مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: إعادة الهيكلة التنظيمية في الجهات العامة مدخل للإصلاح الإداري "دراسة حالة الإدارة المركزية لوزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك"
اسم الكاتب: دريد فاضل الحمدان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/7494
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 18:07 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 41- 1- 2025 : 197- 219

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 41 - 1- 2025 : 197 - 219

إعادة الهيكلة التنظيمية في الجهات العامة مدخل للإصلاح الإداري
"دراسة حالة الإدارة المركزية لوزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك"

دريد فاضل الحمدان[1]

1. باحث، قسم اقتصاد وإدارة الأعمال الدولية ، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، سورية.
douraidalhmdan@damascusuniversity.edu.sy

تاريخ الايداع: 2024/7/2
تاريخ النشر : 2024/7/30

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب
CC BY-NC-SA

الملخص:

تعتبر عملية إعادة الهيكلة التنظيمية هامة جداً في المنظمات كمدخل للإصلاح الإداري فيها بهدف معالجة مظاهر الترهل والازدواجية والتداخل والتكرار في المهام واستغلال الموارد المختلفة استغلالاً أمثل، وتبرز أهميتها نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية والتي تفرض على المنظمات شقيها العام والخاص ضرورة إعادة صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها وصولاً إلى إحداث تعديلات في طبيعة المهام في معرض تنفيذ خططتها القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل.

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل تجربة الإدارة المركزية لوزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك في عملية إعادة الهيكلة التنظيمية كأحد أبرز المداخل في تنفيذ المشروع الوطني للإصلاح الإداري في الوزارة وبيان دور هذه العملية في معالجة التضخم الوظيفي، وتحسين عملية الاتصال والأشراف، وتحقيق الوفر وترشيد في النفقات، وإمكانية استثمار الموارد البشرية بالشكل الأمثل وتحسين الأداء والخدمات.

استخدم المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن نسبة التخفيض في الوحدات التنظيمية على مستوى المديريات بعد عملية إعادة الهيكلة التنظيمية بلغ 18% ونسبة التخفيض في الوحدات التنظيمية على مستوى الدوائر بلغ 17% ، وهو الامر الذي أدى تقليص في حجم الهيكل التنظيمي وتحقيق الوفر في التشغيل وتخفيض التكاليف في العمل وتحسين عملية الاتصال والإشراف بالإضافة لإمكانية إعادة توزيع الكوادر البشرية واستثمارها بالشكل الأمثل وتحسين الخدمات والأداء.

الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي– إعادة الهيكلة التنظيمية – الوحدة التنظيمية

Organizational Restructuring In Public Agencies " An Introduction To Administrative Reform A Case Study Of The Central Administration Of The Ministry Of Internal Trade And Consumer Protection"

Douraid Fadel alhmdan[1]

1. Researcher, Department of International Business Economics and Management, Higher Institute for Administrative Development, Damascus University, Syria. douraidalhmdan@damascusuniversity.edu.sy

Received: 2/7/2024

Accepted: 30/7/2024

Copyright: Damascus University-Syria

The authors retain the copyright under a

CC BY- NC-SA

Abstract:

The process of organizational restructuring is considered very important in organizations as an introduction to administrative reform in them with the aim of addressing the manifestations of slackness, duplication, overlap and repetition in tasks and optimal exploitation of various resources. Its importance is highlighted as a result of the rapid changes in the external environment, which impose on organizations, both public and private, the need to reformulate their vision, mission and goals to achieve To make adjustments in the nature of tasks in the process of implementing its short, medium and long-term plans.

The study aimed to study and analyze the experience of the central administration of the Ministry of Domestic Trade and Consumer Protection in the process of organizational restructuring as one of the most prominent approaches to implementing the national project for administrative reform in the ministry and to demonstrate the role of this process in addressing job inflation, improving the process of communication and supervision, achieving savings and rationalizing expenses, and the possibility Investing human resources optimally and improving performance and services

The descriptive approach and the analytical method were used, and the study reached a set of results, including that the percentage of reduction in organizational units at the district level after the organizational restructuring process reached 18%, and the percentage of reduction in organizational units at the department level reached 17%, which led to a reduction in the size of the organizational structure. Achieving savings in operation, reducing work costs, improving the communication and supervision process, in addition to the possibility of redistributing human resources and investing them in an optimal manner, and improving services and performance.

Keywords: organizational structure-organizational restructuring. organizational unit

المقدمة:

تعد عملية إعادة الهيكلة التنظيمية أحد أبرز مداخل الإصلاح الإداري التي يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات، عامة وخاصة، وهو يتسم بالشمولية حيث تتعدد أبعاده وألياته لتمكن المنظمة من مواجهة كافة المشكلات التي قد تواجهها ولم يعد قاصراً على وجود مشكلات تواجه المنظمة وإنما قد يكون ألية تساعدها على التطوير والتحديث ومن ثم تستطيع التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية فيتحقق لها البقاء والقدرة على المنافسة. (أحمد، وعبد الوهاب. 2022)

وتعد عملية إعادة الهيكلة التنظيمية في عصرنا الحالي متطلباً أساسياً وهاماً لدى المؤسسات من أجل مواكبة التطور والحداثة ومن أجل زيادة وكفاءة وفاعلية المؤسسات للتخلص من مظاهر الترهل والازدواجية والتداخل والتكرار في المهام واستغلال الموارد المختلفة استغلالاً أمثل. (حسونة، هاني خليل. 2020.ص13)

ويمكن اعتبار أن عملية إعادة الهيكلة التنظيمية نقطة البداية في عملية الاصلاح الإداري للجهات العامة والتي تساهم في تحقيق العديد من التحولات الإيجابية في المنظمة مثل سرعة الاستجابة لحاجات المواطن وتحسين وتطوير العمل ورفع مستوى الأداء، عن طريق تطبيق سياسة تخفيض نسبة التضخم الوظيفي في البنية التنظيمية من خلال تقليص حجم الهيكل التنظيمي، وتحقيق الوفر وترشيد في النفقات من خلال الغاء الوحدات التنظيمية غير المفعلة، وتحسين عملية الاتصال والاشراف من خلال الغاء الازدواجية في الاشراف على الوحدات التنظيمية، والغاء التكرار في المهام في الوحدات التنظيمية من خلال توطين المهام، الاستثمار الفعال للموارد البشرية، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات والأداء من خلال إحداث وحدات تنظيمية جديدة تعنى بالجودة و قياس الأداء.

ورغم الاعتراف المتزايد بأهمية وضرورة عمليات إعادة الهيكلة التنظيمية كاستجابة للتغييرات الخارجية في البيئة المحيطة المتزامنة مع تسارع وتيرة المنافسة وضغوط سوق العمل وتزايد عمليات الاندماج في الأسواق العالمية إلا أن هناك جهود قليلة بذلت على مستوى الإدارة العامة في سورية في دراسة وتقييم التجارب المحلية، وتأتي هذه الورقة البحثية كضرورة للإضاءة على تجربة الإدارة المركزية لوزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك في إعادة الهيكلة التنظيمية باعتبارها أحد متطلبات تنفيذ المشروع الوطني للإصلاح الإداري ومعرفة أهم نتائجها وما هو المطلوب في المرحلة القادمة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة حول موضوع دراستنا تبين التالي:

هناك دراسات ركزت على الأليات المتبعة في إعادة الهيكلة التنظيمية إما من خلال تقليل نسبة حقوق الملكية للدولة عبر أليات مثل الخصخصة والادراج في البورصة أو من خلال تقليص الحجم أو تقليص المدى أو تهجين الهيكل أو التحالف الاستراتيجي والمشاريع المشتركة لتطوير الأداء الاستراتيجي، وهو ما نجده في دراسة (أحمد، عبد الوهاب. 2022) التي سعت إلى استعراض جهود بعض الدول لإعادة هيكلة مؤسسات قطاع الأعمال العام وركزت الدراسة على الأليات التنظيمية والإدارية في إعادة الهيكلة لتأثيرها المباشر وغير المباشر على أداء هذه المؤسسات، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت برصد أبرز آليات إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية لقطاع الأعمال العام من واقع تناول بعض الخبرات الدولية في هذا الشأن وكيف تم تطبيقها، تناولت الدراسة التجميع والحوكمة وتوسيع هيكل الملكية عبر الخصخصة والادراج في البورصة كأبرز أليات إعادة الهيكلة التنظيمية والإدارية المستخدمة دولياً، وخلصت الدراسة إلى وجود تفاوت في نتائج تطبيق أليات إعادة الهيكلة بين دولة إلى أخرى وفقاً لطبيعة المشكلة التي تواجهها المنطقة ووفقاً للبيئة المحيطة كما خلصت الدراسة أيضاً إلى وجود توجه عالمي نحو تقليل نسبة

حقوق الملكية للدولة في هذه الشركات عبر أليات مثل الخصخصة والادراج في البورصة نتيجة لربط العديد من الدراسات بسبب ملكية الدولة الكاملة لهذه الشركات وانخفاض أدائها مقارنة بمثيلاتها من القطاع الخاص.

وفي دراسة (حسن، العامري. 2021) هدفت إلى توضيح الخيار الأنسب من بين خيارات إعادة الهيكلة المتمثلة من خلال أما تقليص الحجم أو تقليص المدى أو تهجين الهيكل أو التحالف الاستراتيجي والمشاريع المشتركة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الشركة حيث تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في تساؤل مهم ما هو الخيار المناسب من بين خيارات اعادة الهيكلة لتطوير الاداء الاستراتيجي في الشركة ولتوضيح العلاقة من متغيرات البحث تم صياغة فرضيتين رئيسيتين للارتباط والتأثير وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها وقد توصل الى جملة من النتائج لإعادة الهيكلة وأن هناك دور واضح لإعادة الهيكلة بالأداء الاستراتيجي للشركة كما تبين أن اختيار تقليص الحجم هو الاختيار المناسب للشركة وهذا يعني أن الشركة تعاني من بعض الزيادة في الأقسام والوظائف أو أعداد الموظفين.

