارتباط، وبالتالي استمرارية التعديلات دون إستراتيجية واضحة تحكمها، فتتفاقم المشكلات الإدارية ويصبح الجهاز الإداري معرضاً للترهل، وعدم التكامل بين أجزائه ومعرضاً باستمرار للاختناقات والتكلفة العالية.

٢. هناك بعض مظاهر الخلل، الذي يعتري الجهاز الإداري على مختلف المستويات، ويتمثل ذلك في تضخم هيكله مع سيادة النزعة المركزية السائدة، والتي تقف عائقاً امام تقديم خدمات إدارية فاعلة للمواطنين والمستثمرين، كما يوجد في بعض الوحدات الإدارية تداخل في الاختصاصات مما يؤدي إلى ازدواجية وتنازع

فى المهام، ويتطلب ذلك إعادة هيكلة الجهاز الإداري.

٣. تصاعد شكاوى الجماهير من سوء الإدارة والخدمات فى مرافق الجهاز الحكومى، وتدل الشواهد على أن جانباً مما أصاب تلك المرافق، لا يعود إلى نقص الإمكانيات والاعتمادات المالية بقدر ما يعود فى الأساس إلى انخفاض الكفاءة الإدارية، البيروقراطية والروتين؛ لذا زادت أهمية إعادة النظر فى الهياكل الإدارية للمؤسسات الحكومية.

٤. تحول مفهوم الإدارة الحكومية من صيغة الإدارة التنفيذية الروتينية إلى إدارة تتميز بطابع التفكير والبحث والابتكار، واعتماد تقنيات التخطيط الإستراتيجي والعمل الجماعي و معايير الأداء المؤسسي، والكفاءة والفاعلية والإنتاجية والمتابعة، والتقييم والمساءلة؛ لذا أصبح تطوير أجهزة الدولة ورفع كفاءتها وتحسين أساليب عملها من المطالب الجوهرية.

٥. حاجة الجهاز الإداري للدولة إلى التبسيط وإزالة كل أشكال التعقيد والتداخل والتشابك، التي تعوق العمل وترفع تكلفة الأداء، وبالتالي تتسبب فى ضياع الوقت والجهد والمال، بدون إنتاج حقيقي فاعل وملموس.

٦. حاجة الجهاز الحكومى، إلى إحداث تغيير حقيقي وجذري فى تنظيماته وأنظمتها ونشاطاته على نحو يكفل القضاء على كل مظاهر ضعف الأداء والتسيب الإداري، ويحقق إطلاقاً لطاقت وزيادة الإنتاج والعطاء وتحسين مستوى الخدمات وتوجيه

- موارد الدولة إلى أفضل الاستخدامات وأكثرها إنتاجية .
٧. تعدُّ الأجهزة المركزية والمجالس والهيئات واللجان، التي تمتصُّ طاقات آلاف العاملين وتحجبه معنا للمساهمة الإيجابية في الإنتاج، وهذا ما يتطلب مراجعة أوضاعها تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب بشأنها، بحيث يتدعم الصَّالح منها، وتصفية العاطل ودمج الهيئات المتشابهة.
٨. أهمية القضاء على مظاهر الإسراف في الإنفاق، واستنزاف موارد الدولة، وتبديد طاقاتها، وكذلك ترشيد أسلوب إعداد وتنفيذ موازنات الأجهزة الإدارية، ووضع معايير أداءية واضحة للاعتمادات والاستثمارات والإيرادات، والتحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج.
٩. الحاجة الملحة لوضع سياسات جديدة للأجور والحوافز الوظيفية؛ لاستقطاب العناصر المتخصصة المطلوبة، وجذب ذوي الكفاءات العليا للدخول في الوظيفة العامة؛ تلبية لاحتياجات الإدارة في إنجاح جهود التنمية والتطوير فيها.
١٠. الترهل المتعظم في الأجهزة المركزية والمجالس والهيئات واللجان، التي تمتص قدرات الآلاف من العاملين وتحجبهم عن المساهمة الإيجابية في الإنتاج، وتُحمّل ميزانية الدولة أعباءً تفوق الإمكانيات، ولا تضيف إلى الثروة الوطنية عائداً ذا قيمة، وهذا يتطلب بالتالي مراجعة أوضاعها، وتصفية مواقفها، ودعم الصالح منها وإعادةه إلى التشغيل الفعال.

١١. تقادم الأنظمة والتشريعات المنظمة لأوضاع الإدارة الحكومية، وافتقادها للتجانس والتضارب فيما بينها، وتباعدها عن الظروف الموضوعية والمستجدات التي تعيشها البيئة الإدارية وطبيعة الأهداف المطلوبة للمرحلة المستقبلية، إضافة إلى التوجه إلى أسلوب التعديلات الجزئية، التي كثيراً ما تُفقد الأنظمة تكاملها، بل وتؤدي غالباً إلى تناقضها، وتعقيد إجراءات تطبيقها، تضارب القرارات بشأنها.

