

إعادة هيكلة القطاع العام ودورها في تحسين الأداء .

ورقة عمل بحثية مقدمة إلى :

ندوة "الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ (2020
") .

وزارة التخطيط

الفترة من 13 إلى 17 شعبان 1423هـ (أكتوبر) 2002م .

إعداد

الدكتور/ ثامر بن ملوح المطيري

مدير مشروع إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية / اللجنة الوزارية
للتنظيم الإداري ،
وعضو هيئة التدريب
بمعهد الإدارة العامة

المملكة العربية السعودية / الرياض

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
3	المقدمة :
4	أولاً - الإطار النظري :
4	1- مفهوم وأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية
8	2- الأسباب الموجبة لإعادة الهيكلة الإدارية .
11	3- منهجية إعادة الهيكلة الإدارية .
15	ثانياً - الإطار التطبيقي :
15	1- التغيرات الإيجابية في التجارب الدولية لإعادة الهيكلة الإدارية .
17	2- المسارات السلبية في التجارب الدولية لإعادة الهيكلة الإدارية .
23	3- إضاءة حول التجربة الناشئة للمملكة العربية السعودية في إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية .
31	ثالثاً - آفاق تطوير مستقبلية لمنظومة الجهاز الحكومي / تعزيز فرص وعوامل النجاح .
35	□ المراجع :

المقدمة :

من المهم ابتداءً أن نؤكد على أن عملية إعادة الهيكلة الإدارية في مفهومها وأبعادها - كما سيتم إيضاحه لاحقاً - ليست هدفاً في ذاتها ولكنها وسيلة رئيسة تسهم في وترمي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- رفع كفاءة الأداء وإزالة القيود التي تحد من الإنتاجية وتعيق حركة التفاعل الطبيعي بين المتغيرات المرتبطة بالإدارة ، وذلك من خلال إحداث تغييرات جذرية فاعلة في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية السائدة ، وفي كل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية .
- حسن إدارة وترشيد استخدام الموارد الوطنية المتاحة والمحتملة ، وتعظيم معدلات الكفاءة والفعالية والإنتاجية في الأجهزة الإدارية .
- تكريس مفاهيم اللامركزية وتدعيم التنظيم القطاعي والتخطيط الإقليمي بما يحقق تحويل الدولة إلى مجموعة من الكيانات الاقتصادية والوحدات الإدارية المنتجة .

ومن الثابت أن معظم الدول المعاصرة على اختلاف درجات تقدمها تعمل بنشاط في ميدان إعادة الهيكلة الإدارية ، لا فرق في ذلك بين الدول النامية والمتقدمة ، ذلك أن إدارة الجهاز الحكومي لم تعد من الأمور الارتجالية التي تعتمد على الاجتهادات الشخصية والمهارات الفردية ، بل أصبحت تستند إلى أسس إدارية ومبادئ علمية ثابتة ومعترف بها ، وقد ظهرت كتابات عديدة في هذا الحقل ، بعضها أخذ الطابع القانوني ، والبعض أخذ الطابع السياسي ، والبعض الآخر - وهو الأحدث - أخذ الطابع الإداري والسلوكي . ولكنها اتفقت جميعاً على ضرورة تطوير الإدارة الحكومية بما يتلاءم وطبيعة أهداف وتطلعات المجتمعات الحديثة ، وبالتالي رفع مستوى أداء الخدمة العامة ، والقضاء على مظاهر الروتين والضعف والبطء في الأداء ، وسوء إدارة الموارد العامة للدولة .

وفي هذه الورقة البحثية سيتم عرض وتحليل مسار إعادة الهيكلة الإدارية من حيث المفهوم والأبعاد والمنهجية باستخدام الأسلوب العلمي في الجانبين النظري والتطبيقي ، حتى يمكن الوقوف على حقيقة مجريات العمل الحكومي والتزود ببعض نتائج الدراسات والتجارب العلمية والميدانية التي تمت في هذا الحقل .

أولاً - الإطار النظري :

1- مفهوم وأبعاد إعادة الهيكلة الإدارية .

يحفل الفكر الإداري المعاصر بحجم متزايد من الأبحاث والدراسات التي تنادي جميعاً بإعادة الهيكلة للأجهزة الحكومية وتحرير الإدارة الحكومية من الضغوط والقيود التي تحد من حركتها وفعاليتها . ويستند البناء العلمي النظري لإعادة الهيكلة إلى فرضية أساسية مفادها أن الإدارة هي في المقام الأول أداة للتغيير change - agent تستهدف تحقيق التحول أو الانتقال من وضع سائد (ضعيف) إلى وضع جديد (فاعل) ، وذلك من خلال ربط أجزاء النظام الإداري (المدخلات والنشاطات والمخرجات) وجعلها ذات قدرة فائقة على التأثير في الوضع المحيط بها من خلال نوعيات الموارد (المدخلات) التي تعمل على استقطابها من البيئة المحيطة ، وكذلك من خلال المخرجات التي تطرحها للبيئة.

إن الأساس "الأهم" في إعادة هيكلة القطاع العام هو العمل على استقرار أوضاع ومتطلبات البيئة الإدارية من ناحية ، واستكشاف إمكاناتها 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 المواءمة 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 .

والأكثر بُعداً لمفهوم إعادة الهيكلة هي أنها لا تسعى بتحقيق الأهداف المحددة لها إلى مجرد الاستجابة الآلية لاحتياجات المجتمع ، بل هي أيضاً تحاول التأثير في هذا المجتمع وتغييره من خلال الأهداف التي تحققها .

وبصورة إجمالية ، فإن مفهوم إعادة الهيكلة يتبلور من خلال عدة أبعاد ، أبرزها ما يلي :

- إحداث التغييرات الهيكلية للتخلص من القيود الإدارية التي تعوق انطلاق قوى الإنتاج الوطنية ، وتبني الأساليب المتطورة التي تكفل ترشيد اتخاذ القرارات ، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة أخذاً في الاعتبار النفقة والعائد .

- إعادة النظر في مفهوم الوظيفة العامة وتغليب منطق الخدمة والعائد فيها على منطق السلطة والسيادة .
- تعميق سياسة اللامركزية عن طريق تفويض الصلاحيات الكافية لكل مستوى إداري بما يتناسب وطبيعة الأنشطة التي يمارسها وحجم المسؤوليات الملقاة عليه ، وكذلك إعادة توزيع السلطات بين الأجهزة المركزية من ناحية ، ووحدات الإدارة المحلية من ناحية أخرى ، وبحيث تتركز سلطة اتخاذ القرارات عند المستوى التنظيمي المناسب وليس بالضرورة عن القمة ، ومن المهم كذلك تكريس مبدأ المحاسبة على أساس النتائج المحققة .
- ابتكار النمط التنظيمي الذي يحقق مشاركة الجماهير المنتفعة بالخدمات بطريقة فاعلة ومستمرة ، وبمعنى آخر التحرر من القوالب الجامدة للأشكال والهياكل التنظيمية ، وقبول صور من التنظيم تختلف باختلاف طبيعة النشاط ومجال العمل ، ذلك أن محاولات التوحيد والتنميط أدت دائما إلى قتل الحافز على الابتكار والتجديد ، وأخضعت الإدارة في قطاعات الإنتاج والخدمات لقيود وقواعد بيروقراطية حطمت الكفاءة وعطلت التفكير .

- التوجه نحو المسار الاستقلالي لأجهزة الخدمات بحيث تُدار وفقاً للأساليب الاقتصادية ، وتعتمد وفق قواعد محددة وواضحة على قدراتها الذاتية ومواردها الخاصة في تمويل نشاطاتها ، بعيداً عن الاتكالية المطلقة على سلطة ورعاية الدولة ، وهنا لا يكون بقاؤها وعطاؤها متوقفاً على دعم ومعونة الدولة لها ولكن على كفاءة أساليب عملها ، وسهولة إجراءاتها ، وسلامة قراراتها ، وقدرتها على المخاطرة واستثمار الفرص وإدارة مواردها . ويمكن هنا أن تنخفض معونة الدولة لها تدريجياً إلى الحد الأدنى وبما تفرضه طبيعة النشاط في كل حالة .
- تكريس الموضوعية في التخطيط والمتابعة والتقييم ، والالتزام بأسس ومعايير محددة للحكم على الأداء وتحديد النجاح والفشل ، وتدعيم مبدأ المساءلة والمحاسبة ثواباً وعقاباً لموظف الخدمة العامة على كل المستويات .