وهناك دراسات ركزت على دراسة العلاقة والأثر بين إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء الاستراتيجي وأيضاً العلاقة بين إعادة الهيكلة التنظيمية والميزة التنافسية، وأيضاً الرضا الوظيفي، وهذا ما نجده في دراسة (أبوغنيم، فرج. 2017) التي هدفت إلى التحقق من العلاقة والأثر بين استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة من خلال استطلاع أراء عينة البحث وحددت مشكلة البحث في مجموعة من الاسئلة تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي كوسيلة للحصول على البيانات واستند البحث الى المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع البحث من/85/ مديراً وطبق البحث على عينة متكونة من /70/ مديراً وتم استخراج النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (spss)، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها ازدياد أهمية استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية في مجال الأداء الوظيفي وتحسينه نتيجة ازدياد حجم الخدمات التي تقدمها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في ظل التطورات الاجتماعية والسياسية واظهرت إعادة الهيكلة تأثيرات جوهرية في الأداء الوظيفي مما يؤكد اهتمام المنظمة المبحوثة في الوصول لأهدافها وتبين أيضاً بأن إعادة الهيكلة التنظيمية والأداء الوظيفي ترتبط ارتباطاً ذا دلالة احصائية موجبة على المستوى الكلي.

وفي دراسة (الحسيني، جيهان. 2016) هدفت الدراسة الى بيان أثر أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية اتبعت الدراسة أسلوب الاستقصاء وتم الاعتماد على أراء واتجاهات العاملين في شركات الهاتف المحمول وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن وجود أثر ذو دلالة لأبعاد اعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن في شركات الاتصالات الخلوية المصرية.

وفي دراسة (الحنيطي، وآخرون. 2019) هدفت الدراسة الى التعرف على الهياكل التنظيمية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة – الجودة – المرونة – الابداع) حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية حيث بلغ عدد الموظفين في هذه المؤسسات /1241/ موظفاً وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات حيث وزعت عينة الدراسة التي تكونت من جميع العاملين في المستويات الادارية العليا والوسطى وعددهم /208/ موظفاً وتوصلت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للهياكل التنظيمية تحقيق الميزة التنافسية وبدرجة مرتفعة.

وفي دراسة (حسونة، هاني. 2020) هدفت الدراسة الى التعرف على متطلبات اعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة واعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة البالغ/92/ موظفاً توصلت الدراسة الى أن أبعاد الهيكلة التنظيمية تتوافر في ديوان الموظفين العام بدرجة كبيرة والمتمثلة في المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية والبشرية وكانت العلاقة طردية قوية بين توافر أبعاد متطلبات اعادة الهيكلة التنظيمية في ديوان الموظفين وتطوير مستوى أداؤه المؤسسي خلصت الدراسة الى عدة توجيهات أهمها ضرورة اهتمام

الديوان بأبعاد متطلبات اعادة الهيكلة التنظيمية والبشرية والتكنولوجية والبيئة الداخلية في ديوان الموظفين مهيئة لإجراء اعادة هيكلة تنظيمية نظراً لتوافر جميع متطلباتها.

أما الدراسات التي ركزت على دور إعادة الهيكلة في الرضا الوظيفي مثل دراسة (عواد، وآخرون. 2016) التي هدفت الى دراسة مشكلة الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية ومدى تأثير إعادة الهيكلة عليها حيث أن هناك وضعاً غير مرغوب فيه ضمن الأجهزة الادارية العامة في مصر يعكس انخفاضاً في الأداء الكمي والنوعي وانحسار في القدرة على التصدير وضعفاً في التأقلم مع المتغيرات المستمرة في الهيئة الداخلية والخارجية اعتمد الباحثون في تحقيق أهداف البحث على المنهج الوصفي عن طريق استخدام البحث المكتبي والمنهج التحليلي من الدراسة الاستطلاعية وتوصل البحث الى أن هناك تأثير قوي لإعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في الأجهزة الإدارية بمعنى أن اعادة الهيكلة للعاملين ووضع كل عامل في مكانه المناسب حسب قدراته ومهاراته ومستوى تعليمه داخل الأجهزة الحكومية وذلك حسب تدريبه ومعرفته وتعلمه التنظيمي سوف يؤدي بدوره الى الرضا الوظيفي.

وفي دراسة (المنشد، وحيدة. 2019) انطلقت الدراسة من فرضية مفادها اعادة هيكلة الجهاز المصرفي العراقي ولاسيما مصرفي الرشيد والرافدين ستعمل على تحسين الاداء المصرفي والتخلص من الديون الخارجية واستفادة قدرة هذه المصارف على تحقيق الربحية هدفت الدراسة الى توضيح أهمية وأهداف وتحديات ومتطلبات نجاح إعادة الهيكلة في المصارف ومناقشة واقع ومؤشرات أداء مصرف الرشيد والرافدين ودراسة خطة اعادة الهيكلة لكلا المصرفين وتم اتباع المنهج الوظيفي لتحليل البيانات المصرفية واستقراء واقع مؤشرات أداء المصرفين وتوصلت الدراسة الى أن الهيكلية المصرفية العراقية تعاني من اختلالات بنيوية لا تتوافق مع توجهات النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي ولا تتلاءم مع نهج الدولة وتحديد مسارات التنمية المستقبلية اذ انهما هيكلية هجينة لا تعكس الأهداف وأوصت الدراسة بمطالبة المصارف العراقية بتقوية بنيتها الهيكلية والمالية لتطوير نفسها اداريا واقتصاديا وترشيق الهيكل الاداري الضخم.

وفي دراسة (طواهير، وآخرون.2021) هدفت الدراسة للتعرف على التأثيرات المختلفة لإعادة الهيكلة التي قامت بها شركة جوجل google في تعزيز تنافسيتها تم استخدام منهج دراسة حالة واعتمد على التقارير ومواقع الانترنت لجمع البيانات بغرض الدراسة وتوصلت إلى أن قرار إعادة الهيكلة قرار ناجح يمكن الشركة من تحقيق ايرادات أعلى وكما ساهم في زيادة التركيز على الأعمال الأساسية للشركة مما يمكنها من تصدير منتجات إبداعية وحققت اعادة الهيكلية نتائج ايجابية بحيث أدت الى إنعاش سعر السهم.

وهناك دراسات ركزت على صعوبات ومشكلات عملية إعادة الهيكلة التنظيمية وهو ما نجده في دراسة (الخشاب، حسان. 2013) التي هدفت إلى معالجة المشكلات المتعلقة بإعادة الهيكلة في المديرية العامة لتربية نينوى في جمهورية العراق المتمثلة بالزخم الكبير في خدماتها والانخفاض النوعي في مستودى أدائها فضلاً عن عدم التوازن في الملاك كماً ونوعاً بين تشكيلاتها وقد افترضت الدراسة ان سبب هذه المشكلات هو صغر التنظيم الإداري للمديرية والذي انعكس سلباً في عدم القدرة على استيعاب الزخم الكبير الموجود على خدماتها الادارية كذلك وجود عدة عيوب تنظيمية تمثلت في تداخل صلاحيات الوظائف وازدواجية في ادوار بعض المهام وتعارض لدى وظائف اخرى وخلصت الدراسة إلى اقتراح ثلاثة هياكل تنظيمية مقدمة كان الأول بناء هيكل تنظيمي جديد للمديرية والثاني شطر المديرية الحالية إلى مديريتين والثالث الاكتفاء بتفعيل أقسام التربية في الأقضية والنواحي وتم دراسة هذه المقترحات كلاً على انفراد بشكل من التفصيل ودراسة ايجابياتها وسلبياتها وتقييمها وفق عدة معايير عملية تم وضع ألية تضمن تطبيق أحذ هذه المقترحات بعد الاستفادة من عدة تقنيات في جمع المعلومات الضرورية من المديرية أهمها المقابلات الشخصية والاجتماعات الي أجريت مع مدير التربية ورؤساء الأقسام للوصول إلى إصلاح تنظيمي بالشكل الذي يضمن موثوقيته علمياً وصلاحياته عملياً .

أما الدراسات الأجنبية أكدت على أهمية وضرورة إجراء عملية إعادة الهيكلة التنظيمية وخاصة في ظل الأزمات التي تمر بها الدول أو الشركات ومن يقوم بعملية إعادة الهيكلة، وعلى دور أعادة الهيكلة في تعزيز التنافسية وزيادة الفاعلية وهذا ما نجده في دراسة (jones,2010) ودراسة (Balogun,2007) توافقت الدراستان على حتمية توجه المنظمات العامة نحو إعادة الهيكلة نتيجة للتحديات العالمية المتمثلة في الأزمات الاقتصادية التي حدثت في عديد من دول العالم كانهيار سوق العقارات في الولايات المتحدة الامريكية وأثاره الاقتصادية على المنظمات العامة في العديد من دول العالم مما تطلب تخفيض الانفاق العام من خلال عدد من الأليات منها تخفيض حجم العمالة إلى جانب التطور التكنولوجي وتأسيس الاقتصاد القائم على المعرفة وماترتب عليه من ازدياد سقف توقعات المواطنين فيما يخص جودة الخدمات العامة في الوقت الذي لا تستطيع الأجهزة الإدارية التقليدية القائمة على الروتين والمركزية التمسك بالقوانين تحقيق هذه التوقعات فأصبح إعادة هيكلة هذه الأجهزة أمر حتمي.

ولكن تختلف دراسة Balogun في تأكيدها على دور القيادة الوسطى في عملية إعادة الهيكلة فقد يكون البرنامج مصدره القيادة العليا لكن التنفيذ سيكون على عاتق القيادة الوسطى لأن لديهم دوراً كبيراً فهم حلقة الوصل بين المستويات العليا و الدنيا وليسوا مجرد قناة للتغيير وقدمت الدراسة أيضاً عدداً من النصائح نابعة من الممارسة العملية لإعادة الهيكلة في بعض الشركات من أهمها عدم الاهتمام بمرحلة دون غيرها من مراحل إعادة الهيكلة وإعطاء اهتمام متساو للوحدات الإدارية التي تتم إعادة هيكلتها وكذلك الدور الجوهري للقيادة الوسطى في تنفيذ إعادة الهيكلة نتيجة للعلاقات غير الرسمية التي تتمتع بصفة القيادة الوسطى مع باقي أعضاء المنظمة والتي تؤثر على قبول عملية إعادة الهيكلة.