١٢. غياب أو ضعف التخطيط الشامل للقوى العاملة على مستوى الدولة وغياب التنسيق بين النظام الاقتصادي، وبين جهود التعليم والإعداد والتدريب من ناحية أخرى، مما ترتب عليه اختلال معايير توزيع العمالة بين التنظيمات المختلفة، الأمر الذي أنتج مشكلة العمالة فائض، والبطالة المقنعة في الجهاز الإداري للدولة، وعدم تناسب مؤهلات وتخصصات الأفراد مع الوظائف التي يمارسونها.

١٣. التحول من التخطيط في كل الأسواق إلى اختيار السوق المناسب، ومن الاتكالية إلى إنجاز العمل بالاعتماد على الذات، ومن التخطيط المستمر إلى العمل المستمر، ومن أداء نفس العمل بنفس الطريقة إلى الإبداع، وتأدية العمل بطريقة مختلفة أو ابتكار أعمال جديدة، ومن المركزية إلى اللامركزية ومن البيروقراطية إلى التمكين، ومن مكافأة الأقدمية إلى مكافأة الإنجاز والإبداع.

١٤. يفرض تضخم قوة العمل في الجهاز الإداري ضرورة إعادة

توزيع القوى العاملة بكل أبعاده المحتملة، سواء بالنقل أو إنهاء الخدمة أو التقاعد المبكر أو بإعادة التدريب أو باستخدام الحوافز الإيجابية والسلبية أو تغيير الشكل القانوني لبعض الجهات الحكومية بما يتوافق واحتياجات التشغيل الحقيقية.

١٥. أهمية وضع سياسات متطورة للأجور والحوافز تحقق جذب الأعداد المطلوبة لأنواع الأعمال والتخصصات، التي تحتاجها جهود التنمية والتطوير في الأجهزة المختلفة، وذلك برفع مستويات الأجور فيها، كما تساعد على التنفير من الأعمال والمهن غير المطلوبة بخفض مستويات الأجور فيها.

١٦. أهمية تنمية الموارد المتاحة للدولة، والبحث عن موارد جديدة داعمة للإيرادات العامة، وكذلك ضرورة خصخصة بعض النشاطات الحكومية أو إدارتها، وفقاً لمنظومات الأعمال التجارية لرفع كفاءتها وتعظيم العائد منها.

١٧. وضع معدلات واقعية واضحة للأداء، تُتخذ كأساس لتقييم كفاءة الأفراد العاملين، ومستوى أدائهم للأعمال والمسئوليات المناطة بهم.

١٨. تفاقم الشكاوى من عدم وضوح الواجبات والمسئوليات والصلاحيات لكثير من الوظائف الحكومية في المستويات الإدارية المختلفة، مما أدى إلى تعطيل سير الأعمال

وارتباكها، وتشتيت المسؤولية وعدم حصرها، والتأثير السلبي في علاقات الجهاز الحكومي بالجمهور.

د- خطوات الهيكلية الإدارية :



- تحديد دور الدولة ودور كل وزارة وهيئة ومحافظة، وكل وحدة من وحدات الجهاز الإداري.
- إعادة النظر في عدد/حجم الوزارات والدوائر الحكومية والمؤسسات العامة المستقلة.
- إعادة تنظيم الهياكل الداخلية في الوزارات والهيئات الحكومية والمؤسسات العامة.
- بناء وتطوير قاعدة بيانات حول المؤسسات الحكومية.
- التخلص من القيود الإدارية، وتبني الأساليب المتطورة التي تكفل ترشيد اتخاذ القرارات، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة وتعظيم العائد.
- تطوير مفهوم الوظيفة العامة بتغليب منطق الخدمة والعائد فيها على منطق السلطة والنفعية.
- تعزيز اللامركزية في الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية.
- تكريس مبدأ المحاسبة على أساس النتائج المحققة.
- ابتكار النمط التنظيمي المرن والمستجيب لخدمة الجمهور.
- دعم استقلالية أجهزة الخدمات وفقاً للأساليب الاقتصادية.
- تكريس الموضوعية في التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء المؤسسي.
- بناء المعرفة .

- وضع معايير قياسية لتنظيم أداء الوحدات الإدارية، تتعلق بتنفيذ المهام وجودة العمليات والالتزام بالإطار القانوني، وتحقيق مطالب العاملين بالوحدة والمتعاملين معها، وسرعه اتخاذ القرارات وجودتها.
- إعداد دورات عمل لكل إدارة - إدارة عامة - إدارة مركزية - قطاع يوضح المدخلات لكل منها والمخرجات دور كل موظف فيها .
- الالتزام بمعايير جودة الخدمات المقدمة من الجهاز الإداري للدولة إلى المتعاملين معه.