

## ثالثاً:

### متطلبات تطوير أداء المنظمات الحكومية



إن أي خطة لتطوير الإدارة يقتضي أن تتضمن الإستراتيجيات الرئيسية، التي تتم ترجمتها من خلال تدابير محدودة تساعد على رسم منهجية العمل، والإجراءات والنظم الخاصة بهيكلية ونشاط الإدارة والعنصر البشري، على أن تكون تلك التدابير منسجمة مع

#### ١. تحديد دور الدولة:

لا بد من إعادة صياغة دور الدولة، بحيث تركز نشاطها على ما يجب عليها أن تقوم بها من مهام ونشاطات رئيسية تاركة الأدوار والنشاطات الأخرى للقطاع الخاص والمجتمع

المدني، وذلك من خلال تقديم الموارد المالية والبشرية المتاحة؛ للقيام بالمهام المطلوبة وتقدير إمكانيات الحصول على تلك الموارد وإعادة توزيع المهام والأدوار من خلال اعتماد خطوات تدريجية كالخصخصة، وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين إدارات ومؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص؛ لتبادل الآراء والمبادرات والخبرات.

## ٢. اعتماد هيكلية فاعلة ومتناسقة:

لابد من تنظيم المهام بشكل فعال ومتناسق، وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا وتوزيع الأدوار بطريقة منهجية ومتناغمة.

ولذلك يجب أن تكون الهياكل مختصرة قدر الإمكان بشكل تتضح فيه المهام والمسؤوليات، حيث لا مجال للازدواجية، وأن تكون الأعمال والنشاطات المسندة إلى وحدات الإدارة مكملة بعضها للبعض الآخر، دون تنافر بل تتكامل في إطار من التعاون والتنسيق التام، وذلك من خلال إعادة تنظيم الهيكليات الإدارية، بناء على دراسة شاملة لها وللقوانين والأنظمة، التي ترعى عمل الوزارات والمؤسسات العامة.

## ٣. تعزيز القدرات على صنع السياسات الإدارية:

تحتاج الإدارة إلى حسن استعمال وتوزيع مواردها المحددة، وفق أولويات مختارة بدقة في مجالات محددة، وتستند هذه الأولويات إلى قاعدة بيانات دقيقة، وإلى التوازن في الخيارات

ضمن إطار الإستراتيجيات الشاملة.

وهذه القرارات السياسة يجب أن تترجم في خطط موارد مالية محددة وأهداف دقيقة يجري العمل على تحقيقها، ويتطلب ذلك إنشاء وحدات للتخطيط في بعض الوزارات، تتولى وضع الخطط واقتراح السياسات، إضافة إلى المتابعة والتقييم ويستتبع ذلك الفصل بين اسم السياسات والتخطيط، وتوزيع الموارد المالية وتطوير القدرة علي جمع المعلومات وإدارتها، واعتماد معايير محددة للمهام التشغيلية، والربط بين الموازنة والأهداف الإستراتيجية القطاعية، وأخيراً دعوة المجتمع الأهلي للمشاركة في النقاشات والمراجعات في مجال صنع السياسات.

#### ٤. تبسيط وتحديث الإجراءات والنظم:

يتوجب على الإجراءات والأصول الإدارية أن تكون مبسطة وواضحة وتتسم بالشفافية، وتكون بمثابة قناة بين الخدمات المؤداة والموارد المادية والبشرية، وتسمح بالتكيف مع التغيرات التي تطرأ على محيط العمل.

كما يقتضي أن يتم تطوير الاساليب والوسائل على كافة المستويات المركزية والمحلية، واعتماد الوسائل الكفيلة برفع مستوى الإدارة وزيادة فاعليتها، وتحسين أساليب العمل الإداري فيها واختصار المعاملات وتبسيطها، وتوحيد نماذج المطبوعات وتنظيم المحفوظات.

هذا بالإضافة إلى ضرورة إدخال الميكنة في الإدارة وربطها بالأجهزة الرقابية على أن تتطابق النظم المعتمده للاتصالات، وتخزين المعلومات وتحليلها مع معايير مواصفات عالية تعتمد على الشفافية على المستوي الداخلي والخارجي.

ولابد من إعداد واعتماد نظام الإجراءات الإدارية يركز على تحقيق النتائج والنزاهة والفعالية، من خلال إعادة النظر في الأنظمة القائمة والتخلص من الأنظمة غير الضرورية والمكلفة.

#### ٥. تعزيز العلاقة بين المواطن والإدارة:

إن تطهير الإدارة يجب أن يرمي إلى تحقيق رغبات ومطالب المواطنين، ويزيل كافة العيوب التي يتذمر الجمهور من وجودها، ويحقق الأهداف التي ينشدها كل مواطن، على أن يتم ذلك بوضع خطة زمنية لبلوغ الأهداف المطلوبة، والتي هي مرحلة من طريق، لا تنتهي أبداً، إذ إن تطوير الإدارة عمل مستمر لا يمكن عملياً حصره في زمن، فنجاح الإدارة العامة رهن بمدى قدرتها على حل المشاكل التي نواجهها وتقرير وعية الحياة في القطاعات المعنية لها، ويتم ذلك من خلال:

- تطوير المساءلة المالية للإدارت عبر اعتماد إجراءات محاسبية شفافة
- اعتماد منهج الرقابة على الأداء أو «مدى جدوى الإنفاق» وملاءمته على الاستخدام الأمثل للموارد بغية تحقيق أفضل النتائج.

- فسح المجال أمام المجتمع الأهلي لمراجعة وانتقاد التدابير الحكومية، وإجراء نقاش عقلائي حول توزيع الموارد المالية والتعيينات في المراكز الحكومية القيادية.

## ٦. التناغم بين الإستراتيجية الموضوعة للإدارة العامة وخطط الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والثقافي:

فكما أن الدولة واحدة تعمل بكافة أجهزتها لتحقيق أهدافها، فكذلك إن تطوير الإدارة العامة يستحسن أن يتزامن وإصلاح اقتصادي واجتماعي، فكليهما عمليتان متلازمتان؛ إذ من غير الممكن التخطيط للتنمية الاقتصادية، بدون وجود جهاز إداري كفء وفعال قادر على تنفيذ الخطة الاقتصادية الموضوعة.

فلا يجوز للدولة أن تنتظر تحقيق التنمية الإدارية لتبدأ بعد ذلك بوضع برامج الخطة الاقتصادية، فالتطوير والتنمية يجب أن يكونا متكاملين وكاملين؛ ليشملا جميع الميادين وشتى النشاطات والقطاعات.

## ٧. برمجة الأولويات وتسلسل الخطوات الهادفة للتطوير:

لا يمكن اعتماد إستراتيجية شاملة للتطوير الإداري تعالج كافة القضايا، فالخبرات التي مرت بها الدول أثبتت أن عمليات التطوير السريعة والشاملة معرضة للفشل، أكثر من المقاربات الإصلاحية والتدرجية المستندة إلى اعتماد أولويات وخيارات واقعية ومتناغمة ضمن رؤية شاملة.

ناهيك عن أن واقع الإدارة المتمثل بمحدودية الموارد المالية وضعف القدرة الاستيعابية، وعدم كفاية العناصر الكفوءة في الإدارة العامة والمقاومة للتغيير من داخل وخارج الإدارة، يحتم اعتماد مقاربة تدريبية للإصلاح الإداري عبر تحديد أولويات الحكومة بالنسبة للأهداف الإستراتيجية وترتيبها، ضمن تسلسل منطقي وفي ضوء احتياجاتها وسياساتها، على أن يعود لها الاختيار بين الخطط الإستراتيجية أو الرئيسية.