ومجمل القول ، فإن عملية إعادة الهيكلة لأجهزة الدولة لا تعني فقط تطوير الهياكل التنظيمية للأجهزة ، وإلغاء أو دمج وحدات واستحداث أخرى ، بل إن العملية تمتد إلى عمق الكيان الإداري بحيث تشمل مايلي :

- 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 .
- استحداث وتنمية السياسات والاستراتيجيات التي ترشد اتخاذ القرارات في مختلف شئون الإدارة الوطنية ، وتوجيه الأداء صوب الأهداف المحددة ، وفي إطار المعايير العلمية السليمة .
- تحديد رؤية تطويرية واضحة لمجموعة الأنظمة واللوائح والقواعد المؤثرة على أوضاع وعمليات الجهاز الإداري للدولة ، وبحيث يكون تجديدها أو تحديثها متوافقاً مع إمكانيات التطبيق ، ونباعاً من تفهم عميق للمعوقات الموجبة لتطويرها .
- تبني التنظيمات الإدارية القادرة على ممارسة الوظائف الإدارية الحيوية على المستوى الوطني ، وفي مقدمتها وظائف التخطيط الشامل ، المتابعة وتقييم الأداء ، التطوير والتنمية للأفراد والنظم والأساليب .
- 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 تنتج موقفاً غير اقتصادي حيث يتراكم الأفراد في أجهزة

- الدولة بشكل لا يتواءم ولا يتعادل مع احتياجات العمل الفعلية ، الأمر الذي يرفع التكلفة ويؤدي إلى انهيار كفاءة الأداء .
- 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 .
- تدعيم قنوات الاتصال فيما بين أجزاء الحكومي ، وتأمين تدفق المعلومات فيما بينها بدرجات متناسبة مع متطلبات الأداء "التعاوني" المتكامل .
- تدعيم قنوات الاتصال بين الأجهزة الحكومية والمجتمع ، وتأمين استجابتها لاحتياجات وتطلعات المجتمع من خلال الخدمات التي تقدمها والعمل المتواصل على تنمية العلاقات المتبادلة بينهما .

2- الأسباب الموجحة لإعادة الهيكلة الادارية :

بما أن الجهاز الإداري في الدولة الحديثة هو عصبها الرئيسي وسيانها الأساسي فإن عملية إصلاحه وتقويم خدماته وتطوير نشاطاته تصبح أمراً ملحاً بل وربما واجباً... إذا ما أدركنا أن الدول "العولمية" المعاصرة تمر بمرحلة حاسمة في تاريخها ووجودها ، تنشدها فيها بناء مجتمع منافس أفضل أساسه الكفاية والعدل ، ولا شك أن لهذا التوجه صداه المباشر على نظام الحكم والإدارة ، وعلى وسائل وأساليب إنجاز الأعمال والمشروعات ، وأداء المسئوليات والنشاطات .

ولقد دلّت نتائج التجارب والدراسات العلمية التي تمت في ميدان إعادة الهيكلة الإدارية أن هناك أسباباً موجحة أو دافعة للمضي في تبني مشروعات إعادة الهيكلة ، أبرزها ما يلي :

- غياب أو عدم وضوح الأسس التي يتم بناء عليها تكوين الأجهزة والتنظيمات الإدارية المختلفة في الدولة ، من حيث التوسع أو الانكماش ، والدمج أو الإلغاء ، أو نقل التبعية ، وبالتالي يتوالى إدخال التعديلات على التنظيم الحكومي على فترات متتالية دون وجود استراتيجية واضحة تحكم هذه التعديلات المتلاحقة ، فتتفاقم المشكلات الإدارية ويصبح النظر في حجم الجهاز الإداري بغير تخطيط عام واضح يحدد الأبعاد الرئيسية لما يجب أن يكون عليه جهاز الدولة .
- تصاعد شكاوى الجماهير من سوء الإدارة والخدمات في مرافق الجهاز الحكومي ، وتدل الشواهد على أن جانباً مما أصاب تلك المرافق لا يعود إلى نقص الإمكانيات والاعتمادات المالية بقدر ما يعود في الأساس إلى انخفاض الكفاءة الإدارية ، والقيود الإجرائية العتيقة .
- ظهور وبروز مفهوم الإدارة الحكومية "الجديدة" والذي يكمن في التحول من إدارة تنفيذية روتينية إلى إدارة تتميز بطابع التفكير والبحث والابتكار والاستناد المتقن إلى عمليات التخطيط والتوجيه ، والتنسيق والعمل الجماعي ، والإنتاجية والمتابعة ، والتقييم والمساءلة . وفي إطار هذه المعطيات فإن تطوير أجهزة الدولة ورفع كفاءتها وتحسين أساليب عملها يصبح من المطالب الوطنية الحيوية .
- حاجة الجهاز الحكومي في ظل المستجدات الإدارية والاقتصادية المتلاحقة إلى إحداث تغيير حقيقي جذري في تنظيماته وأنظمتها ونشاطاته على نحو يكفل القضاء على كل مظاهر ضعف الأداء والتسيب الإداري ، ويحقق إطلاق الطاقات لمزيد من الإنتاج والعطاء، وتحسين مستوى الخدمات ، وتوجيه موارد الدولة إلى أفضل الاستخدامات وأكثرها إنتاجية .
- حاجة الجهاز الإداري للدولة إلى التبسيط وإزالة كل أشكال التعقيد والتداخل والتشابك التي تعوق العمل وترفع تكلفة الأداء ، وبالتالي

- تتسبب في ضياع الوقت والجهد والمال دونما إنتاج حقيقي فاعل وملموس .
- وجود حشود كبيرة متعاظمة من الأجهزة المركزية والمجالس والهيئات واللجان التي تمتص قدرات الآلاف من العاملين وتحجبهم عن المساهمة الإيجابية في الإنتاج ، وتحمل ميزانية الدولة أعباء تفوق الإمكانيات ، ولا تضيف إلى الثروة الوطنية عائداً له قيمة ، وهذا يتطلب بالتالي مراجعة أوضاعها ، وتصفية مواقفها ، ودعم الصالح منها وإعادةه إلى التشغيل الفعال .
- تقادم الأنظمة والتشريعات المنظمة لأوضاع الإدارة الحكومية ، وافتقادها للتجانس والتوافق فيما بينها ، وتباعدها عن الظروف الموضوعية والمستجدات التي تعيشها البيئة الإدارية وطبيعة الأهداف المطلوبة للمرحلة المستقبلية . إضافة إلى الالتجاء المحموم إلى أسلوب التعديلات الجزئية التي كثيراً ما تُفقد الأنظمة اتساعها وتكاملها ، بل وتؤدي غالباً إلى تناقضها ، وتعقيد إجراءات تطبيقها ، وتضارب القرارات بشأنها .
- الحاجة لوضع ضوابط حاكمة وحاسمة للتضخم الوظيفي في الجهاز الإداري للدولة والعمل على إعادة توزيع القوى العاملة بكل أبعاده المحتملة ، سواء بالنقل ، أو إنهاء الخدمة ، أو التقاعد المبكر ، أو إعادة التدريب ، أو باستخدام الحوافز الإيجابية والسلبية ، بما يتوافق واحتياجات التشغيل الحقيقية .
- الحاجة لوضع قواعد مالية دقيقة للإنفاق في مرافق الدولة المختلفة بما يكفل القضاء على مظاهر الإسراف في الإنفاق ، واستنزاف موارد الدولة ، وتبديد طاقاتها . وكذلك ترشيد أسلوب إعداد وتنفيذ موازنات الأجهزة الإدارية ، ووضع معايير أدائية واضحة للإ اعتمادات والاستثمارات والإيرادات .
- العمل على تنمية الموارد المتاحة للدولة ، والبحث عن موارد جديدة داعمة للإيرادات العامة ، وكذلك تخصيص بعض النشاطات الحكومية أو إدارتها بالأسلوب التجاري لرفع كفاءتها وتعظيم العائد منها .
- غياب أو ضعف التخطيط الشامل للقوى العاملة على مستوى الدولة من منظور الربط بين الاحتياجات من التخصصات ، والنوعيات المعينة من الأفراد التي تتطلبها حاجة العمل من ناحية ، وبين جهود التعليم والإعداد والتدريب من ناحية أخرى ، مما ترتب عليه اختلال معايير توزيع العمالة بين التنظيمات المختلفة ، الأمر الذي أنتج مشكلة العمالة الفائضة ، والبطالة المقنعة في الجهاز الإداري للدولة ، وعدم تناسب مؤهلات وتخصصات الأفراد مع الوظائف التي يمارسونها .
- الحاجة الملحة لوضع 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 .

