



المستشار الكويتي

استشارات في التنظيم والادارة

[www.kuwaiticonsultant.com](http://www.kuwaiticonsultant.com)

## تجارب دول مجلس التعاون الخليجي في اعادة هيكله جهازها الحكومي

تعتبر عملية إعادة الهيكلة أمراً ضرورياً لا غنى عنه لأي دولة من الدول؛ حيث إن التأخر في إعادة الهيكلة بالشكل الصحيح تنتج عنه آثار ضارة بالجهاز الإداري ليس أقلها عملية الترهل التي تحدث لذلك الجهاز من حين لآخر، والتي تؤدي إن لم تتم معالجتها بالشكل الصحيح، إلى حالة من العجز الإداري، ومن فقدان ذلك الجهاز لفعاليته الإدارية. وما لم يتم إجراء إعادة الهيكلة بشكل صحيح؛ فإن النتيجة الحتمية لذلك هي تدني مستويات خدمات الجهاز الإداري بشكل عام وما ينتج عن ذلك من ظهور الفساد الإداري وتأخر في التنمية الاقتصادية. الكثير من الدول قد سبقتنا في إعادة هيكلة جهازها الحكومي ومنها دول مجلس التعاون الخليجي وهم المملكة العربية السعودية ودولة الامارات العربية المتحدة ودولة قطر وغيرها، فلماذا نحن متأخرون وابن اصحاب القرار بالدولة ونحن بصدد خطة تنمية شاملة للدولة التي يفترض سوف تنفذها وزارات وهيئات حكومية قد تم إعادة هيكلتها وفلترتها وتنظيفها من الشوائب (الازدواجية والتداخل بالاختصاصات - الاجراءات والدورة المستندية الطويلة - الفساد الإداري) لتكون قادرة على تحمل مسؤولية التنفيذ والإشراف والرقابة على مشاريع برنامج عمل الحكومة حسب خطة الدولة الانمائية. وممكن الاستفادة من تجارب دول مجلس التعاون الخليجي التي سبقتنا في إعادة هيكلة جهازها الحكومي وعلى سبيل المثال تجربة السعودية حيث هدفت الى مراجعة الهياكل الإدارية للأجهزة والمؤسسات الحكومية، كذلك تخصيص ما يمكن تخصيصه من الخدمات الحكومية، إضافة إلى إدارة بعض النشاطات الحكومية بأسلوب الإدارة التجارية، وإدخال أنظمة الحاسب الآلي والتقنيات الإدارية بكثافة في الأجهزة الحكومية. وتطوير (الجانب التنظيمي) الذي يهدف إلى دراسة الهيكل الإداري للجهاز الحكومي من منظور شامل في ضوء الأهداف والمهام، وإزالة ما قد يكون من تداخل وازدواجية في المهام والاختصاصات، تسهياً لتقديم الخدمات بأسر الطرق وأقلها تكلفة وجهداً، حيث شهدت عملية التطوير المؤسسي والإداري تقدماً ملحوظاً وحظيت بدعم كامل من القيادة الرشيدة ونتج عن هذه الدراسة إنشاء وزارات جديدة كوزارة المياه التي أضيف إليها الكهرباء وتحويل إدارات إلى هيئات وإنشاء هيئات جديدة كالهيئة العامة للرقابة الغذائية والدوائية، ومن ذلك أيضاً إلغاء وزارة الأشغال العامة والإسكان وإضافة مهامها إلى وزارة الشؤون البلدية والقروية وإلغاء وزارة الصناعة والكهرباء وإضافة الصناعة إلى وزارة التجارة والكهرباء إلى وزارة المياه، وتعديل مسمى بعض الوزارات كوزارة المعارف إلى