وفي حين أخر ركزت دراسة (eric,2013) على إعادة هيكلة المؤسسات العامة كمصدر لزيادة التنافسية في دول شرق أوروبا فبحثت في أهم خصائص عملية إعادة الهيكلة في المؤسسات العامة وتأثيرها على قدرة هذه المؤسسات على المنافسة الاقتصادية في تلك الدول من خلال تحليل المراحل المختلفة لإعادة هيكلة هذه الشركات وتوصل البحث إلى أن غياب خطة أو منهجية واضحة ونقص الشفافية واستغلال هذه المؤسسات سياسياً في فترات الانتخابات هي الأسباب الرئيسية لعدم تحقيق إعادة الهيكلة لأهدافها ومن ثم من عدم قدرتها على منافسة القطاع الخاص.

وفي دراسة (Cameron,1994) تبين من دراسته على قطاع صناعة السيارات بأمريكا (عينة 20 شركة) خلال فترة أربع سنوات منذ سنة 1989–1993 أن الشركات التي حققت فاعلية في إعادة الهيكلة استخدمت كل من السياسات والاستراتيجيات التالية:

- سياسة تخفيض قوة العمل.
- سياسة إعادة تصميم الأعمال وذلك عن طريق إدماج الوحدات الإنتاجية أو التخلي عن إنتاج بعض السلع غير المربحة وإعادة النظر في تصميم نشاطات وعمليات المؤسسة.
- سياسة تحليل النظم وذلك عن طريق تغيير استراتيجية المؤسسة عن طريق مشاركة العمال والبيئة الخارجية في تحديد جوانب التغيير ومحاولة تخفيض التكاليف الثابتة.
- سياسة تنمية الثقافة والجودة وذلك عن طريق تغيير الاتجاهات والذهنيات واعتبار إعادة هيكلة العمالة أسلوباً للحياة وأساساً للتحسين المستمر، بالإضافة إلى محاولة إشعار العمال بالمسؤولية اتجاه تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

وفي دراسة (FREEMAN,1994) أوضح هذا الباحث الأمريكي أن هناك اتجاهين في إعادة الهيكلة:

- **الاتجاه الأول:**

يتم من خلال هذا الاتجاه إعادة النظر في أهداف، استراتيجيات، عمليات وتنظيم المؤسسة ككل. ويعتبر هدف تخفيض العمالة أحد عناصر التغيير الشامل بالإضافة إلى التحليل المستمر للهيكل التنظيمي والأنشطة والأفراد على كل المستويات التنظيمية والقيام بتصفية بعض الوحدات الإنتاجية أو المستويات الإدارية التي لا تناسب مع الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة.

- **الاتجاه الثاني:**

بإتباع هذا الاتجاه لا يتم تغيير أهداف واستراتيجية المؤسسة ككل، بل تهدف المؤسسة إلى تدعيم استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي.
ولقد تبين من هذه الدراسة أن الشركات التي استخدمت سياسة تخفيض العمالة كجزء من استراتيجية التغيير الشامل حققت أداءً أفضل من تلك التي استخدمت مدخل تخفيض العمالة كجزء من التغيير الجزئي.
من الملاحظ أن كافة الدراسات العربية والأجنبية ركزت على توضيح الأليات المتبعة لعملية إعادة الهيكلة التنظيمية وماهو تأثيرها المباشر على تحسين وتطوير العمل وبالأخص الاليات المتبعة في تقليص حجم الهيكل التنظيمي أو تهجين الهيكل أو من خلال إضافة مهام جديدة أو إضافة إجراءات عمل متطورة وأيضاً تطرقت الدراسات إلى العلاقة و الأثر بين أبعاد عملية إعادة الهيكلة التنظيمية وبين تحسين العمل أو الأداء الاستراتيجي أو الميزة التنافسية أو رضا العاملين سواء في الشركات العامة أو الخاصة بالإضافة إلى التطرق لصعوبات وتحديات ومشكلات عملية إعادة الهيكلة التنظيمية، وتتشابه دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في توضيح الالية المتبعة لعملية إعادة الهيكلة ولاسيما مبدأ تقليص حجم الهيكل التنظيمي من خلال الغاء الوحدات التنظيمية غير المفعلة وأيضاً إضافة مهام جديدة ودورها في تحسين العمل بينما تختلف عنها في بيان الدور الإيجابي لعملية إعادة الهيكلة التنظيمية في عملية تحسين عملية الاتصال و الأشراف وتحقيق الوفر وترشيد في النفقات والبدء في استثمار الموارد البشرية بعد عملية إعادة الهيكلة التنظيمية وتحسين الأداء وتقديم الخدمات من خلال إحداث وحدات تنظيمية جديدة لهذه الغاية.

إشكالية الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة بأن هناك مظاهر من الترهل والضعف في أداء الجهات العامة في سورية، ومن هنا جاء المشروع الوطني للإصلاح الإداري في الإدارة العامة السورية لمعالجة هذه المظاهر وكانت أولى ثمراته وكأحد متطلباته هي عملية إعادة الهيكلة التنظيمية للإدارات المركزية للوزارات بهدف الوصول إلى هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة مواكبة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وبناءً على ما سبق سنحاول من خلال هذا البحث معالجة الإشكاليات التالية:

- هل ساهمت عملية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل للإصلاح الإداري في تخفيض نسبة التضخم الوظيفي من خلال تقليص حجم الهيكل التنظيمي؟
- هل ساهمت عملية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل للإصلاح الإداري في تحقيق الوفر وترشيد في النفقات من خلال الغاء الوحدات التنظيمية غير المفعلة ونفقاتها المالية؟
- هل ساهمت عملية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل للإصلاح الإداري في تحسين عملية الاتصال والاشراف من خلال الغاء الازدواجية في الأشراف على الوحدات التنظيمية؟
- هل ساهمت عملية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل للإصلاح الإداري في الغاء التكرار في المهام في الوحدات التنظيمية من خلال توطين المهام؟
- هل سوف تساهم عملية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل للإصلاح الإداري في استثمار الموارد البشرية بالشكل الأمثل؟

- هل سوف تساهم عملية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل للإصلاح الإداري في تحسين جودة الخدمات والأداء من خلال إحداث وحدات تنظيمية جديدة تعنى بالجودة وقياس الأداء الفني؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى دراسة وتحليل تجربة الإدارة المركزية لوزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك في عملية إعادة الهيكلة التنظيمية باعتبارها مدخل رئيسي ومتطلب أساسي للمشروع الوطني للإصلاح الإداري وبيان دور هذه العملية في معالجة التضخم الوظيفي وتحقيق الوفر وترشيد في النفقات وتحسين عملية الاتصال والأشراف بين التنظيمي وإلغاء التكرار في المهام والبدء في عملية استثمار الموارد البشرية بالشكل الأمثل وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن والأداء.

أهمية الدراسة:

من الناحية العلمية: معرفة دور عملية إعادة الهيكلة التنظيمية في الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية.
من الناحية العملية: تتبع من خلال مجال التطبيق للدراسة وهي الإدارة المركزية لوزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك والتي تعتبر من الوزارات الهامة نتيجة الانتشار الجغرافي الواسع لعملها وتعدد الخدمات الأساسية التي تقدمها للمواطن.

منهجية الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي حيث يقوم الباحث برصد تجربة إعادة الهيكلة التنظيمية في أحدى الإدارات المركزية للوزارات، ودراسة وتحليل الإجراءات المتبعة في تنفيذ عملية إعادة الهيكلة التنظيمية والنتائج الحاصلة والمتوقعة وماهو المطلوب في المرحلة القادمة.

الإطار النظري:

<u>أولاً:</u> مفهوم عملية إعادة الهيكلة التنظيمية (التعريف – المفهوم –الأهمية –الأهداف – الأسباب):

أوضحا (خوندة، وشوكي، 2024) أهمية الهيكل التنظيمي في كونه إحدى الأدوات اتي تساعد التنظيم على الوصول لأهدافه كما يساعد في التنفيذ الفعال لخطط المنظمة وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
كما توصلت الباحثة (شوكي، 2024) إلى أهمية التطوير التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال وجود علاقة أثر لبعدي التطوير البشري والهيكلي في الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة دمشق.
إن مفهوم إعادة الهيكلة التنظيمية نال اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الإداريين والأخصائيين في العديد من العلوم بسبب صعوبة تحديد المعنى والدلالة والمجال والزمن لبدء هذه العملية، فهو مفهوماً مرناً جداً ولعل الاقتصاديين هم أكثر من اهتم بهذا المفهوم ودلالاته ومغزاه ومتى يكون ضرورياً اللجوء إليه كإجراء لإنقاذ المؤسسات الاقتصادية.
عرفت الباحثة (حسن، راوية. 2002) عملية **إعادة الهيكلة التنظيمية (Restructuration)** بأنها عملية تغيير مدروسة للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية وفقاً لهذا المفهوم يقصد بذلك مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، وتعمل إعادة الهيكلة على تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة والغرض من وراء ذلك تحسين كل من الكفاءة والفعالية.

إن مفهوم إعادة الهيكلة التنظيمية حسب (خطاب، عايدة. 1999) يشمل:

1. وجود هدف تخفيض التكاليف بصفة عامة بما فيها تكلفة عنصر العمل.

2. وضع السياسات التي تساعد على حسن استخدام الموارد المتاحة، وزيادة الانتاجية بما يحقق كفاءة الأداء كإعادة تصميم النظم والعمليات، واستغلال الطاقات المتاحة، إلخ.

3. تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة.

وبالتالي يمكن اعتبار إن مفهوم إعادة الهيكلة التنظيمية ما هو إلا أسلوب تتبعه الإدارة للاستثمار الأمثل لمواردها البشرية ويساهم في حل بعض المشكلات لديها مثل مشكلة العمالة الفائضة أو سوء توزيع العمالة أو تخفيض نفقاتها التشغيلية.