□ بروز الحاجة الماسة إلى بناء نظام وطني شامل للمعلومات يضمن انسياب البيانات من مصادرها المختلفة إلى مركز متخصص (جهة إدارية مستقلة) للمعلومات يقوم بتصنيفها وتحليلها وإعادة توزيعها على أجهزة الدولة المختلفة حسب احتياجاتها ، ويحقق الإمداد الفوري والمتجدد بكل أنواع المعلومات الضرورية ، ويمنع الازدواج والتكرار في جمع البيانات أو إصدارها .

□ ظهور مطالبات قوية في البيئة الإدارية الجديدة بوضع معدلات واقعية واضحة للأداء تُتخذ كأساس لتقييم كفاءة الأفراد العاملين ، ودرجة اجادتهم للأعمال والمسئوليات المناطة بهم .

□ تفاقم درجات الشكاوي من غفلة جهاز الدولة عن تحديد الواجبات والمسئوليات والصلاحيات لكثير من الوظائف الحكومية في المستويات الإدارية المختلفة مما أدى إلى تعطيل سير الأعمال وارتباكها ، وتشتيت المسئولية وعدم حصرها ، والتأثير السلبي في علاقات الجهاز الحكومي بالجمهور .

3- منهجية إعادة الهيكلة الإدارية :

تستند منهجية إعادة الهيكلة في الفكر الإداري المعاصر إلى عدد من الوسائل والأساليب التي يراها ضرورة حتمية ، بغية تحقيق الأهداف المختارة ، والارتقاء بمستوى الأداء في جوانبه الإدارية المختلفة ، وتلك الوسائل والأساليب هي:

- ~ البحث والدراسة وتكوين المعلومات .
- ~ التحليل والاستنتاج والكشف عن البدائل .
- ~ تصميم النظم والإجراءات .
- ~ التخطيط وتكوين البرامج .
- ~ المتابعة والتقييم .
- ~ القرار .

وفيما يلي عرض توضيحي لمسار وطبيعة هذه الأساليب .

أ - البحث والدراسة وتكوين المعلومات :

إن إعادة الهيكلة الإدارية تعتمد البحث والدراسة وسيلة هامة للتعرف على معطيات المناخ الإداري المحيط والأوضاع السائدة فيه . ومن ثم تكشف عما به من فرص متاحة ، وما يفرضه من قيود ومعوقات ، ومالديه من طاقات

ذاتية وإمكانيات كامنة في عناصره المادية والبشرية . والناتج الحقيقي من البحوث والدراسات ينبغي أن يكون تدفقاً مستمراً ومنتظماً من المعلومات التي تصف الواقع الإداري والمحيط الذي توجد فيه ، كما تكشف عن الأحداث والوقائع ذات العلاقة بقدرته على تحقيق الأهداف المختارة . وفي ضوء هذا التصور تصبح أنشطة الاستقصاء وجمع الحقائق ركناً أساسياً في تقويم مسار الإدارة وتطويره .

ب - التحليل والاستنتاج والكشف عن البدائل :

حين تتجمع المعلومات ونتائج البحث والاستقصاء الهيكلي لدى الإدارة ، فإن جهداً منظماً ومتطوراً يجب أن يوجه إلى تحليلها واستنتاج ما تحويه من علاقات وبدائل . وعلى سبيل التحديد فإن الإدارة تهتم بوسيلة التحليل من أجل الكشف عن حقائق وخصائص المتغيرات التي تتعامل بها أو معها . فإذا 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 العلاقات بين تلك المجموعات من المتغيرات ، واتجاهات تأثيرها على حركة الهيكلية الإدارية ، واحتمالات وصولها إلى أهدافها المختارة .

إن ما تسعى إليه عملية الهيكلية الإدارية هو التوصل إلى مجموعة من الطرق والاتجاهات البديلة التي تعمل بمقتضاها على تجميع وتوجيه طاقات وموارد الإدارة بحيث يتحقق عن ذلك أنسب درجة من الإنجاز في إطار المعطيات والمحددات التي تتعامل في ظلها . والفكر الإداري المعاصر في إدراكه لأهمية توليد البدائل ، إنما يضع شروطاً لما يمكن قبوله منها ، أهمها أن يكون البديل ممكناً أو في نطاق قدرات الإدارة وطاقاتها . وأن يكون مؤدياً إلى تحقيق الأهداف المختارة أو بعضها .

ويمكن تصنيف البدائل المتاحة لعملية الهيكلية الإدارية إلى صنفين أساسيين ، هما :

- بدائل المستوى الأعلى ، **Higher level Alternative** ويقصد بها الاستراتيجيات الكبرى التي تعتمد على الإدارة في تحريك مواردها باتجاه الأهداف المختارة .
- بدائل المستوى الأدنى ، ويقصد بها التكتيك الذي تلجأ إليه الإدارة تنفيذاً لاستراتيجية معينة .

وبصفة عامة ، فإن عملية إعادة الهيكلية حين تبحث عن بدائل فإنها تأخذ في الاعتبار دائماً مبدأ التضحية أو كلفة الفرصة الضائعة **Opportunity cost** الذي تحسب على أساسه التكلفة النسبية للبديل الذي تم اختياره بالقياس إلى البدائل (الضحية) التي لم يتقرر اختيارها .

ج - تصميم النظم والإجراءات :

إن اختيار البدائل ليس إلا وسيلة نحو تحقيق الأهداف المختارة ، ولكي يتم هذا التحقيق لابد من استخدام وسيلة أخرى مساعدة هي مجموعة النظم والإجراءات Systems and Procedures التي يتم من خلالها تحويل البدائل الى أنشطة تفصيلية تترايط في علاقات منطقية وتتناسب في مرونتها أو ثباتها النسبي مع طبيعة كل بديل . وتعتبر عملية تصميم النظم Systems Design واحدة من أحدث وأهم الأساليب الإدارية التي زاد اعتماد عملية إعادة الهيكلة عليها لضمان الإنجاز المطلوب عند الحد الأدنى من الجهد والوقت والتكلفة ، وقد اكتشف الفكر الإداري المعاصر فعالية عمليات الترميط Standardization والروتينية Routinization باستخدام مستحدثات التقنية المعاصرة وأهمها الحاسبات الإلكترونية . لذلك فإن عملية إعادة الهيكلة تصر على قيام كيان تنظيمي متخصص في دراسة وتحليل النظم System Analysis لأهميته في تحسين مستوى الخدمات ، والإرتقاء بكفاءة الأداء .

د - التخطيط وتكوين البرامج :

إن البدائل والنظم تزداد فعاليتها حين تنسيقها في إطار متكامل يضم عناصرها في تكوين متناسق من الخطط والبرامج ، ويعتبر التخطيط الإداري الشامل Comprehensive Management Planning وسيلة هامة لإحداث التجميع والتنسيق بين البدائل والنظم ، ودفع الحركة والنشاط في التنظيم بوضع منتظم ومتدفق نحو الغايات المستهدفة . ويميل الفكر الإداري المعاصر الى تصور العملية التخطيطية الشاملة في إطار مفهوم النظم حيث يتولد لدى المحيط الإداري معلومات وأحداث مختلفة تمثل المدخلات في نظام التخطيط ، ومن ثم تتم جهود تخطيطية تترجم تلك المعلومات والأحداث إلى هيكل متناسق من الخطط والبرامج .

هـ - المتابعة والتقييم :

وتكتمل الوسائل الإدارية لمسار إعادة الهيكلة باستخدام المتابعة والتقييم الشامل للأداء والإنجازات ، ويرى الفكر الإداري المعاصر أن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الناتجة عن حركة التنفيذ لكي يتم الحكم على مدى الكفاءة في تحقيق الأهداف المختارة ، والكشف عن مجالات الانحراف في التنفيذ ، والعمل على تصحيحها . إن التقييم بهذا التصور هو وسيلة حركية مستمرة تصاحب تدفق الأنشطة الإدارية في توافق زمني يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة ، ومن ثم يمكنها من تصحيح وتطوير أساليب العمل لتأمين الوصول إلى الأهداف المختارة ، ويميل الفكر الإداري المعاصر إلى اعتبار وسيلة التقييم الشامل عنصراً مترابطاً مع نظام المعلومات المتكامل في التنظيم .

