



## بسم الله الرحمن الرحيم

### مسودة أولية لمشروع

### أعادة هيكلة القطاع الحكومي الكويتي

#### مقدمة :

تعتبر عملية إعادة الهيكلة أمراً ضروريا لا غنى عنه لأية 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 نراه لدينا من تدنٍ واضح في مستوى خدمات الجهاز الإداري العام (في التعليم والصحة والأمن والمواصلات والاتصالات والإسكان والمرافق والبنى التحتية ... الخ) إن هو إلا انعكاس لمدى الحاجة إلى ضرورة إجراء عملية إعادة هيكلة للجهاز الإداري للدولة. 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 .

#### المتطلبات الأساسية لنجاح مشروع إعادة الهيكلة:

- هناك بعض المتطلبات الأساسية لنجاح عملية إعادة الهيكلة ، لعل من أهمها عدم النظر إلى هذه العملية بمعزل عن العملية الإدارية ككل بل يجب أيضا الأخذ في الاعتبار عناصر مهمة تؤثر بشكل مباشر في إنجاح جهود إعادة الهيكلة ، ومن أهم هذه العناصر الإدارية ما يلي :
١. أسلوب اختيار القيادات الإدارية على أسس سليمة تتسم بالموضوعية وعدم التركيز على الولاءات السياسية والقبلية والشللية والمصلحية والطائفية ، بل تضع في اعتبارها المقدرة الفنية والعملية والعلمية لمن يتم اختيارهم .
  ٢. درجة الشفافية في العمل الإداري ، والتي لا يمكن إجراء إعادة هيكلة صحيحة بدون وجودها .
  ٣. تنسيق العلاقات بين الجهات الحكومية في التنظيم حتى يمكن أن يكون للهيكلة أو إعادتها معنى حقيقي. إن تشابك الاختصاصات في أي جهاز إداري ، وخاصة إذا ما اقترن ذلك

٤. تحديد الاختصاصات، وتفويض الصلاحيات، حيث أن عمليات إعادة الهيكلة لا تعدو عن كونها ضياعاً للجهد والمال إذا لم يتم تحديد اختصاصات واضحة لمختلف وحدات ومستويات التنظيم، والأهم من ذلك أيضاً أن يتم تفويض الصلاحيات اللازمة لممارسة الاختصاصات المحددة.

أن إعادة هيكلة القطاع العام أهم محاور إصلاح مؤسسات القطاع العام وتتضمن اما الغاء وزارات او دمج او انشاء وزارات ومؤسسات او تعديل مسميات لبعض الادارات او الغاء اقسام على مستوى كل ادارة او دمجها مع ادارات اخرى.

وتأتي إعادة هيكلة القطاع العام كمهمة يتولها ديوان الخدمة المدنية ضمن إصلاح وتطوير مؤسسات القطاع العام من خلال نهج إصلاحي شامل بالتعاون مع شركة استشارية محلية ويعتمد على أسس علمية واضحة لتنفيذه حيث يقوم الديوان ببناء قاعدة بيانات شاملة لجميع الوزارات والمؤسسات الحكومية الرسمية وشبه الرسمية وتوفر هذه القاعدة معلومات حديثة ودقيقة ومتكاملة عن مختلف مؤسسات القطاع العام تمكن الديوان من تنفيذ برامجه ومبادراته التطويرية بالتعاون مع الشركة الاستشارية.

وتتمثل الاستفادة من قاعدة البيانات في عدة مجالات منها المساعدة في إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية وإعداد هيكل تنظيمي قادر على تحقيق أهداف المؤسسة الحكومية والقضاء على الازدواجية في المهام والمسؤوليات، والمساعدة في إدارة الموارد البشرية في مختلف الوزارات والمؤسسات الحكومية سعياً إلى الوصول إلى جهاز حكومي فعال يضم الكوادر البشرية الملائمة كما ونوعاً، بالإضافة إلى دعم ومساندة المؤسسات الحكومية في بناء قدراتها على تقديم أفضل الخدمات ضمن منهجيات ومعايير مناسبة، علاوة على ذلك فإن هذه القاعدة ومن خلال محورها القانوني تعطي معلومات واضحة عن الأطر التشريعية لمختلف مؤسسات القطاع العام وتحديد النواقص في التشريعات المعمول بها حالياً والتي لم يتم استكمال إصدارها بعد.

ولا يقتصر نطاق عمل محور إعادة الهيكلة كأحد محاور برنامج تطوير القطاع العام على مراجعة المهام والهياكل التنظيمية بصورتها الحالية لمؤسسات القطاع العام بل يشمل أيضاً وضع أسس وضوابط تحكم عملية إنشاء أية مؤسسات حكومية جديدة تفادياً للتضخم في حجم القطاع العام من جهة وتجنباً للتداخل والازدواجية والصراعات التنظيمية بين المؤسسات الحكومية ذاتها من جهة أخرى.