وحسب (خان، وآخرون. 2019) يختلف مفهوم إعادة الهيكلة التنظيمية عن مفهوم إعادة هيكلة أو هندسة الموارد البشرية والأخيرة هي محاولة مخططة ومبرمجة لتعظيم قيمة الموارد البشرية، فلا تقتصر على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري وتفعيل استخدامه لصالح المؤسسة، وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية قدرة المؤسسة وتنافسيته، وإنما تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المنظمة (الاختيار، التكوين، المسار المهني، .....).

والتي تهدف حسب (ناصر، فداء.2006) إلى بناء فريق موارد بشرية باختصاصات متخصصة وتطوير بنية ادارية للموارد البشرية مركزياً والاستثمار بالتكنولوجيا وتحقيق تغيير جذري في الأداء والتركيز على العملاء وتحقيق السرعة في اتخاذ القرار وتحقيق الجودة وخفض التكلفة.

هناك الكثير من الأسباب حسب (عبد الفتاح، طارق.2006. ص24–26) التي تدفع المؤسسات بالقيام بعملية إعادة الهيكلة التنظيمية فيها منها:

- حل مشكلة العمالة الفائضة أو العجز في العمالة.
- التطور التكنولوجي وإحلال التكنولوجيا المتقدمة محل التكنولوجيا المستخدمة.
- عندما تعاني المؤسسة من انعدام الكفاءة وانخفاض الأداء وانخفاض معنويات العاملين.
- ارتفاع تكاليف المؤسسة والنفقات التشغيلية.
- التغييرات في القوانين والأنظمة التي تؤثر على المؤسسة والاتجاه إلى استعمال آليات السوق.
- التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يجلبه من تخفيض للعمالة.
- التغيرات في البيئة الخارجية.

ثانياً: خطوات إعادة الهيكلة التنظيمية:

حسب (الخزاعلة، معتز. 2022) عند القيام بعملية إعادة الهيكلة ضمن المؤسسات أو الشركات فيجب اتباع الخطوات التالية للحصول على أفضل النتائج:

- دراسة الوضع الراهن التنظيمي والإداري والبشري
- دراسة الوحدات التنظيمية
- دراسة العلاقات الهرمية
- التحليل الإداري لكافة الوحدات التنظيمية في كافة المستويات الإدارية
- وضع نظام الموارد البشرية المؤتمت

- تحديد الأدوار والمهام
- تحديد مستوى الرقابة المطلوب
- التعميم على كافة الأطراف المعنية
- تدريب أفراد الإدارة
- تقييم الموظفين
- تحديد الأهداف السنوية
- تحديد أهداف سنوية مرتبطة بالخطة السنوية والطموحات الاستراتيجية.

ثالثاً: إعادة الهيكلة التنظيمية في المؤسسات (التحديات– أسباب الفشل):

إن إعادة الهيكلة حسب (الخزاعلة، معتز. 2022) هو منهج إداري حديث يعترضه مجموعة من المعيقات والقيود التي تحد من فاعليته وقد تؤدي إلى فشله ويمكن إجمال تلك المعيقات بما يأتي:

- ضعف الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا لمداخل إعادة الهيكلة، وغياب الرؤية الواضحة لديها اتجاه هذا المفهوم.
- الإجراءات الإدارية المعقدة المتبعة حالياً، والسيطرة البيروقراطية على النظم الإدارية.
- اللجوء إلى الإصلاحات الإدارية عند تطبيق مفهوم إعادة هيكلة الموارد البشرية بدلاً من التغيير الجذري.
- التركيز على الإدارات، والهيكل التنظيمي فيها، وعدم التركيز على العمليات الإدارية الممارسة من قبل الإدارات.
- الوقت والجهد الذي تستغرقه الإدارة المركزية في دراسة الوضع الحالي.
- غياب الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق إعادة هيكلة الموارد البشرية في الدول المجاورة.
- غياب المعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط الجيد.
- عدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة.
- الخوف من الفشل، والسعي لمقاومة التغيير، وذلك بسبب غياب الوعي بأهمية إعادة الهيكلة.
- قلة الموارد المالية التي تحتاجها عملية إعادة هيكلة الموارد البشرية.

أسباب فشل عملية إعادة الهيكلة في المؤسسات:

إن أسباب فشل عملية إعادة الهيكلة في المؤسسات حسب (خان، أحلام. وآخرون. 2021) هي:

- **عدم التوافق بين ثقافة القوى العاملة والقيم الجديدة الموضوعة:**

فإذا لم يحسن المديرون إدارة ثقافة الشركة بشكل جيد خلال عملية إعادة الهيكلة، فإنهم يخاطرون بخسارة الموظفين، أو تراجع إنتاجيتهم.

- **سوء التخطيط:**

عدم وضع خطة مسبقة لإجراء التغيير التنظيمي يؤدي إلى فشل عملية إعادة الهيكلة بشكل كبير، ولتجنب ذلك يجب تحديد جميع الشروط والأنشطة اللازمة، كتحديد الأدوار الجديدة، واستراتيجيات التواصل.

- **نقص الموارد:**

إجراء عملية تغيير وإعادة هيكلة هي عملية طويلة الأجل وتستغرق وقتًا طويلاً فإذا لم يتم التخطيط وتخصيص الموارد اللازمة لعمية التغيير فلن ينجح الأمر.

- **إعطاء الأولوية للأنظمة:**

يركز القادة عادة على تغييرات الأنظمة دون الاهتمام بالموظفين الذين يشكلون أساس عملية التغيير، ومن دونهم لن تنجح عملية التغيير نفسها.

- **عدم تقدير الموظفين:**

أظهرت الأبحاث أن عددًا كبيراً من الموظفين لا يشعرون بالتقدير من مديريهم، فمن المهم أن يحرص قادة الشركة على إشعار الموظفين بالتقدير، والثناء على عملهم، وذلك يؤدي للحفاظ على المواهب خلال أوقات التغيير.

دراسة حالة الإدارة المركزية – لوزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك:

أولاً: تعريف بمجتمع الدراسة:

نبذة تاريخية عن الإدارة المركزية لوزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك:

–تم إحداث وزارة التموين بموجب القانون رقم 122 تاريخ 1960/3/26 الصادر عن رئيس الجمهورية المتحدة والمتضمن إحداث وتنظيم وزارة التموين بالإقليم السوري من جهة تأمين وتوفير المواد الغذائية التموينية وتنفيذ القوانين المتعلقة بها.

–تم إضافة مهام جديدة لوزارة التموين بموجب القانون رقم 123 تاريخ 1960/3/26 الصادر عن رئيس الجمهورية المتحدة الخاص بشؤون التموين والتسعير بالإقليم السوري، حيث تضمن المهام وصلاحيات للوزير فيما يتعلق بالاستيلاء وتشكيل لجنة التسعير والأحكام والعقوبات المتعلقة بها .

– تم تعديل تسميتها إلى وزارة التموين والتجارة الداخلية بموجب المرسوم التشريعي رقم 158 تاريخ 1969/8/3 مهامها ونقل بعض المهام والاختصاصات من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية الى وزارة التموين والتجارة الداخلية والمتعلقة بالسجل التجاري والغرف التجارية.

– تم دمج وزارة التموين والتجارة الداخلية مع وزارة الاقتصاد و التجارة الخارجية بوزارة واحدة هي وزارة الاقتصاد والتجارة بموجب المرسوم رقم 69/ تاريخ 2003/10/5.

– تم إعادة تحديد مهام وزارة الاقتصاد والتجارة في يتعلق بالتجارة الداخلية والخارجية والاقتصاد الوطني بموجب المرسوم التشريعي رقم /21/ تاريخ 2007/3/22/.

– تم فصل الوزارتين بموجب المرسوم التشريعي رقم 46/ تاريخ 2012/6/23 حيث تم إحداث وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك وتولت المهام التي كانت تتولاها وزارة التموين والتجارة الداخلية بموجب التشريعات والأنظمة النافذة قبل الدمج.

– تم إعادة تحديد مهام الوزارة بموجب القانون رقم 37/ تاريخ 2018/10/24 حيث أضاف القانون بعض الصلاحيات للوزير في الحالات الطارئة التي يحددها مجلس الوزراء.

ثانياً: خطوات العمل في إعادة الهيكلة التنظيمية المتبعة:

تم إجراء عملية إعادة الهيكلة في الإدارة المركزية للوزارة وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى:

1- **تقييم حالة الجهوزية:** تم تأمين جهوزية مديرية التنمية الإدارية في الإدارة المركزية للوزارة كونها المديرية المعنية في عملية إعادة الهيكلة حيث تم تشكيل من فريق العمل من كافة المديريات في الإدارة المركزية للوزارة بالإضافة إلى تأمين متطلبات العمل من التجهيزات الحاسوبية والكترونية (طابعات – فاكسات–انترنت....)

2- **تقييم حالة الفريق:** والذي ضم /42/ عضواً حيث تم تدريب فريق العمل لمدة ثلاثة أيام على آلية العمل وأدواته.

الخطوة الثانية:

تم إجراء عملية التحليل الإداري (التنظيمي – الموارد البشرية) من خلال جمع البيانات بموجب أربع استمارات معدة لهذا الغرض وهي استمارة تحليل البنى التنظيمية واستمارة تحليل العمليات التشغيلية واستمارة تحليل مراكز العمل واستمارة تحليل القوى العاملة وذلك من خلال توزيع الفريق على مجموعتين عمل، نفذ الفريقان خطة العمل وفق الإجراءات الآتية:

الإجراء الأول: تعبئة استمارة البنية التنظيمية التي تضم المهام التي تقوم بها المديرية المركزية وبيان مدى توافقها مع المهام المذكورة في النظام الداخلي بالإضافة إلى تحديد الوحدات التنظيمية التي تتبع للمديرية وهل هي مفعلة أم لا، حيث تمت تعبئة وتوقيع هذه الاستمارة من قبل مدير المديرية المعنية وذلك بمشاركة العاملين في المديرية وبإشراف من قبل أعضاء الفريق المشكل.

الإجراء الثاني: تعبئة استمارة العمليات التشغيلية، وتضمنت توزيع كل مهمة من مهام المديرية المركزية إلى عدد من العمليات التشغيلية حسب الواقع وتدوين إجراءاتها بالتفصيل وفق مدة زمنية محددة لكل إجراء، حيث قام الفريق المشكل في الوزارة بإنجاز الاستمارة وذلك بمحاكاة العملية التشغيلية مع من يقوم بها بدقة.