و - القرار :

تتلور المعلومات الناتجة عن عملية إعادة الهيكلة بشأن الوضع الإداري المستهدف في مجموعة من البدائل ، وبالتالي يبدأ البعد الموضوعي باتخاذ القرار - الصائب ما أمكن - للمفاضلة بين البدائل المطروحة وفقاً للمعايير المحددة سلفاً بشأن الإنجاز المستهدف . وتتفاوت عملية اتخاذ القرارات في صعوبتها تبعاً لتعدد البدائل المطروحة للاختيار ، وبحسب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة في الموقف . وبناء على ذلك ، تظهر حالات كثيرة في عملية إعادة الهيكلة يطول فيها الوقت الذي يستغرقه الجهاز المختص أو اللجنة المعنية في الوصول إلى قرار المفاضلة حيث تكون المشكلة موضع البحث جديدة في نوعها أو غير مألوفة للمختصين بعد ، أو بحكم ارتفاع درجة تعقيدها . ومهما يكن فإن 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 ، والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد هو أننا هل نريد البديل الذي يقضي على مشكلات قائمة؟.. أم ذلك البديل الذي يحقق مكاسب ومنافع ومناشط إضافية للوضع الإداري؟ أم كلاهما معاً؟ وعلى أية حال فإنه لامناص حين عملية المقارنة بين البدائل المطروحة من اختيار البديل الذي يحقق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة .

ثانياً : الإطار التطبيقي :

1- التغييرات الإيجابية في التحارب الدولية لإعادة الهيكلة الإدارية :

يمكن عرض الاستخلاصات والملاحظات العامة للتغيرات الإيجابية التي شهدتها بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال إعادة الهيكلة الإدارية في النقاط التالية :

- تصاعد الاهتمام في كثير من الدول منذ أوائل عقد التسعينيات الميلادية بإصلاح وتطوير أعمال ونشاطات الجهاز الحكومي . وكان تنامي هذا الاهتمام نتاجاً لتضافر مجموعة من الظروف والعوامل التي تحركت ونشطت خلال ذلك العقد ، أهمها تبني عدد متزايد من الدول لبرامج الإصلاح الاقتصادي ، والتي اشتملت في كثير منها على عناصر تمس الجهاز الإداري للدولة مثل ترشيد الإنفاق العام ، والقضاء على العجز المالي في الموازنة ، وإعادة هيكلة أدوار ووظائف الجهاز الحكومي المتصل بالمشروعات العامة ، بما في ذلك مشروعات المرافق والخدمات العامة ، وإدارة الكثير من الخدمات الحكومية على أسس تجارية أو شبه تجارية .
- في إطار سباق التنمية الذي يجري عالمياً ، أعطى الكثير من الدول وبالذات الغنية منها اهتماماً كبيراً لسياسات واستراتيجيات التنمية ، وأعدت النظر في الكثير من هذه السياسات ، بما في ذلك الدور الذي يؤديه الجهاز الحكومي ، والتوازن بين الأدوار والوظائف التي يباشرها ، وتلك التي يباشرها القطاع الأهلي .
- تصاعد وتنامي تيار عولمة الاقتصاد وتحرير التجارة وتحرير الأسواق . وقد تمخض عن هذا الاتجاه خطوات تحريرية قام بها الكثير من الاقتصادات في العديد من الدول مما أدى إلى تقليص قبضة وسيطرة الجهاز الحكومي في عدد متزايد من قطاعات الاقتصاد

وتخفيف القيود الحكومية عليها أو ما يسمى بـ **Deregulation** . توافق مع هذه التغييرات تناقص كبير في الموارد المتاحة للجهاز الحكومي خلال السنوات العشر الماضية مما ضاعف من الاهتمام بعوامل وعناصر الكفاءة ، والترشيد ، وضبط الإنفاق ، وحسن استخدام الموارد ، كما أصبح هناك حاجة لضبط الحجم المتضخم في موازنات الجهاز الحكومي ، وفي حجم أجهزته الإدارية ، وفي حجم التوظيف الذي نما نمواً كبيراً خلال فترة السبعينيات والثمانينيات بدون مبرر اقتصادي ، بل بدواعي اجتماعية وسياسية محضة .

- بدأت قضية إعادة الهيكلة الإدارية تأخذ في كثير من الدول زخماً واهتماماً عاليين في ترتيب أولويات السياسات والبرامج الحكومية . وبدأنا نشهد في السنوات الأخيرة تشكيل لجان وزارية منبثقة عن مجالس الوزراء لدراسة أوضاع إدارية واقتصادية مختلفة ، ولو أن ذلك قليل نسبياً ، ولكنه يمثل ظاهرة متزايدة . هذه اللجان أو المجالس الوزارية أوكل إليها وبتكليف من الدولة جدولة ومتابعة دفع الإيقاع التنفيذي لبرامج الإصلاح الإداري ، بل إنه في عدد من الدول النامية بدأت قضية إعادة الهيكلة الإدارية تدخل في التكاليف الموكلة للحكومة ، وقد ظهر هذا في دول مثل المملكة العربية السعودية ، ومصر ، وتونس ، والمغرب . ومنذ سنوات عديدة أحدثت كثير من الدول منصباً وزارياً للإصلاح الإداري ، أو للتنمية الإدارية ، أو للخدمة المدنية ، إضافة إلى مالمديها من أجهزة مركزية معنية بالتطوير الإداري ومعاهد أو مراكز تقوم بتدريب وإعداد الكوادر الإدارية في الأجهزة الحكومية .
- اتجه العديد من الدول إلى وضع وتبني خطط وبرامج متوسطة المدى لإعادة الهيكلة الإدارية ، وطبعاً هذه الخطط متفاوتة في درجة شمولها ، وفي حجم الدعم المخصص لها ، وفي درجة العمق في تناولها لقضايا الجهاز الحكومي . لكن الشاهد العام أنها في الأجندة الحكومية ، وتعكس المدى الطيب الذي وصلت إليه بعض الدول في بلورة تصوراتها الخاصة بها في الارتقاء بالإدارة في جوانبها المختلفة .

- اتجاه معظم برامج إعادة الهيكلة الإدارية إلى التركيز على الخدمات والنشاطات ذات الصلة أو العلاقة بالجمهور ، وكذلك السياسات والإجراءات التي تمس عمل القطاع الخاص ، والتجارة الخارجية ، والتصدير ، والاستثمار ، وأغلبها تتضمن توجهات تطويرية تمثل شرائح أفقية في تطوير نظم وآليات عمل الجهاز الإداري . مثال ذلك برامج تدريب تمس قيادات الجهاز الحكومي ، وتبسيط إجراءات ، وتعديل ارتباطات تنظيمية ، ودمج أو إحداث أو إلغاء أجهزة أو وحدات أو نشاطات ، ونقل صلاحيات ، وتطبيق اللامركزية ، وفتح آفاق ومجالات لحرية تصرف المستويات التنفيذية الدنيا . بمعنى أنها تمثل شرائح أو مجالات تطوير أفقي شاملاً لمختلف قطاعات الجهاز الحكومي .
- يتوافق مع برامج إعادة الهيكلة الإدارية اهتمام متصاعد بإصلاح الأنظمة العامة للدولة وإعادة النظر في التشريعات والقوانين واللوائح ، بغرض تبسيطها ، وإزالة الازدواج فيما بينها ، وإنهاء التضارب القائم في الكثير منها لتحقيق نوع من التناسق في البنية النظامية (التشريعية) لعمل الجهاز الإداري للدولة . ولاشك أن مراجعة وتطوير الأنظمة (الإصلاح التشريعي) يمثل شقاً هاماً وحاكماً لأعمال ونشاطات الدولة . وأي تفكير في إعادة الهيكلة ينبغي أن يلازمه تطوير البنية النظامية (التشريعية) التي يخضع لها البناء الإداري الحكومي .