## آلية مشروع إعادة هيكلة القطاع العام :

• تشكيل لجنة رئيسية بقرار من رئيس الوزراء اعضائها من وزير الدولة لشؤون مجلس الوزراء - وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية - رئيس ديوان الخدمة المدنية - الأمين العام للمجلس الأعلى للتخطيط ومن يراه مناسباً لعضوية اللجنة ويتم اختيار رئيساً ومقرر من بين اعضائها وتختص بوضع سياسات واهداف وخطه عمل اعادة الهيكلة ، تشكيل فرق عمل من ممثلي الجهات الحكومية ومتخصصين وخبراء ومستشارين في مجال التنظيم والادارة من داخل الحكومة وخارجها ، الاشراف ومتابعة وتقييم أعمال فرق العمل واخيراً الاجتماع مع رئيس الوزراء ورفع تقارير سير العمل والنتائج الاولية وتحديد التكلفة المالية التقريبية لانجاز المشروع .

• تشكيل فرق عمل من ممثلي الجهات الحكومية وديوان الخدمة المدنية والمتخصصين والخبراء والمستشارين في مجال التنظيم والادارة والقانون وتختص بمجموعة من الجهات الحكومية لدراساتها ميدانياً والاجتماع بالمسؤولين وجمع المعلومات وتحليلها ويتم اختيار رئيساً ومقرر من بين اعضائها وتقوم برفع تقاريرها الى اللجنة الرئيسية ويخصص لها مساعدة ادارية لتنسيق الاجتماعات والزيارات الميدانية والطباعة .

• يقوم فريق العمل برسم خطة عمل محددة بفترة زمنية حسب المهام والجهات التي سوف تكون تحت مسؤوليتهم وتتكون من :

١. الاجتماع مع المسؤولين بالجهات الحكومية لشرح وتوضيح مهام الفريق وطلب التعاون والاهتمام بتوفير المعلومات المطلوبة .
٢. جمع المعلومات من الجهات الحكومية عن الهياكل التنظيمية الحالية والاختصاصات التي تمارس حالياً وتحديد المشاكل والمعوقات في اجراءات العمل واحصائية عن عدد ووظائف العاملين كويتيين وغير كويتيين واي معلومة تفيد في المشروع .
٣. تحليل المعلومات التي تم جمعها من الجهات الحكومية وتشخيص الوضع الحالي وتبيان أوجه الخلل داخل الجهة الواحدة ومقارنتها بالجهات التي تتشابه معها في الاختصاصات .
٤. تحديد اوجه القصور في الهياكل التنظيمية والاختصاصات واجراءات العمل والتأكد من تنفيذها لقرارات وتعليمات ديوان الخدمة المدنية .
٥. وضع التصورات والاقتراحات والتوصيات (بحيث تجمع أعمال جميع الفرق في تقرير واحد) التي من شأنها تصحيح الخلل والمشاكل والمعوقات الادارية وتحديد الصلاحيات والاختصاصات وتعديل الهياكل التنظيمية التي قد ينتج عنها الغاء أو

دمج أو انشاء وحدات تنظيمية تساعدها على الحد من التضخم والبطالة المقنعة وتبسيط اجراءات العمل وفك التشابك في الاختصاصات.

٦. رفع التوصيات والحلول الى اللجنة الرئيسية بحضور رؤساء فرق العمل لمناقشة وتوضيح وشرح نتائج اعمالهم ليتم اتخاذ القرار المناسب .

### عوامل مساعدة لتنفيذ مشروع إعادة الهيكلة :

١. **الدعم السياسي** – الاهتمام والمتابعة المستمرة من قبل القيادة العليا بالدولة و صدور قرار من مجلس الوزراء وتعليمات وحرص الوزراء لجهات عملهم بالتعاون مع فرق العمل وتوفير كل متطلباتهم .
٢. **الدعم الاداري** – توفير الادلة التنظيمية والتشريعات والابحاث والدراسات ومصادر المعلومات والاحصائيات ذات العلاقة بالمشروع .الاستعانة بالخبراء والمستشارين والمتخصصين .
٣. **الدعم المالي** – تخصص ميزانية تقديرية للمبالغ المطلوبة للمشروع لمنح مكافآت مالية شهرية مناسبة لفرق العمل ولشراء الاجهزة وطباعة واخراج التقارير والمذكرات والمحاضر .
٤. **الدعم الاعلامي** – تغطية اخبار وفعاليات المشروع من خلال وسائل الاعلام المختلفة من صحف وتلفزيون واذاعة وندوات وعمل المنشورات والملصقات والكتيبات التوعوية والتنقيفية عن المشروع .
٥. **الدعم الرقابي** – يجب صدور قرار من مجلس الوزراء الى الجهات الحكومية بشأن عدم اجراء اي تعديلات أو اضافات أو أي عمل لة علاقة بمهام المشروع سواء من تعديلات تنظيمية أو اختصاصات حتى الانتهاء واعتماد نتائج المشروع ألا في حالة الضرورة القصوى ويقدرها مجلس الوزراء وكذلك منح صلاحيات لقطاع التطوير الاداري بديوان الخدمة المدنية بمتابعة ومراقبة تطبيق التوصيات التي صدرت من المشروع واعتمدها مجلس الوزراء .

الدكتور/ عبدالله فهد العبدالجادر

مستشار تنظيم وادارة

Phone: 99744654 | Fax: 22525575

[abumishari1@yahoo.com](mailto:abumishari1@yahoo.com)

