

نحو الحوكمة المرنة

إطار عمل لإعادة هندسة القرار الإداري في المؤسسات السيادية كضرورة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر

د. علاء العظيمة

خبير استراتيجيات التحول المؤسسي ومستشار السياسات الإدارية والاقتصادية

تلحظ هذه المقالة بأن العقبة الرئيسة أمام دخول الاستثمارات الأجنبية المباشرة (FDI) لسورية بعد التحرير هي ليست قانونية بالضرورة، بل هي عقبة إجرائية وحاكمة. تستعرض المقالة مفهوم "المرونة الحاكمة" كآلية لتقليص الزمن اللازم لاتخاذ القرار وتنفيذه ضمن المؤسسات السورية الحكومية، مع الحفاظ على مبادئ الشفافية والمساءلة. وتقدم المقالة نموذجاً عملياً لتطبيق "إطار الحوكمة الرشيق" (Agile Framework) في بيئة بيروقراطية صلبة، مع التركيز على استراتيجيات تفويض الصلاحيات (Delegation of Authority) والرقمنة الذكية للمسارات الإدارية، بهدف جعل سوريا في مصاف الاقتصادات الأسرع في إنجاز المعاملات الاستثمارية.

المحاور الرئيسة للمقالة:

١. تشخيص الـ **BPR** في القطاع العام: تحليل نقدي لإجراءات العمل الحالية (Business

Process Re-engineering) التي تعيق سرعة الاستثمار.

٢. أدوات المرونة الحاكمة: تطبيق "المختبرات التنظيمية" (Regulatory Sandboxes)

للقرارات الاقتصادية الكبرى.

٣. التحول الرقمي الإجرائي: كيف يمكن للرقمنة أن تخدم "المرونة" وليس فقط "الأرشفة"، أي

التحول من أتمتة الوثائق إلى أتمتة القرار وصناعته.

٤. هندسة المخاطر الرشيقة: تطوير آلية لتقييم المخاطر وتقوم بتسريع القرارات الاستثمارية بدلاً من

تجميدها.

نحو المرونة الحاكمة: إطار عمل لإعادة هندسة القرار الإداري في المؤسسات السيادية

عندما تتجاوز السرعة التشريع.. إن الإرادة السياسية الرامية إلى جذب الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) هي شرط ضروري، ولكنها ليست كافية حالياً. فغالباً ما تجد الشركات العالمية نفسها في مواجهة منظومة إدارية بطيئة، حيث يُستهلك الوقت الثمين في دورات مستندية مطولة أو تضارب في الصلاحيات.

في عالم اليوم، لا يبحث المستثمر عن الدولة ذات التشريع المثالي، بل عن الدولة ذات البيئة الإجرائية الأسرع والأكثر يقينية.

تُعرّف المرونة الحاكمة (Agile Governance) بأنها القدرة على التكيف والتجاوب السريع مع المتطلبات المتغيرة للاستثمار، وتقليل "زمن الاحتكاك الإداري" (Administrative Friction Time) دون المساس بمبادئ الشفافية والمساءلة. تهدف هذه المقالة إلى تقديم إطار عمل لهندسة الإجراءات في المؤسسات السيادية، لتحويلها من آليات للرقابة البحتة إلى محركات للنمو والاستثمار.

الفصل الأول: تشخيص "تصلب الشرايين المؤسسي"

١.١ مفهوم "التأخر البيروقراطي" (Bureaucratic Lag)

التأخر البيروقراطي هو الفارق الزمني بين قرار الاستثمار (الموافقة العليا) وتنفيذ هذا القرار على الأرض (الحصول على التراخيص والموافقات). هذا التأخر لا يُكلف الدولة وقتاً، بل يُكلفها لا قدر الله فقدان الثقة وابتعاد وتبخر الفرص.

تعود أسباب "التصلب الشرياني المؤسسي" إلى:

١. الرقابة المتراكمة: تصميم النظم الإدارية تاريخياً بهدف ودافع ولمنع الخطأ (شؤون الرقابة)،

وليس لتمكين النمو (التفويض).

٢. مركزية القرار: تركز صلاحيات اتخاذ القرار و البت في صغائر الأمور لدى المستويات العليا، مما

يشل الحركة التنفيذية.

٣. العقلية المترددة: الخوف من المساءلة يؤدي إلى اتخاذ القرارات "الأبطأ والأكثر أماناً" بدلاً من

القرارات "الأسرع والأكثر كفاءة".

١.٢ قياس كفاءة الإجراءات بمنهجية هندسية

القاعدة هنا . ما يمكن قياسه يمكن تطويره و يمكن إدارته وإصلاحه أيضاً، و العكس صحيح، لا يمكن إصلاح ما لا يمكن قياسه . يجب تطبيق منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) لتحديد زمن الدورة المستندية، وتحديد نقاط الاختناق (Bottlenecks) بدقة . و هذا يتطلب تتبع كل معاملة استثمارية كبيرة لتحديد :

- الزمن الفعلي للإنجاز (Actual Time) .
 - الزمن المهدور في الانتظار والتدوير (Wasted Time) .
- وأقترح أن يكون أحد مؤشرات الأداء الاستراتيجية الجديد للوزارات و هيئات الاستثمار و الدوائر هو نسبة تقليل الزمن المهدور .