2- المسارات السلبية في التجارب الدولية لإعادة الهيكلة الإدارية :

يمكن عرض الاستخلاصات والملاحظات العامة للمسارات السلبية التي شهدتها بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال إعادة الهيكلة الإدارية في النقاط التالية :

- 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 وطروحات متباينة أو متضاربة مع التوصيات التطويرية النهائية . وأياً كان فإن برامج الهيكلة في عدد من الدول لم تتمكن من اجتياز مثل هذه العقبات مما أدى إلى إيقاف أو تأخر عمليات التطوير المطلوبة .
- 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 .
- 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 بإيكال 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 .
- ضعف الاستقرار الإداري وكثرة التغييرات والتعديلات الوزارية المتلاحقة في العديد من الدول ، الأمر الذي لا يتيح بناء سياسة مستدامة تمكن من بناء البرامج بالاعتماد عليها وفقاً للمنهج المؤسسي الذي يعتمد على البناء التراكمي عبر السنوات المتلاحقة ، حيث تبدأ كل إدارة وزارية جديدة بتوجهات وسياسات معينة قد لا تتسجم مع السياسات السابقة المتبعة و لا تلبث أن تتغير بتغير تلك الإدارة .
- غياب التوجه الاستراتيجي للتنمية الوطنية بشكل عام من أغلب خطط وبرامج إعادة الهيكلة الإدارية ، ذلك أن استراتيجيات التنمية ، وموجهات إعادة هيكلة الاقتصاد ، وإعادة تشكيل أدوار الدولة والجهاز الحكومي لم تتبلور أولوياتها وسياساتها وآليات عملها بشكل محدد وواضح بحيث يكون لها انعكاسات إيجابية على أداء الجهاز الحكومي ودوره وفعاليتها في التنمية .
- يمثل نقص أو قصور الدعم السياسي اللازم لدفع جهود إعادة الهيكلة الإدارية بشكل قوي ونشط وفعال قاسماً مشتركاً في الغالبية العظمى من تجارب الدول . صحيح أن هناك بعض الدول بدأت تتبنى في الآونة الأخيرة قضية إعادة الهيكلة الإدارية ضمن أولويات عمل الحكومة ، لكن يعيب هذا الاهتمام أن عملية تطوير الإدارة أو التنمية الإدارية ما زال ينظر لها باعتبارها من اختصاص الوزير المعني بها ، رغم عدم صواب هذا التصور . فتطوير وتحديث الإدارة لا يمكن أن ينجح إذا انحصرت المسؤولية عنه في نطاق وزير واحد ، بل إن نجاحه وفعاليتها الحقيقية تجيء من أمرين أساسيين : الأمر الأول هو حصوله على أعلى وأكبر دعم سياسي ممكن من حكومة الدولة ، ذلك أن هذا الدعم يعطي قوة دفع معنوية هائلة ، ويقلل ويذلل الكثير من المقاومة التي قد تتواجد وتعرض مسار وفعالية جهود إعادة الهيكلة الإدارية . الأمر الثاني أنه على مستوى الحكومة ككل ينبغي أن يكون كل وزير في موقعه وفي وزارته مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن تحقيق برنامج التطوير وإعادة الهيكلة في وزارته . أما الوزير المعني بتطوير الإدارة الوطنية أو التنمية الإدارية فهو يقوم فقط بدور فني داعم ومساند لعمل بقية الوزارات والأجهزة الحكومية ، ويقدم الخدمات التي تُعين هذه الأجهزة على مباشرة مسؤولياتها الرئيسية والأصيلة في تطوير أساليب عملها ونظم أدائها وتطوير الخدمات والبرامج التي تقدمها . هذا المنظور في حقيقة الأمر منظور غائب تقريباً في منظومة الإدارة الحكومية في العديد من الدول . والوضع في حاجة لمراجعة أنماط المسؤولية عن تطوير الإدارة الوطنية لكي توضع هذه المسؤولية في مناطها وفي موضعها الصحيح ، وأن تكون مسؤولية

الحكومة في إطار من الدعم والمساندة السياسية ، وفي إطار من دور فني مساند وميسر وداعم لعمل الحكومة ككل يقوم به الجهاز المعنى بتطوير الإدارة الحكومية بقيادة الوزير المختص .

□ أظهرت الشواهد أن كثيراً من تجارب إعادة الهيكلة الإدارية التي تمت في بعض الدول لازالت تدور في فلك تقليدي وتركز على إصلاح أو تطوير الهياكل ونظم العمل والأنشطة والإجراءات ، ولم يتوجه الاهتمام فيها بعد بشكل رئيسي لتبني مفهوم الأداء المؤسسي والنواتج النهائية لعمل الأجهزة الحكومية . هذه النواتج ليست محل قياس في الأجهزة الحكومية ، فالجهود التي تتم في عمليات تطوير الإدارة لا تقاس ولا تقيم فاعليتها من منظور التغير الحادث في أداء الأجهزة . التحسين في أداء الأجهزة أمر رئيسي ومفترض إلا أن التعامل معه لم يتم بعد بشكل مباشر وصريح ، ولا يخضع لقياس نظامي مؤسسي في إطار جهود إعادة الهيكلة . صحيح أن هناك بدايات وإرهاصات اهتمام إلا أنه لم يتغلغل بعد بالصورة التي تمكن من إحداث نقلة نوعية كبيرة في أداء الجهاز الحكومي مثلما حدث في الدول التي تبنت منظور الأداء باعتباره موجهاً لعمليات التطوير وإعادة الهيكلة .

□ بالرغم من أن عملية إعادة الهيكلة الإدارية لها ارتباط وثيق بمنظومة ومعايير المساءلة *Accountability* التي يخضع لها الجهاز الحكومي ، إلا أن هذه المنظومة بألياتها 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 .

□ 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 .

□ 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 ، وسياسات تشجيع وتنمية القطاع الخاص ، وسياسات التصدير ، والسياسات المتعلقة بالتوظيف والعمالة . 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 .

□ 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 ، إلا أن هذه البرامج تفتقد القدر الكافي من التكامل 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 . وتحول 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 قدراً كافياً 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 البعد 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 وال فشل . ولذا فإن الحاجة ماسة إلى أن تعتني 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 .

□ 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 ، وجدوى التحول إلى موازنة الأداء ، باعتبار ذلك كله عنصراً أساسياً في تحسين الأداء الحكومي .

□ 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 هذه الاتجاه بعد الدفع الكافي ضمن منظومة التحولات التي تشملها أو تتضمنها جهود إعادة الهيكلة الإدارية .

□ ضعف اهتمام برامج إعادة الهيكلة بإعادة تشكيل أدوار ومعايير وأساليب عمل الأجهزة المركزية المعنية بالرقابة الإدارية والمالية والوظيفية . فهذه الأجهزة تلعب دوراً هاماً في فعاليات الأداء الإداري والمالي للجهاز إلا أن ما يعيبها بشكل كبير هو أن جل 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 .

3- إضاءة حول التجربة الناشئة للمملكة العربية السعودية في إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية .

أ . التوجه العام ومسار البناء الإداري والفني لمشروع الهيكلة :

سعيًا إلى تطوير الجهاز الحكومي للمملكة العربية السعودية ، والارتقاء بمستوى أدائه ، وضبط كلفته المالية في حدود الحاجة الفعلية صدر الأمر السامي الكريم رقم 7/ب/6629 وتاريخ 1420/5/7هـ القاضي بتشكيل لجنة وزارية عليا سميت بـ "اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري" برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبدالعزيز النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع والطيران والمفتش العام وعضوية عدد من أصحاب

السمو والمعالي الوزراء ذوي الاختصاص ، وذلك لوضع وتنفيذ مشروع وطني متكامل لإعادة الهيكلة الإدارية للأجهزة الحكومية ، ودراسة نظام الموظفين ، وحجم الوظائف وأعداد الموظفين ، ومدى الحاجة إليهم ، ومدى حجم كل مصلحة أو وزارة قياساً بالمهام المنوطة بها .

ولأهمية تلك المهمة واتساع نطاقها انبثقت عن اللجنة الوزارية "لجنة وزارية فرعية" برئاسة معالي وزير الخدمة المدنية تتولى الإشراف العام على دراسات المشروع ومتابعة سيرها وتهيئة عرضها على اللجنة الوزارية ، كما تم تشكيل "لجنة تحضيرية" برئاسة معالي مدير عام معهد الإدارة العامة تتولى وضع الخطط التفصيلية للمشروع ومراجعة الدراسات التنظيمية المطلوب إعدادها عن الأجهزة الحكومية ، وإعداد التقارير الخاصة بها بما في ذلك التوصيات التطويرية ، وعرضها على اللجنة الوزارية الفرعية .