الإجراء الثالث: تعبئة استمارة القوى العاملة، وتضمنت جمع معلومات تفصيلية حول العامل:

الاسم الثلاثي والوحدة التنظيمية التابع لها والشهادة المعين عليها بالإضافة إلى المسمى الوظيفي ومعلومات عن وضعه الوظيفي وعن رغبته في التقاعد أو الانتقال وغيرها، حيث قام الفريق المشكل بإنجاز الاستمارة وذلك من خلال إعطاء كل عامل استمارة خاصة به تملأ بدقة وعلى مسؤوليته.

الإجراء الرابع: تعبئة استمارة مراكز العمل، وتضمنت تحديد المسميات الوظيفية الموجودة في المديرية وتحديد فيما إذا كان هناك حاجة لتعديل هذه المسميات أو إضافة مسميات غير ملحوظة ضمن الملاك العددي للوزارة وذلك بما يتناسب مع نوع وحجم العمل ضمن المديرية، حيث قام مدير المديرية المركزية وبمساندة أعضاء فريق العمل بإنجاز الاستمارة.

الخطوة الثالثة:

تم تدقيق الاستمارات من قبل أعضاء الفريق مع المدير المركزي المعني بما يتعلق باستمارة مراكز العمل واستمارة البنى التنظيمية، ومع العامل بما يتعلق باستمارة القوى العاملة، ومع العامل الذي يقوم بالعملية التشغيلية بما يتعلق بمحاكاة استمارة العمليات التشغيلية.

الخطوة الرابعة:

تفريغ البيانات الخاصة بكل استمارة من الاستمارات وذلك وفق نماذج محددة ومعطاة بشكل مسبق.

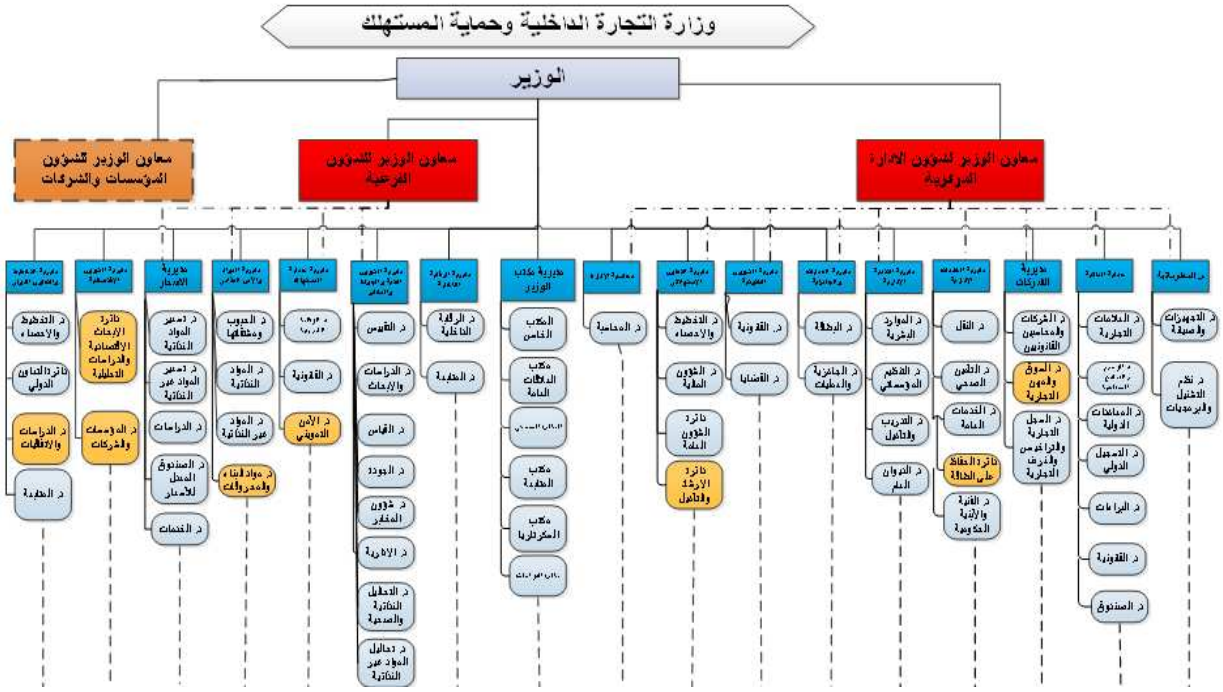
الخطوة الخامسة:

بعد عملية التفريغ والتدقيق للبيانات تم إجراء عملية تحليل البيانات من الناحية التنظيمية والبشرية لتقييم الحالة الراهنة لوزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك وتقديم المقترحات بخصوص:

1. الهيكل التنظيمي الأولي وتطبيق دمج المديريات وإلغاء الدوائر غير المفعلة وتقليص عدد مراكز عمل معاوني الوزير.
2. إعادة هيكلة (توزيع) الموارد البشرية بشكل أولي ضمن الوحدات التنظيمية وعلى مراكز العمل فيها وفق الهيكل التنظيمي المقترح.

ثالثاً: دراسة وتحليل البنية التنظيمية (الهيكل التنظيمي) للإدارة المركزية للوزارة قبل عملية إعادة الهيكلة:

يمثل الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية للوزارة قبل عملية الهيكلة:



يتضح من الشكل رقم (1) والذي يتضمن الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية للوزارة قبل عملية إعادة الهيكلة الوحدات التنظيمية (المديريات والدوائر) حيث تظهر:

- المستطيلات باللون الأحمر تمثل الوحدات التنظيمية لمراكز عمل معاون وزير.
- المستطيلات باللون الأزرق الغامق تمثل الوحدات التنظيمية لمراكز عمل مديريات.
- المستطيلات باللون الأزرق الفاتح تمثل الوحدات التنظيمية لمراكز عمل دوائر.
- اللون البني يمثل وحدة تنظيمية غير مفعلة أو شاغرة.

نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للوزارة قبل إعادة الهيكلة يتكون من /19/ وحدة تنظيمية /17/مديرية ومكتبين موزعة كما يلي:

- المديريات الفنية عددها ثمان مديريات وهي (حماية الملكية التجارية والصناعية–حماية المستهلك –الأسعار –الشركات – المواد والأمن الغذائي–المخابر والشؤون الفنية والجودة –الشؤون الاقتصادية).
- المديريات الفنية الداعمة وعددها أربع مديريات وهي (محاسبة الإدارة–التخطيط والتعاون الدولي مديرية الشؤون القانونية– مديرية المعلوماتية).
- المديريات الإدارية المساندة وعددها خمس مديريات ومكتبين لمعاوني الوزير (مديرية مكتب الوزير–التنمية الإدارية– الخدمات الإدارية–الرقابة الداخلية).

أ- **فيما يخص الهيكل التنظيمي:**

حيث تبين بنتيجة تحليل الاستمارات الموزعة بأن هناك بعض الثغرات وهي:

- وجود تضخم واضح في البنية التنظيمية حيث تكون الهيكل التنظيمي للوزارة من 81 وحدة تنظيمية موزعة مابين (مديرية– دائرة – مكتب) عدا الشعب الموجودة في كافة الدوائر(شعبتين أو أكثر في كل دائرة).

- وجود العديد من المديريات غير المفعلة مثل مديريات (الشؤون الاقتصادية –الجاهزية والعمليات) وأيضاً بعض الدوائر غير المفعلة وعددها ثماني وهي (الارشاد والتأهيل –الحفاظ على الطاقة – السوق والمهن التجارية – البناء والمحروقات – الأبحاث الاقتصادية المؤسسات والشركات – الدراسات والاتفاقيات– الأمن التمويني).
- وجود وحدات تنظيمية ذات طبيعة مهام إدارية ضمن وحدات تنظيمية ذات طبيعة مهام فنية أخرى مثل وجود الدائرة القانونية في مديرية حماية الملكية والدائرة القانونية في مديرية حماية المستهلك على الرغم من وجود مديرية الشؤون القانونية مختصة.
- وجود اختلاف ما بين تسمية بعض المديريات وطبيعة مهامها بسبب اصدار عدة قرارات تتضمن (تعديل –إضافة –حذف – دمج) مهام، مثل مديرية التخطيط والتعاون الدولي، ومديرية الشؤون الاقتصادية وهذا ما أدى إلى حدوث اختلاف ما بين التسمية وطبيعة المهام هذه المديرية.
- أغلب الوحدات التنظيمية على مستوى مديريات تتكون من دوائر وشعب مثل مديرية حماية المستهلك ومديرية المواد والأمن الغذائي، والبعض الآخر مديريات تتكون من مكاتب وشعب مثل مديرية مكتب الوزير، وهو ما يتعارض مع الوثيقة الاسترشادية لإعداد ومراجعة الهيكل التنظيمي.
- وجود العديد من الوحدات التنظيمية على مستوى مديرية تزيد عدد الدوائر فيها عن خمسة دوائر مثل مديرية الشؤون الفنية والجودة والمخابر ومديرية حماية الملكية التجارية والصناعية وهو يخالف الوثيقة الاسترشادية لإعداد ومراجعة الهيكل التنظيمي والوظيفي.

ب- فيما يخص عملية الاتصال والاشراف:

حيث تبين بنتيجة تحليل الاستمارات الموزعة بأن هناك بعض الثغرات وهي:

- وجود ازدواجية في نطاق الاشراف لمركز معاون وزير، حيث أن كل من معاون الوزير للشؤون الفرعية ومعاون الوزير لشؤون الإدارة المركزية يمارسان الاشراف بنفس الوقت على الشؤون الفرعية (مديريات التجارة الداخلية وحماية المستهلك في المحافظات) على الرغم من وجود معاون وزير مختص للشؤون الفرعية.
- وجود ازدواجية في نطاق الإشراف لمعاون الوزير للشؤون المركزية ومعاون الوزير لشؤون المؤسسات، فمعاون الوزير لشؤون الإدارة المركزية يشرف على سبيل المثال على مديرية الشركات وهي (مديرية فنية رئيسية)، ومديرية التنمية الإدارية وهي (مديرية إدارية مساندة).