وزارة التربية والتعليم وتعديل مسمى وزارة الإعلام إلى وزارة الثقافة والإعلام وتعديل مسمى وزارة المالية والاقتصاد الوطني إلى وزارة المالية وتعديل مسمى وزارة البرق والبريد والهاتف إلى وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات وتعديل مسمى وزارة المواصلات إلى وزارة النقل وكذلك صدور قرار تحويل وكالة الأنباء السعودية إلى مؤسسة عامة، وضم محطات الإذاعة والتلفزيون في هيئة عامة بمجلس إدارة مستقل، ونقل نشاط الاقتصاد من وزارة المالية والاقتصاد الوطني إلى وزارة التخطيط وتعديل مسماها بحيث يكون وزارة الاقتصاد والتخطيط. اما **تجربة ابوظبي** حيث اعلنت حكومة أبوظبي عن البدء في تطبيق برنامج اعادة هيكلة حكومة ابوظبي والذي اعدته لجنة اعادة الهيكلة بدمج بعض الاجهزة الحكومية والغاء اخرى وانشاء اجهزة جديدة. وتمثلت اعادة الهيكلة باصدار قانون في شان الامانة العامة للمجلس التنفيذي لامارة ابوظبي "بهدف اضافة تعديلات جوهرية في مهام الامانة العامة للمجلس التنفيذي بحيث تتلاءم ومتطلبات البرنامج وذلك باعطائها صلاحيات اوسع لتمكينها من أداء دورها على أكمل وجه في مساندة المجلس التنفيذي".ومن قوانين اعادة الهيكلة قانون بانشاء جهاز الشؤون التنفيذية بهدف الاشراف وتنسيق وتنفيذ مختلف المشاريع بناء على تعليمات وتوصيات رئيس المجلس التنفيذي. وصدر قانون ايضا في شان انشاء دائرة النقل والذي ينص على دمج دائرتي الطيران المدني والموانئ البحرية وتأسيس شركتين للقيام بمهامهما. وصدر مرسوم اميري بتأسيس شركة "ابوظبي للموانئ" وهي شركة مساهمة عامة براس مال ٥٠٠ مليون درهم اماراتي مدفوعة بالكامل من قبل حكومة ابوظبي مهمتها تشغيل والاشراف على موانئ امارة ابوظبي. ونص المرسوم الاخر على تأسيس شركة "ابوظبي للمطارات" وبراس مال ٥٠٠ مليون درهم مدفوعة بالكامل من قبل حكومة ابوظبي مهمتها تشغيل والاشراف على مطارات امارة ابوظبي. أما المرحلة التالية من برنامج التطوير فسوف تركز على تطبيق عملية التحول الى الهيكل التنظيمي الجديد بشكل تدريجي يضمن استمرارية وسلاسة الخدمات المقدمة للجمهور حيث صدرت عدة قوانين ومراسيم لتحقيق هذا الهدف .

**تجربة قطر** - لقد ألفت خطة التنفيذ للمشروع الوطني لتطوير الخدمات العامة ( قرار أميري رقم ٢٠٠٢/١٩ ) - الضوء على الحاجة لإعادة صياغة واضحة ومركزة على الاختصاص والوظيفة للوزارات والجهات الحكومية. ففي شهر يوليو عام ٢٠٠٧ أصدر معالي رئيس الوزراء توجيهات للمدير العام بالأمانة العامة للتخطيط التنموي للعودة لقضية إعادة هيكلة وتشكيل الوزارات والجهات الحكومية الأخرى وذلك لإزالة أي تكرار أو تناقضات أو غموض أو تعارض الاختصاص والوظائف.

#### **الأهداف**

وهدف المشروع الأساسي إلى تأسيس آلية أداء حكومية رفيعة المستوى تعتمد ثمانية مبادئ إرشادية هي:-

- ١- تحديد واضح للاختصاص والوظائف والمسئوليات والمهام والمحاسبة بتجميع المهام المتشابهة وفي نفس الوقت تجنب الغموض والازدواجية وتداخل الاختصاصات.
- ٢- أن يكون الهيكل المطلوب بسيطاً وقوياً مبنياً على أسس واضحة لكافة الأطراف المشاركة. وفي جميع الحالات يجب أن تكون هنالك علاقة ترابط ووظائفية بين مجموعة الأنشطة الخاصة بكل وزير

- ٣- يجب أن يوفر الهيكل نطاق كافي من الإشراف للوزراء.
- ٤- يجب تركيز تنسيق السياسة الإستراتيجية على جهات مركزية قليلة، مع نقل صياغة السياسة القطاعية إلى الوزراء وبدعم الوزارات التي تقع ضمن القطاع التي تكون مسئولة عن محافظ سياسية واسعة بدلاً من مهام ضيقة.
- ٥- يجب أن يشجع الهيكل التركيز على العملاء وأن يكون مبنياً على تخطيط تقريبي بين صياغة السياسة ومسئوليات التنفيذ.
- ٦- يجب أن يتجنب الهيكل صراع المصالح.
- ٧- وحيث أن الوزارات لن تظل إلى الأبد ، يجب أن يعكس الهيكل القضايا ذات الأولوية التي تواجه البلاد ويسهل تحقيق الأولويات الأساسية على المدى المتوسط.
- ٨- كما يجب إن يوفر تفويضاً كبيراً للمسئوليات الخاصة بتقديم الخدمات شريطة أن يكون هذا التفويض محصوراً داخل إطار من المحاسبة الدقيقة.

الدكتور/ عبدالله فهد العبدالجادر

مستشار تنظيم وإدارة

Phone: 99744654 | Fax: 22525575