وتتم الدراسات الميدانية للمشروع من خلال فرق عمل فنية متخصصة من معهد الإدارة العامة ، تشارك فيها وزارة الخدمة المدنية ، ووزارة المالية والاقتصاد الوطني ، وممثلون عن الجهات التي تجري دراستها ، وتشرف على سيرها الأمانة العامة للجنة الوزارية بمعهد الإدارة العامة . وبما أن هذا المشروع يتطلب إعداد دراسات تنظيمية ووظيفية ومالية شاملة للأجهزة الحكومية ، فقد تم وضع وإقرار الخطة التنفيذية العامة للمشروع والمدة الزمنية لإنجازها ، والتي حددت بثلاث سنوات بدأت من غرة شهر رجب 1421 هـ . وقد قُسمت أجهزة الدولة إلى تسعة عشر قطاعاً موزعة على أربعة مراحل تنفيذية زمنية ، تتضمن كل مرحلة منها عدداً من القطاعات المتخصصة المطلوب دراستها وفق الخطة المعتمدة وخلال المدة الزمنية المحددة ، وذلك حسبما يوضحه الجدول التنفيذي التالي لدراسات المشروع .

* مراحل تنفيذ مشروع إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية

المرحلة	الفئة	القطاع	تاريخ ابتداء الدراسة	تاريخ انتهاء الدراسة	المدة
الأولى	التنفيذية	1 القوى العاملة	1421/7/1	1421/12/30	ستة أشهر
		2 الشئون الاجتماعية			
		3 التقاعد والتأمينات الاجتماعية			
		4 الشئون الخارجية			
		5 الشئون الإسلامية	1421/7/1	1422/6/30	سنة
الثانية	التنفيذية	1 الأشغال العامة والإسكان	1422/3/24	1422/9/24	ستة أشهر
		2 الاتصالات	1422/3/24	1422/9/24	ستة أشهر
		3 النقل	1422/3/24	1422/11/24	ثمانية أشهر
		4 البحوث والمعلومات والدراسات			
5 الخدمات البلدية					
6 الثقافة والشباب والإعلام					
الثالثة	التنفيذية	1 الخدمات الصحية	1423/1/1	1424/6/30	سنة ونصف
		2 التعليم والتدريب والتأهيل			
		3 الاقتصاد والمالية والميزانية والتمويل			
		4 الزراعة والمياه والبيئة			
		5 المناطق الإدارية			
الرابعة	والإستشارية والتنظيمية القضائية / الرقابية	1 الرقابة	1423/7/1	1424/6/30	سنة
		2 القضاء والتحقيق وفض المنازعات			
		3 الدواوين الملكية			
		4 رسم السياسات العامة			

* تم التعديل في تاريخ بدء وانتهاء بعض الدراسات حسب ما اقتضاه مسار وظروف العمل في المشروع . كما أن هناك موضوعات إدارية عامة - غير قطاعية- يحيلها مجلس الوزراء إلى اللجنة الوزارية للقيام بدراساتها إما من خلال القطاع المختص في المشروع أو أن يشكل لها فريق مستقل حسب طبيعة الدراسة وحجمها والتوجيه الكريم بشأنها .

ب - الأهداف العامة لمشروع إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية :

يمكن إيضاح الأهداف العامة للمشروع بصورة إجمالية - من خلال الأمر السامي ، والخطط العامة والتفصيلية للمشروع - في العمل على إحداث نقلة تطويرية نوعية في إمكانات وتنظيم وحدات الجهاز الإداري الحكومي بما يحقق الكفاءة القصوى في الأداء لمواكبة المستجدات والتطورات في حقول التنمية المختلفة على المستوى المحلي والإقليمي

والدولي . وبصورة تفصيلية أكثر ، فإنه يمكن تحديد الأهداف العامة لمشروع إعادة الهيكلة على النحو التالي :

- تطوير تنظيمات الأجهزة الحكومية في أهدافها ووحداتها الإدارية ونشاطاتها الخدمية ، وإزالة ما بها من ازدواج أو تضارب أو غموض ، ومراعاة التناسب بين حجم المؤسسة الحكومية والمهام المنوطة بها .
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من قبل الأجهزة الحكومية ، عن طريق زيادة الفاعلية التنظيمية ، ورفع كفاءة أداء الأجهزة والموظفين العاملين فيها ، وتسهيل مسارات ونظم العمل المتبعة وتحسينها .
- زيادة درجات التوافق بين حجم الجهاز الإداري الحكومي وبين متطلبات العمل وظروفه من جهة ، والتوجهات المستقبلية نحو أجهزة حكومية أقل عدداً وأكثر اختصاصاً وأفضل أداءً من جهة أخرى .
- تخفيض كلفة التشغيل للجهاز الحكومي ، وتوجيه الوفرة نحو زيادة الفاعلية والكفاءة.
- زيادة درجات التكامل مع القطاع الأهلي ، والانفتاح عليه ، وتشجيع دوره في التنمية الشاملة ، وتخصيص الممكن من النشاطات الحكومية أو إدارتها بالأسلوب التجاري .
- تعزيز المؤسسة والعمل الجماعي والتنسيق المشترك في الأجهزة والمؤسسات الحكومية ، وترسيخ مبدأ المساءلة لضمان الإنجاز المتميز .
- دراسة حجم الوظائف وأعداد الموظفين ومدى الحاجة إليهم ، مع التعزيز الإيجابي لاتجاهات الموظفين نحو الوظيفة العامة ، وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية ، وتحسين نوعية أدائهم ، والاهتمام بتحديد مساراتهم الوظيفية والتدريبية بشكل يراعي التطورات المتلاحقة في ظروف وأدوات العمل المختلفة ، وكذلك وضع تصور واضح للوظائف التي تحتاج إليها المؤسسات ، والقدرات اللازمة لإشغالها ، ونوعية التدريب المناسب لها .
- تعزيز اللامركزية الإدارية على مستوى الأجهزة الرئيسية وفروعها ووحدات الإدارة المحلية ، مع تفويض الصلاحيات وتوزيع نشاطات واهتمامات الدولة بشكل إيجابي فاعل على مناطقها المختلفة بما يزيد من كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة على النطاق الإداري .

ج - جوانب التركيز في دراسات المشروع :

□ **الجانب التنظيمي** ، من حيث ملاءمة الهيكل التنظيمي للمهام الأساسية والفرعية لكل جهاز ، وإزالة ما بين الأجهزة من ازدواج أو تداخل

- في الاختصاصات والنشاطات ، وتبسيط إجراءات العمل ، تسهياً لتقديم الخدمات بأيسر الطرق وأقلها كلفة وجهداً .
- **الجانب المتعلق بأنظمة الموظفين** ، بغية تطوير بعض قواعدها بما يتفق والمتطلبات الحالية والمستقبلية للوظيفة العامة .
- **الجانب المتعلق بالوظائف والموظفين** ، من حيث ملاءمة توزيع الوظائف والقوى العاملة بين الأجهزة الحكومية بما يتوافق وحقيقة الاحتياج ، وإيجاد آلية لرفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم .
- **الجانب المالي** ، من حيث التقليل من المصروفات التشغيلية من خلال تحسين أداء الأجهزة الحكومية ، مما يدعم مخصصات المشاريع والبرامج التنموية ، وتحسين القائم من مختلف الخدمات .

د . إنجازات وتطلعات :

اتخذت المملكة العربية السعودية منذ انطلاقة خطة التنمية الخمسية الخامسة مروراً بالخطة الخمسية السادسة وحتى الخطة الخمسية السابعة الحالية ((1410-1415هـ/1420-1425هـ ["1990 -"2005م])) جملة من الخطوات التطويرية الوطنية الطموحة ، كان من أبرزها ما يلي :

- صدور النظام الأساسي للحكم .
- صدور نظام مجلس الشورى .
- صدور نظام المناطق .
- صدور نظام مجلس الوزراء .
- إنشاء المجلس الاقتصادي الأعلى .
- إنشاء المجلس الأعلى للبترول والمعادن .
- صدور نظام الاستثمار الأجنبي ، وتأسيس الهيئة العامة للاستثمار .
- إنشاء الهيئة العليا للسياحة .
- تكوين لجنة وزارية للتنظيم الإداري ، وإقرار تنفيذ مشروع إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية .
- تخصيص قطاع الاتصالات .
- إعادة هيكلة قطاع الكهرباء .
- صدور نظام المرافعات .
- صدور نظام المحاماة .
- صدور نظام الإجراءات الجزائية .