ومعاون الوزير لشؤون المؤسسات يشرف على مديريتي التخطيط والتعاون الدولي (مديرية فنية داعمة)، ومديرية المواد والأمن الغذائي (مديرية فنية رئيسية)، أما معاون الوزير للشؤون الفرعية يشرف على مديريات (المواد والأمن الغذائي–الأسعار–حماية المستهلك–الشؤون الفنية والجودة والمخابر) وجميع هذه المديريات ذات طبيعة واحدة.

- بعض الوحدات التنظيمية على مستوى مديريات تمارس مهام متابعة وإشراف على مؤسسات مرتبطة بالوزارة وبنفس الوقت على مديريات فرعية تابعة للوزارة في المحافظات مثل مديرية الأسعار ومديرية المواد والأمن الغذائي.

أ- فيما يخص توزيع الموارد البشرية:

حيث تبين بنتيجة تحليل الاستمارات الموزعة بأن هناك بعض الثغرات مثل توزع التخصصات الدراسية الجامعية للعاملين ذوي الفئة الأولى وفق التالي:

يظهر الشكل رقم (2) توزع الاختصاصات الجامعية للعاملين في الوزارة.

نجد أن نسبة الشهادات التخصصية المتوافقة مع عمل الوزارة الفني لم تتجاوز 27% فقط (9% حملة إجازة الاقتصاد،15%حملة إجازة الحقوق،3% حملة إجازة إدارة الأعمال) وبلغت أيضاً نسبة حملة إجازة الهندسة بكافة تخصصاتها 59% من إجمالي تخصصات الفئة الأولى ومنه نستنتج:

- انخفاض ملحوظ في التخصصات الدراسية الجامعية المطلوبة لعمل الوزارة مثل الاقتصاد وإدارة الاعمال والحقوق والمعلوماتية كونها جهة تعنى بالشؤون التجارية والاقتصادية والدراسات السعرية وأبحاث الأسواق وتأسيس وتسجيل الشركات التجارية ومنح وحماية العلامات التجارية وتأمين المواد التموينية في مقابل ارتفاع كبير لنسبة فئة المهندسين من كافة التخصصات.
- هناك خلل في توزيع المهام على العاملين وفق مؤهلاتهم العلمية وخاصة في المديريات ذات الطابع الفني بالإضافة إلى انخفاض في أعداد العاملين من المؤهلات العلمية المطلوبة لعمل الوزارة وخاصة خريجي الاقتصاد والحقوق.
- هناك رغبة واتجاه لدى أغلب العاملين في الوزارة بالعمل لدى المديريات الفنية والابتعاد عن العمل ضمن المديريات الفنية الداعمة والإدارية المساندة وذلك لارتفاع نسبة التعويضات المالية مما أدى إلى عدم توازن بين في توزع العاملين في المديريات. بالنتيجة إن التضخم الهيكلي والوظيفي للهيكل التنظيمي أدى إلى خلل في توزيع وانتشار الموارد البشرية في الوحدات التنظيمي دون الاستفادة منها بالشكل المطلوب.

ب- فيما يخص التداخل والتكرار في المهام:

تبين بنتيجة تحليل الاستمارات الموزعة بأن هناك بعض الثغرات وهي:

- وجود مهمة متابعة الدعاوى في مديرية حماية الملكية التجارية والصناعية بينما هي من المفترض أن تكون من اختصاص مديرية الشؤون القانونية.
- وجود مهمة الدراسات والأبحاث في مديرية الشؤون الاقتصادية بينما هي من المفترض أن تكون من اختصاص مديرية الأسعار.
- وجود مهمة التدريب والتأهيل في مديرية التعاون الاستهلاكي بينما هي من المفترض أن تكون اختصاص مديرية التنمية الإدارية
- وجود دائرة البطاقة التموينية (وهي دائرة ذات طبيعة فنية) ضمن مديرية ذات طبيعة إدارية مساندة وهي مديرية الجاهزية والعمليات، وبالتالي لابد من نقلها إلى مديرية ذات طبيعة فنية وهي مديرية الأمن الغذائي.
- وجود دائرة قانونية ضمن مديرية حماية المستهلك ومن المفترض أن تكون مهام هذه الدائرة ضمن مديرية الشؤون القانونية.
- وجود دائرة قانونية ضمن مديرية حماية الملكية التجارية والصناعية ومن المفترض أن تكون مهام هذه الدائرة ضمن مديرية الشؤون القانونية.

ت- فيما يخص تحقيق الوفر وترشيد في النفقات:

إن ضخامة الهيكل التنظيمي البالغ أكثر من 81 وحدة تنظيمية (مديرية – دائرة) عدا عن الوحدات التنظيمية بمستوى شعبة إدارية حيث تتكون كل دائرة على الأقل شعبة عدد 2 أو ثلاثة شعب وأكثر هذا الأمر يتطلب وجود عاملين ضمن هذه الشعب بالإضافة إلى غرف وأثاث ومكاتب وأجهزة حاسوبية واتصالات وتجهيزات مكتبية ... الخ مما يترتب نفقات مالية ضخمة في سبيل استمرار عمل هذه الوحدات التنظيمية في ظل وجود العديد من الوحدات التنظيمية غير المفعلة.

ث- فيما يخص تحسين جودة الخدمات والأداء:

من الهيكل التنظيمي السابق نلاحظ عدم وجود وحدة تنظيمية تعنى بتحسين الخدمات المقدمة أو تبسيط الإجراءات أو لقياس الأداء في الوزارة، مع العلم أن الوزارة تعني بتقديم العديد من الخدمات الأساسية منها بتأسيس الشركات بكافة أنواعها ومتابعة السجلات التجارية وتسجيل العلامات التجارية المحلية والدولية والكثير من الخدمات المقدمة للمستهلك والشؤون الفنية والمخابر وغيرها من الخدمات الأساسية التي تمس المواطن بشكل كبير.

رابعاً- الهيكل التنظيمي الجديد للإدارة المركزية للوزارة بعد عملية إعادة الهيكلة التنظيمية:

بعد الأخذ بكافة الملاحظات والعيوب ونقاط الضعف الواردة على الهيكل التنظيمي تم تصميم الهيكل التنظيمي للوزارة يأخذ بيعن الاعتبار النقاط التالية:

أ- فيما يخص معالجة التضخم الوظيفي في الهيكل التنظيمي:

1- تخفيض عدد مراكز معاوني الوزير من ثلاثة إلى اثنين.
2- الغاء المديريات والدوائر غير المفعلة أو المديريات ذات العمليات المنخفضة ونقل مهامها إلى مديريات أخرى مثل مديريات (الشؤون الاقتصادية -الجاهزية والعمليات)
3- الغاء الدوائر غير المفعلة مثل (الارشاد والتأهيل -الحفاظ على الطاقة – السوق والمهن التجارية – البناء والمحروقات – الأبحاث الاقتصادية – المؤسسات والشركات).
4- الغاء كافة الشعب الإدارية واستبدلها بمراكز عمل ضمن الدوائر مثل (مدخل بيانات – مدقق – فاحص -....)
5- الغاء كافة الدوائر التي تزيد عن خمسة في كل مديرية من خلال دمجها.
6- تخفيض مستوى مديرية الرقابة الداخلية إلى مستوى دائرة ضمن مديرية الاتصال والدعم التنفيذي.
7- تخفيض مستوى مديرية محاسبة الإدارة إلى مستوى دائرة ضمن مديرية الاتصال والدعم التنفيذي.
8- تعديل تسمية مديرية مكتب الوزير إلى مديرية الاتصال والدعم التنفيذي.
9- توحيد المسميات الوظيفية في كل مستوى إداري واحد مثال الغاء المكاتب في مديرية مكتب الوزير وتحويلها إلى دوائر في مديرية الاتصال والدعم التنفيذي.
10- تعديل تسمية بعض المديريات لتحقيق الانسجام ما بين اسم المديرية وطبيعة مهامها مثل تعديل تسمية مديرية الشؤون الفنية والجودة والمخابر لتصبح مديرية المواصفات الفنية وتعديل تسمية مديرية مكتب الوزير إلى مديرية الاتصال والدعم التنفيذي.

أما بالنسبة لحجم البنية التنظيمية للإدارة المركزية للوزارة وفق التالي:

أ- البنية التنظيمية قبل وبعد إعادة الهيكلة للوزارة بالنسبة للمديريات:

الجدول(1) البنية التنظيمية قبل وبعد إعادة الهيكلة للوزارة بالنسبة للمديريات

العدد	عدد الوحدات التنظيمية قبل إعادة الهيكلة	عدد الوحدات التنظيمية بعد إعادة الهيكلة	نسبة التخفيض للوحدات التنظيمية
عدد المديريات الفنية	8	8	%0
عدد المديريات الفنية الداعمة والإداري المساند	9	6	%33
عدد المديريات الكلي	17	14	%18

ب- البنية التنظيمية قبل وبعد إعادة الهيكلة للوزارة بالنسبة للدوائر:

الجدول(2) البنية التنظيمية قبل وبعد إعادة الهيكلة للوزارة بالنسبة للدوائر

العدد	عدد الوحدات التنظيمية قبل إعادة الهيكلة	عدد الوحدات التنظيمية بعد إعادة الهيكلة	نسبة التخفيض للوحدات التنظيمية
عدد الدوائر الفنية	36	32	%11
عدد الدوائر الفنية الداعمة والإداري المساند	28	21	%25
عدد الدوائر الكلية	64	53	%17

ومن خلال الجدولين (1 و2) نجد أن نسبة التخفيض في عدد المديريات هو 18% ونسبة التخفيض في عدد الدوائر هو 17% وهذا ما يحقق الوفر في التشغيل وتخفيض التكاليف في العمل بالإضافة لإعادة توزيع الكوادر البشرية من المديريات والدوائر الملغاة واستثمارها في المديريات أو الدوائر المحدثة أو في مديريات ودوائر أخرى.

ب- فيما يخص عملية الاتصال والأشراف:

1- الغاء الازدواجية في نطاق الاشراف لمركز معاون وزير، من خلال احداث مركز عمل لمعاون وزير لشؤون التجارة الداخلية يشرف على خمس مديريات وهي (الشركات – حماية الملكية التجارية والصناعية – المعلوماتية – التعاون الاستهلاكي– الخدمات المشتركة) ومعاون وزير لشؤون حماية المستهلك يشرف على خمس مديريات وهي (التخطيط والتعاون الدولي– حماية المستهلك– الأسعار– المواصفات الفنية والمخابر– المواد والأمن الغذائي).

2- تحقيق التوازن والانسجام في حجم الأشراف لمركز عمل معاوني الوزير بحيث أصبح كل معاون يشرف على خمس مديريات.

3- إعادة نطاق الأشراف لمديريات الاتصال والدعم التنفيذي والقانونية والتنمية الإدارية والقياس والجودة لإشراف مباشر من الوزير كونها مديريات ترتبط مهامها بكافة المديريات الأخرى.

4- تخفيض عدد الدوائر في المديريات التي يزيد عدد الدوائر فيها عن خمسة دوائر انسجاماً مع القواعد التنظيمية المؤسساتية ومما يسهل عملية الاتصال والاشراف مثل مديرية حماية الملكية التجارية والصناعية ومديرية الشؤون الفنية والجودة والمخابر.

5- تسريع عملية الاتصال وتبادل المعلومات من خلال الغاء كافة الشعب الإداريةبحيث تتكون كل مديرية من دوائر و ضمن الدوائر يوجد مراكز عمل.

ت- فيما يخص التداخل والتكرار في المهام:

1- الغاء التداخل والتكرار في المهام بين المديريات من خلال:

- توطين مهمة متابعة الدعاوى في مديرية الشؤون القانونية والغاءها من مديرية حماية الملكية التجارية والصناعية.
- توطين مهمة الدراسات والأبحاث في مديرية الأسعار والغاءها من مديرية الشؤون الاقتصادية.
- توطين مهمة التدريب والتأهيل في مديرية التنمية الإدارية والغاءها من مديرية التعاون الاستهلاكي.
- توطين مهمة التعاون الدولي في مديرية التخطيط والتعاون الدولي.
- توطين مهمة إقامة المعارض والمؤتمرات في مديرية الاتصال والدعم التنفيذي.

2- توطين المهام الفنية والمهام الإدارية المساندة في المديريات كلاً حسب طبيعتها من خلال نقل دائرة البطاقة التموينية إلى مديرية المواد والأمن الغذائي ونقل دائرة الجاهزية إلى مديرية الخدمات المشتركة.

3- الغاء الدوائر القانونية في مديريات (حماية المستهلك – حماية الملكية التجارية والصناعية) وتوطينها في مديرية

في مديرية الشؤون القانونية.

ث- فيما يخص توزيع الموارد البشرية:

يجب العمل بعد عملية إعادة الهيكلة التنظيمية على زيادة حصة الشهادات العلمية المتوافقة مع عمل الوزارة الفني مثل (اقتصاد بكافة الاختصاصات وإدارة الاعمال والحقوق والمعلوماتية) من خلال استقطابها من خارج الوزارة أو من الجهات التابعة لها وإعادة توزيعها على كافة المديريات ولاسيما المديريات الفنية حسب الاختصاص والحاجة أما بالنسبة للمهندسين فيمكن الاستفادة منهم من خلال إعادة توزيعهم على المديريات في الوزارة التي تتطلب اختصاصهم الدراسي أو إعادة فرزهم إلى إحدى الجهات التابعة للوزارة.

ج- فيما يخص تحقيق الوفر وترشيد في النفقات:

بسبب تقليص حجم الهيكل التنظيمي وتخفيض عدد الوحدات التنظيمية سيتم الاستفادة من الوفر المالي الحاصل بنتيجة:

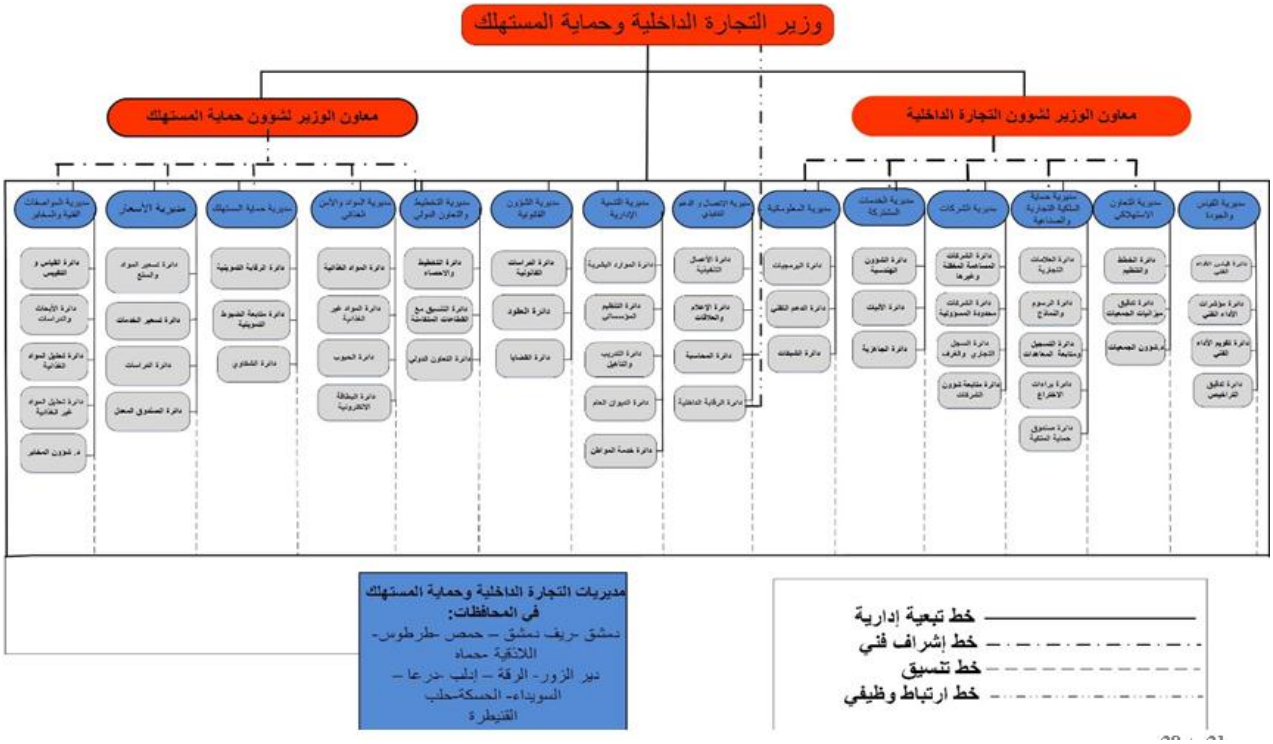
- الاستفادة من الاليات المخصصة للمدراء الذين تم الغاء مديرياتهم مع مخصصاتهم من مادة المحروقات.
- تحقيق وفر من النفقات المالية الخاصة بالتجهيزات المكتبية والاتصالية والقرطاسية وغيرها والتي كانت توزع في المديريات والدوائر الملغاة.
- الاستفادة من المساحة المكانية للمديريات والدوائر الملغاة وتخصيصها لصالح وحدات تنظيمية أخرى.

ح- فيما يخص تحسين جودة الخدمات والأداء:

1- إحداث مديرية فنية تخصصية بمسمى مديرية القياس والجودة بهدف قياس الأداء الفني للوزارة والجهات التابعة لها والرقابة على هذا الأداء.

2- إحداث وحدة تنظيمية بمستوى دائرة وهي دائرة خدمة المواطن بهدف تحسين الخدمات المقدمة للمواطن.

وفيما يلي نبين الهيكل التنظيمي الحالي للإدارة المركزية للوزارة بعد إتمام عملية إعادة الهيكلة الشكل(3)



رابعاً- جدول مقارنة بين الهيكل التنظيمي قبل عملية إعادة الهيكلة التنظيمية وبعدها:

مجال إعادة الهيكلة التنظيمية	الموضوع	الهيكل التنظيمي قبل عملية الهيكلة التنظيمية	الهيكل التنظيمي بعد عملية الهيكلة التنظيمية
تخفيض نسبة التضخم الوظيفي من خلال تقليص حجم الهيكل التنظيمي	تخفيض عدد المديريات	17	14
	تخفيض عدد الدوائر	64	53
	تخفيض عدد مراكز عمل معاون وزير	3	2
	تخفيض من مديرية إلى دائرة	2	1
	الغاء الدوائر غير المفعلة	6	لايوجد دوائر غير مفعلة
تحسين عملية الاتصال والاشراف	إعادة التوزان في عدد الدوائر بكل مديرية	تتراوح من 2 إلى 8 دوائر بكل مديرية	تتراوح من 3 إلى 5 دوائر بكل مديرية
	الغاء الازدواجية الاشراف لمعاوني الوزير	وجود ازدواجية الاشراف لدى معاوني الوزير على بعض المديريات	أصبح كل معاون وزير يشرف على خمس مديريات مستقلة
	الغاء الشعب بهدف تسريع الاتصال	لكل دائرة يوجد شعبتين أو أكثر	الغاء كافة الشعب
تحسين جودة الخدمات والأداء في الوزارة	إحداث وحدة تنظيمية جديدة لمواكبة التطور الحاصل	عدم وجود وحدة تنظيمية تعنى بتحسين الخدمات المقدمة أو تبسيط الإجراءات	احداث وحدة تنظيمية جديدة وهي مديرية القياس والجودة
الغاء التداخل والتكرار في المهام بين المديريات	توطين مهمة متابعة الدعاوى	مديرية حماية الملكية التجارية	مديرية الشؤون القانونية
	توطين مهمة الدراسات والأبحاث	مديرية الشؤون الاقتصادية	مديرية الأسعار
	توطين مهمة التدريب والتأهيل	مديرية التعاون الاستهلاكي	مديرية التنمية الإدارية
	توطين مهام الدائرة القانونية	مديرية حماية المستهلك	مديرية الشؤون القانونية
	توطين مهام الدائرة القانونية	مديرية حماية الملكية التجارية	مديرية الشؤون القانونية
تحقيق الوفر وترشيد النفقات	الغاء مديريات الشؤون الاقتصادية ومديرية العمليات والجاهزية وتخفيض مستوى مديرية إلى مستوى دائرة (الرقابة الداخلية – محاسبة الإدارة) والغاء كافة الشعب الإدارية	وجود نفقات مالية نتيجة عمل هذه الوحدات التنظيمية	تحقيق وفر مالي نتيجة الغاء هذه المديريات والدوائر والشعب من الهيكل التنظيمي
أمكانية استثمار الموارد البشرية	دراسة وتحليل واقع الحالة إعادة توزيع العمالة الفائضة الناتجة عن تقليص الهيكل التنظيمي	– نسبة الشهادات التخصصية المتوافقة مع عمل الوزارة الفني لم تتجاوز 27% – هناك خلل في توزيع المهام على العاملين وفق مؤهلاتهم العلمية – هناك رغبة واتجاه لدى أغلب العاملين في الوزارة بالعمل لدى المديريات الفنية	– نقل العاملين من المديريات والدوائر والشعب الملغاة إلى المديريات والدوائر المحدثة. – تأمين العمالة المطلوبة