هذه الخطوات وسواها وبما تهدف إليه من ضمان استمرارية التنمية الوطنية الشاملة ونمو الاقتصاد الوطني بمعدلات مرتفعة ، وكسب أحدث الخبرات التنظيمية والإدارية والعلمية والتقنية ، تعتبر ساحة تفاعل خصبة إذا ما اقترنت مع القدرات المالية والخبرات العلمية

والعملية لتضاعف ديناميكية الإدارة والتنمية ، وتتطلب من المجتمع مسئولين ومواطنين ، وقفة تأمل جادة لمراجعة الواقع الذي يعيشه الجهاز الإداري للدولة بهدف المحافظة على الإيجابيات والنجاحات وزيادتها ، ودرء السلبيات والمعوقات ومعالجتها .

باكورة إنتاج مشروع إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية :

أنجز المشروع في عامه الأول (1421/1422 هـ - 2000/2001م) عدداً من الدراسات التنظيمية الهامة التي أقرها مجلس الوزراء في جلساته المنعقدتين بتاريخ 2001/7/16م و 2001/7/23م . وقد تناولت هذه الدراسات الموضوعات التالية :

الموضوع الأول : التنظيم الإداري للمياه ، وقرر المجلس الوزراء بشأنه ما يلي :

إنشاء وزارة المياه تضم الإدارات والأجهزة المعنية بالمياه في وزارتي الزراعة والمياه والشؤون البلدية والقروية وقطاع المياه التابع لإدارة العين العزيزية ومصالح المياه والصرف الصحي القائمة حالياً ، واعتبار هذه المصالح فروعاً للوزارة ، وإنشاء فروع جديدة في المناطق التي لا توجد بها حالياً مصالح للمياه والصرف الصحي ، مع إعادة التنظيم الإداري لجميع القطاعات التي ستتأثر بهذا القرار وفقاً لما يقتضيه مشروع التنظيم الإداري للأجهزة الحكومية الذي تتولاه حالياً اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري .

الموضوع الثاني : التنظيم الإداري للمساحة ، وقرر مجلس الوزراء بشأنه ما يلي :

تحويل الإدارة المركزية للمساحة بوزارة الدفاع والطيران إلى هيئة تسمى "الهيئة العامة للمساحة" تكون ذات شخصية اعتبارية وميزانية مستقلة وترتبط بصاحب السمو الملكي النائب الثاني لرئيس مجلس الوزراء وزير الدفاع والطيران والمفتش العام .

الموضوع الثالث : التنظيم الإداري لنشاط الترجمة الرسمية للدولة ، وقرر مجلس الوزراء بشأنه ما يلي :

إنشاء شعبة للترجمة تسمى "شعبة الترجمة الرسمية" ترتبط برئيس هيئة الخبراء بمجلس الوزراء ، وقد حدد القرار مهام شعبة الترجمة ومجالاتها عملها وكيفية تعاملها مع الجهات الأخرى ، كما تضمن القرار بنداً يقضي بإنشاء "مجلس علمي للترجمة" ضمن التشكيل التنظيمي لشعبة الترجمة يرتبط برئيس الشعبة ، ويتكون من ذوي الاختصاص في حقول الترجمة التي تتطلبها الشعبة يختارون لمكانتهم العلمية والمهنية ، ويصدر أمر سام بتشكيله وتحديد عدد أعضائه ومكافآتهم ومدة العضوية فيه ، كما نص البند الأخير من القرار على إبقاء الترجمة العلمية والمهنية في الجامعات والمؤسسات العلمية ، والترجمة المتخصصة والترجمة الفورية في الأجهزة الحكومية وفي الديوان الملكي على وضعها التنظيمي الحالي مع تعزيزها .
من ناحية أخرى ، فإنه من المتوقع أن يتلو هذه الموضوعات المنجزة للمشروع عدد آخر من الموضوعات في الفترة القريبة القادمة تتناول مجالات عدة ، أبرزها :

- الرقابة الغذائية والدوائية .
- الطيران المدني .
- التقاعد والتأمينات الاجتماعية .
- الشئون الاجتماعية .
- القوى العاملة .
- الشئون الإسلامية .
- الشئون الخارجية .

ثالثاً - آفاق تطوير مستقبلية لمنظومة الجهاز الحكومي / تعزيز فرص وعوامل النجاح :

تعيش المملكة العربية السعودية بداية " طفرة" اقتصادية محسوبة ، وهي بالفعل طفرة لأنها ليست فقط نتيجة تراكمات داخلية ، على صعيد المجتمع والاقتصاد والثقافة ، بل هي كذلك نتيجة مؤثرات خارجية ، استعداداً للعضوية في منظمة التجارة العالمية ، وتأكيد حضور المملكة الدولي كدولة مؤسسة لهيئة الأمم ، وأيضاً كدولة مركزية في الإنتاج النفطي .. وكذلك كدولة لها موقعها الاستراتيجي إقليمياً وعالمياً ، عبر موقعها الجغرافي وعقيدتها الإسلامية وثقافتها العربية .

وهذه الطفرة تقتضي حتماً إعادة هيكلة إدارية ، بحيث يسهل التخلص من الأجهزة الإدارية التي باتت تشكل عبئاً اقتصادياً من خلال تضخمها البيروقراطي وهدرها الاقتصادي ، وأحياناً بازدياد واجبتها التنظيمية مما يجعل تفكيكها وإعادة بنائها من جديد أمراً لازماً ، أخذاً في الاعتبار أيضاً أن مفهوم الخدمة العامة أصبح على نحو أو آخر في حالة تغير وإعادة صياغة مستمرة في ظل حتمية التخلي عن بعض المسئوليات الإدارية والخدمة إلى القطاع الأهلي ، يديرها حسب القوانين الاقتصادية المتطورة ، والظواهر الاجتماعية المتغيرة . وعليه ، فإن هناك مجموعة من القضايا الإدارية الملحة التي لا تزال تستوجب المزيد من البحث والتطوير والتفعيل ومضاعفة الإهتمام إذا ما أريد لعمليات إعادة الهيكلة الإدارية أن تحقق ثمارها المرجوة ، ويمكن إبراز هذه القضايا في النقاط التالية :

1. ضرورة وأهمية أن تتبنى عمليات إعادة الهيكلة منهجاً تقويمياً ينطلق من الأداء المستهدف بالتحسين ، وينطلق من قياس نواتج ومخرجات الأجهزة الحكومية ، ويستند إلى أهداف أدائية محددة تخطط للوحدات الإدارية ، ويتم تقييم إنجاز هذه الوحدات من منظورها . إن الحاجة ماسة إلى الإهتمام التام بقياس الخدمات الحكومية من حيث كفاءة أداء الخدمة ، وجودة الخدمة المقدمة ، وفعالية التكلفة Cost Effectiveness لمختلف البرامج والخدمات الحكومية . وفي غياب وجود محك تقاس به نواتج جهود

التطوير وإعادة الهيكلة ، يصبح من الصعب الحكم على درجة النجاح المحرز

إن هذا يعني وجوب أن ترتبط جهود التطوير بأهداف أدائية محددة ، وبتحسين في مؤشرات أداء الأجهزة الحكومية ، وبنظام يقيس هذه الأهداف والفاعلية النهائية لعمل الأجهزة الحكومية . النقلة الكبيرة التي حدثت في إدارة الأجهزة الحكومية على مستوى بعض الدول المتقدمة ، تمثلت في الانتقال من المنهج التقليدي للإدارة الحكومية إلى منهج يقتبس الكثير من أساليب ونظم العمل المطبقة في القطاع الأهلي ، والتي منها الاهتمام بالعميل ، والاهتمام بالكلفة ، والاهتمام بالإنتاجية ، وإدارة العمل الحكومي بقدر كبير من الاستقلالية مع المحاسبة على الأداء النهائي ، وبتبني أنظمة للموازنة ، ولإدارة المالية ، ولإدارة الموارد بشكل عام تنبثق من وترتكز على الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية . هذا المنظور لم يتغلغل بعد في عمليات إعادة الهيكلة الجارية لجهاز الدولة .