الخاتمة:

نستطيع القول إن إعادة الهيكلة التنظيمية في المؤسسات العامة تعد عملية مهمة وضرورية ومدخل لتحسين العمل واستثمار الموارد البشرية بالشكل الأمثل خاصة في الوقت الراهن، وذلك نظراً لما يمكن أن تحققه من إنجازات مالية ومادية وبشرية وهي عملية تتسم بالتشاركية بين كافة العاملين في المؤسسة على الرغم من التحديات التي من الممكن أن تحدث وبالنهاية يجب تفعيلها بالشكل الصحيح نظراً لما تقدمه من إيجابيات وفوائد أكبر للمؤسسة بالمقارنة مع سلبياتها.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

1- بلغت نسبة التخفيض بعد إعادة الهيكلة في عدد المديريات 18% ونسبة التخفيض في عدد الدوائر هو 17% وهذا ما يحقق الوفر في التشغيل وتخفيض التكاليف في العمل.

2- بلغت نسبة الشهادات التخصصية المتوافقة مع عمل الوزارة الفني لم تتجاوز 27% فقط (9% حملة إجازة الاقتصاد،15%حملة إجازة الحقوق،3% حملة إجازة إدارة الأعمال) وبلغت أيضاً نسبة حملة إجازة الهندسة بكافة تخصصاتها 59% من إجمالي تخصصات الفئة الأولى، هذه النسب ذات مؤشرات سلبية جداً في عمل الوزارة كونها جهة تعنى بالشؤون

التجارية والاقتصادية والدراسات السعرية وأبحاث الأسواق وتأسيس وتسجيل الشركات التجارية ومنح وحماية العلامات التجارية وتأمين المواد التموينية .

3- يوجد نقص كمي ونوعي في الكادر البشري ولاسيما من حملة الاقتصاد والحقوق – المعلوماتية وهو ما يؤثر على تأدية المهام المناطة بها.

4- يوجد خلل في توزيع المهام على العاملين وفق مؤهلاتهم العلمية.

5- يوجد رغبة واتجاه لدى أغلب العاملين في الوزارة بالعمل لدى المديريات الفنية والابتعاد عن العمل ضمن المديريات الفنية الداعمة والإدارية المساندة وذلك لارتفاع نسبة التعويضات المالية.

6- إمكانية إعادة توزيع الكوادر البشرية من المديريات والدوائر الملغاة واستثمارها في المديريات أو الدوائر المحدثة أو في مديريات ودوائر أخرى.

7- تحسين عملية الاتصال والاشراف من خلال الغاء الازدواجية في الاشراف والتكرار في المهام.

8- إمكانية تحسين جودة الخدمات والأداء في الوزارة بعد إحداث مديرية القياس والجودة والتي تعنى بقياس الأداء في الوزارة وتحسين جودة الخدمات وأيضاً إحداث دائرة خدمات المواطن.

التوصيات:

بعد إجراء عملية إعادة الهيكلة التنظيمية يجب أن يتم إعادة هيكلة الموارد البشرية وفق الضوابط التالية:

1- معالجة النقص أو العجز في العمالة ولاسيما في الوحدات التنظيمية الفنية عن طريق إعادة توزيع الموارد البشرية في الوزارة من المديريات والدوائر التي تم الغائها أو الاستقطاب من خارج الوزارة.

2- إعادة توزيع العاملين وفق اختصاصاتهم الدراسية على كافة المديريات ولاسيما المديريات الفنية كونها تمارس المهام التي أحدثت من أجلها الوزارة

3- تصميم نظام تحفيز مادي للعاملين يراعى العدالة والمساواة بين كافة العاملين على اساس العمل والإنتاجية في كافة المديريات.

4- زيادة حصة الشهادات المتوافقة مع عمل الوزارة الفني (اقتصاد – حقوق – إدارة أعمال–هندسة زراعية) من خلال استقطابها من خارج الوزارة وإعادة توزيعها على كافة المديريات حسب الاختصاص والحاجة.

5- أن تراعي عملية إعادة الهيكلة العاملين من ذوي شريحة الشباب وجذبهم للعمل بما يتناسب مع مؤهلاتهم لزيادة عدد عاملي هذه الشريحة.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع

المراجع العربية:

1. أحمد، أميرة الطاهر إسماعيل. وعبد الوهاب، سمير محمد. (2022). إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح قطاع الاعمال العام، *المنظمة العربية للتنمية الإدارية –جامعة الدول العربية*، https://10.21608/AJA.2022.159566.1312.org/10.21608
2. استمارات التحليل الإداري. (2021). وزارة التنمية الإدارية، دمشق، مشروع دمر.
3. الحسيني، جيهان محمود عبد الوهاب. (2016). أثر أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الاستراتيجي المتوازن: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الخليوية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 7(ملحق): 427–476. https://10.21608/JCES.2016.54815.org/10.21608 http://search.mandumah.com/Record/862903
4. الحنيطي، أحمد يوسف. القعيد، مرزوق عايد. (2019). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية– دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 15(1).
5. الخشاب، حسان ثابت. (2013). إعادة هيكلة المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، *مجلة تنمية الرافدين*، 113(35).
6. الخزاعلة، معتز علي عبد. (2022). أثر إعادة هندسة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في الجمارك الأردنية، *جامعة الإسراء*.
7. المنشد، وحيدة جبر. وصالح، ندى علي. (2019). إعادة هيكلة مصرفي الرافدين والرشيد– المبررات الاقتصادية وخطوات التنفيذ، *مجلة الدنانير87:16–124*.
8. حسن، إبراهيم صالح. والعامري، فراس محمد. (2021). تأثير إعادة الهيكلة في الأداء الاستراتيجي– بحث استطلاعي لأراء عينة من مديري شركة نفط ميسان، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 133: 55–72. https://10.21608/10.31272/JAE.67.4244.355.7.org/10.21608
9. حسن، راوية. (2002). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، *الدار الجامعية، الاسكندرية*. ص224.
10. خطاب، عايدة. (1999). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، اندماج مشاركة المخاطر، *كليوباترا للطباعة والنشر. القاهرة*. ص169.
11. حسونة، هاني خليل. (2020)، متطلبات إعادة الهيكلة كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. رسالة ماجستير، قسم القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.
12. خان، أحلام. وهيبة غربي، شيراز. (2021). دور إعادة هندسة الموارد البشرية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية.
13. خان، أحلام. ويحياوي، مفيدة. وزاوي، صورية. (2019)، إعادة هندسة الموارد البشرية كآلية دعم لنظم عمل الأداء العالي بالمنظمات، *جامعة محمد خيضر*.
14. خوندة، همام. وشوكي، ناريمان. (2024)، الهياكل التنظيمية المعاصرة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي – دراسة حالة وزارة المالية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية. المجلد 40–2–2024:85–105.

15. سيد خطاب، عايدة. (1994)، تقييم استراتيجية إعادة هيكلة العمالة بقطاع الأعمال العام دراسة تطبيقية، *جامعة عين شمس*.

16. شوكي، ناريمان عدنان. (2024). أهمية التطوير التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي– دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية.المجلد40–1–128:2024–147.

17. طواهير، عبد الجليل. والعمراوي، وميساء. وكنتاوي، أمينة. (2021)، إعادة الهيكلة التنظيمية كأداة لتعزيز تنافسية المنظمات – شركة غوغل الفابت انموذجاً، *مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة*، 4(2): 155–165.
https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/602

18. عبد الفتاح، طارق حسين طاهر. (2006). سياسات إعادة هيكلة العمالة وأثرها على الفعالية أداء العاملين، رسالة ماجيستر، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، ص24.

19. فرج، زهراء جعفر. وأبو غنيم، ازدهار نعمة. (2017). اعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي– دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14(2): 182–213.

20. محمد ناصر، فداء. (2002). أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجيستر، كلية التجارة، جامعة عين الشمس.

المراجع الأجنبية:

1- Balogun, Julia. (2007). "The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality", European Management Journal, Vol. 25, No. 2, pp. 81-91

2- Cameron, K.S Strategies for Successful Organizational Downsizing Human Resource Management,1994, Vol.33, No.2, pp. 189-211

3- Eric, Dejon. (2013). Restructuring of Public Enterprise as Source of Increasing Competitiveness in Serbia and South Eastern Region, available at: https://core.ac.uk/download/pdf/79431311. pdf, accessed at 12 /9/2019, pp. 2-5.

4- Freeman, S. Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: [implications for Human Resource Management. Human Resource Management. 1994, Vol.33, No.2, pp. 213-238

5- Jones, L. R. (2010). "Restructuring Public Organizations in Response to Global Economic and Financial Stress", International Public Management Review, Vol. 11, Issue 1, pp

6- Shawky, Nariman Adnan. The importance of organizational development and it is impact in achieving job satisfaction "An empirical study on workers at University of Damascus" Damascus University Journal of Economic and Political Sciences. Volume 40-1-2024: 128-147

7- Khonda, Hamam. and Shawky, Nariman. (2024). Contemporary Organizational structures and its Role in Enhancing Organizational learning Case Study in the Ministry of Finance" Damascus University Journal of Economic and Political Sciences. Volume 40-2-2024:85-105.