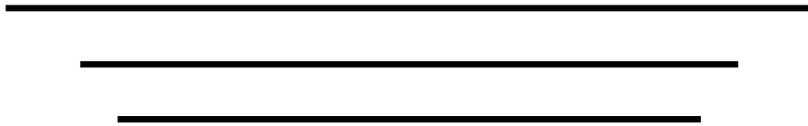
2. إعادة هيكلة عمل ومسئولية الأجهزة المركزية المعنية بالرقابة الإدارية والمالية والوظيفية وتوجيهه صوب الأداء النهائي بدلاً من مجرد التركيز الروتيني المحظ على درجة التقيد بالأنظمة . إن الوضع الحالي لهذه الأجهزة أنها تراقب لوائح وإجراءات ونظم عمل ، ولكنها لا تراقب الأداء النهائي ، ولا تراقب وتتابع الفاعلية والجدوى والنتائج والجودة . دورها التطويري محدود جداً ، وحل تركيزها على دورها التفتيشي . النقلة في جهود إعادة الهيكلة الإدارية تتطلب أن يعاد تشكيل أدوار هذه الأجهزة بحيث تكون رقابتها رقابة أداء ، ورقابة نتائج تركيز على الإنتاجية ، وعلى الأثر ، وعلى الفعالية ، وعلى الجدوى ، وعلى درجة الالتزام بضوابط ولوائح ذات صبغة عامة ، لأن المسؤولية عن النتائج تتطلب إعطاء حرية للأجهزة بأن تتحرك بشكل أوسع وأكثر راحة في مجال تطوير نظم عملها ، ووضع النظم الداخلية الخاصة بها . إن الدور التطويري لهذه الأجهزة يحتاج إلى المزيد من التفعيل والتعميق ، بحيث ينشط دورها في تقديم مقترحات تعيين الأجهزة التنفيذية على النهوض بأدائها وعلى تحسين نظم وآليات عملها بالشكل الذي يحقق تنمية وتحسين الأداء النهائي للأجهزة الحكومية .

3. ضرورة الاهتمام التام بإعادة هندسة الأداء بالأجهزة الإدارية والتخلي عن مسارات العمل البائدة ، والتفكير في أخرى جديدة ، عن طريق :

□ تحرير الإدارة من المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعة ، ومنها المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات ، وعدم التفويض في السلطات ، مع إعادة هيكلة البناء التنظيمي للوحدات الإدارية ، وتطوير الاختصاصات لتحقيق التنسيق بينها ، بمراعاة التحول الذي طرأ على دور الدولة في إطار تحرير العمل والإنتاج من القيود الإدارية المختلفة .

- تحقيق التوازن المنشود بين الأجهزة المركزية ممثلة في دواوين عموم الوزارات وبين وحدات الإدارة المحلية على المستوى اللامركزي ، ولدعم وتعميق اللامركزية في الأداء والتنفيذ .
 - تحقيق التوافق بين اختصاصات الوحدات الإدارية والقضاء على (التشابك / التداخل / الازدواج / التضارب / الافتقار إلى التكامل) .
 - وضع الأنماط التنظيمية المناسبة لوحدات الإدارة العامة المركزية والمحلية (مدن / محافظات / مراكز / قرى / فروع / مكاتب ...) .
 - تحديد الاختصاصات ذات الطبيعة التنفيذية للوزارات والتي ترتبط بالسياسات الاقتصادية ، ودراسة مدى إمكانية نقلها إلى وحدات الإدارة المحلية في المدن والمحافظات والمراكز الإدارية .
4. تطوير نظم الحوافز في الوحدات الإدارية المختلفة بما يحقق الربط بين الحافز والأداء المتميز ، والتأكيد على مبدأ الحافز الفردي على الإنجاز ، مع زيادة الحوافز في مواقع العمل الإرادية ، أو عند تحقيق وفورات في النفقات ، ولتوفير مصادر لتمويل الحوافز .
5. بناء وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية على النحو الذي يحقق التفاعل العضوي والوظيفي بين قطاعات التنمية ، وينسق الجهود ، ويرفع الأداء ، ويخفض التكاليف .

6. بناء مسارات عملية شمولية تكاملية متجددة لتنمية موارد الثروة الوطنية ، وفتح آفاق أوسع وأرحب لممارسة النشاطات الإستثمارية ، والتصحيح المستمر للهيكمل الانتاجي بهدف تنوع مصادر الدخل والصادرات والإيرادات ، وإدراك خطورة الإعتماد على النفط كعنصر أحادي .
7. إيجاد آليات عمل متطورة تكفل "التنسيق المتكامل" بين مخرجات المؤسسات التعليمية ومؤسسات إدارة التنمية .
8. بلورة مفاهيم شاملة محددة وأساليب متجددة لعمليات "إعادة التأهيل" و"التدريب" بما يكفل صقل المهارات ، واستثمار الإمكانيات ، وتعميق قيم العمل الحكومي .
9. التركيز على إنماء واثراء الخبرة الوطنية في امتلاك واستيعاب وتوطين التقنية اللازمة لضمان حسن أداء الأعمال والنشاطات والخدمات الحكومية .
10. تحديث وتبسيط مجمل أنظمة العمل وأساليب تنفيذها بما يكفل تكيفها مع الوضع المعاصر ، ومراعاتها لعوامل المرونة والعدل والإنتاج والتحفيز .
11. ضرورة وأهمية العمل من خلال منظومة إعادة الهيكلة على التحول من نظام الموازنة العامة التقليدية للأبواب والبنود - الذي يركز على عنصر النفقة دون الاهتمام بناتج الإنفاق - إلى موازنة الأداء والبرامج - التي تركز على الناتج النهائي للموارد والمصروفات ، وترتكز على مؤشرات الأداء ، وتقيس ناتج النفقة ، وتخلق آلية متجددة لتخصيص الموارد من منطلق النواتج والآثار المستهدفة من المخصصات المالية التي تلقاها الأجهزة الحكومية .



المراجع

- ~ الأمر الملكي رقم (أ/91) وتاريخ 1421/8/27هـ // الأمر الملكي (أ/92) وتاريخ 1421/8/27هـ / الأمر الملكي رقم (أ/111) وتاريخ 1420/5/17هـ // الأمر الملكي رقم (أ/28) وتاريخ 1420/3/1هـ .
- ~ الأمر السامي رقم (7/6629) وتاريخ 1420/5/7هـ .
- ~ وزارة التخطيط ، منجزات خطط التنمية الخمسية في المملكة العربية السعودية (1970-2000م) .
- ~ وزارة الخدمة المدنية ، معهد الإدارة العامة ، تجربة المملكة العربية السعودية في التنمية الإدارية - ورقة عمل ، دمشق ، 2001م .
- ~ معهد الإدارة العامة ، تقرير عن اللجنة العليا للإصلاح الإداري وأجهزتها المساعدة -1418هـ .
- ~ د. فهاد الحمد ، تجربة معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية - ورقة عمل ، القاهرة / 2000م .
- ~ أمانة اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري - الخطة التنفيذية للدراسات الميدانية - 1420هـ .
- ~ وزارة الخدمة المدنية / معهد الإدارة العامة ، تجربة المملكة العربية السعودية في مجال تجديد الإدارة الحكومية والإصلاح الإداري / مسقط / 1999م .
- ~ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، تجارب عربية في الإصلاح الإداري ، القاهرة / 1997م .
- ~ الجمعية العامة للأمم المتحدة - الدورة الخمسون / أهمية الإدارة للتنمية / 1996م .
- ~ معهد الإدارة العامة ، التقرير السنوي الشامل لإنجازات معهد الإدارة العامة خلال العام التدريبي 1420 / 1421هـ .

~ الديوان العام للخدمة المدنية في مائة عام (من عام 1319 إلى 1419هـ) ،
1419هـ.

~ د. محمد الطويل وآخرون ، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية ،
الرياض / 1995م.

~ وزارة التخطيط ، خطة التنمية الخمسية السادسة (1415-1420هـ) .

~ وزارة التخطيط ، خطة التنمية الخمسية السابعة (1420-1425هـ) .