الفصل الثاني : إطار المقترح لعمل المرونة الحاكمة

The AI-Azmeh Agile Framework

من وجهة نظري و لتحقيق المرونة الحاكمة، أقترح العمل على ثلاثة محاور متكاملة :

٢.١ تحرير الصلاحيات عبر التفويض الموجه (Guided Delegation)

- المبدأ : لا يجب أن تُناقش الأمور التنفيذية على مستوى مجلس الإدارة أو الوزير .
- التطبيق : تفويض سلطة اتخاذ القرارات التنفيذية ذات القيمة المالية المحدودة أو ذات الأثر غير السيادي إلى مستويات إدارية أدنى (على مستوى المديريات العامة أو الفروع) . يتم ربط هذا التفويض بنظام مساءلة فوري وذكي، حيث يُسأل المدير عن النتائج (الزمن والكفاءة) وليس عن تفاصيل الإجراء .

٢.٢ تفعيل "الصناديق التنظيمية الرشيقة" (Regulatory Sandboxes)

- المفهوم : إنشاء بيئة تنظيمية اختبارية ومحددة زمنياً لتجربة قوانين وإجراءات جديدة خاصة بالمشاريع الاستثمارية الكبرى، قبل تعميمها على باقي القطاعات .
- الفائدة : يسمح هذا النهج بتنفيذ المشاريع الاستثمارية الحساسة (كالمشاريع الاستراتيجية و ذات الطابع السيادي و لربما المرتبطة بالصندوق السيادي أو الشركات الأجنبية الكبرى) وفق إجراءات

مبسطة ومتفق عليها مسبقاً، تحت إشراف مباشر من لجنة عليا، مما يضمن سرعة الإنجاز دون اختراق شامل للنظام القانوني الحالي .

٢.٣ الفصل بين الرقابة والتمكين

- المقترح: يجب فصل وظيفة الرقابة اللاحقة (Accountability & Audit) عن وظيفة التمكين والتوجيه (Facilitation).
- يجب أن يكون للمستثمر مكتب "توجيه" (Guidance Office) يسهل له المعاملات، بينما يُترك مكتب "المساءلة" (Accountability Office) ليتدخل بعد الانتهاء للتدقيق في سلامة الإجراءات وليس لإبطائها.

الفصل الثالث: الرقمنة كأداة للمرونة لا الأرشفة

إن التحول الرقمي الفعال هو المحرك الرئيس للمرونة الحاكمة.

٣.١ الانتقال إلى "الأتمتة الهندسية للقرار"

- الرقمنة الحالية تركز غالباً على أتمتة الوثائق (Document Automation)؛ أي تحويل الورق إلى ملف إلكتروني. هذا لا يسرع العملية.
- المطلوب هو أتمتة القرار (Decision Automation)، حيث يتم تصميم النظم الإلكترونية لتنقل المعاملة تلقائياً من مرحلة إلى أخرى، مع إشعار فوري (Alert) للإداري المختص، وتحديد سقف زمني إلكتروني لكل خطوة. وإذا تجاوزت المعاملة السقف الزمني، تنتقل آلياً إلى المدير الأعلى للمتابعة (Escalation).

٣.٢ منصة "المستثمر الموحد" الرقمية

- إنشاء منصة وطنية موحدة تدار من قبل جهة اقتصادية عليا (مثل هيئة الاستثمار السورية SIA)، تكون هي نقطة الدخول الوحيدة للمستثمر الأجنبي.
- الميزة: يمكن للمستثمر تتبع حالة معاملاته (بشكل يشبه تتبع الشحنات اللوجستية) بدقة، مما يزيد اليقين ويقلل الحاجة إلى المتابعات البشرية التي تُشكل نقطة ضعف إدارية.

الخلاصة والتوصيات الإجرائية الفورية

إن المرونة الحاكمة ليست ترفاً إدارياً، بل هي سلاح تنافسي حيوي في حرب جذب الاستثمار الإقليمية. إنها تتطلب جرأة في تفويض السلطة وتطبيق دقة الهندسة على تعقيد الإجراءات.

توصيات عامة (لتنفيذها مرحلياً و لربما تبنيها من قبل المجلس الاقتصادي الأعلى) :

١ . تشكيل فريق عمل "إعادة الهندسة الإجرائية" : وهو فريق رفيع المستوى بقيادة خبير استراتيجي

ذو خلفية هندسية لدراسة وتطبيق نموذج المرونة الحاكمة في الوزارات الاقتصادية الثلاث الأولى (المالية، و الاقتصاد، و الصناعة).

٢ . تفعيل "وحدة التفويض السريع" : إصدار قرار وزاري مركزي يحدد بوضوح الصلاحيات

التنفيذية التي يجب تفويضها بشكل كامل للمدراء التنفيذيين، مع ربطها بنظام مساءلة رقمي .

٣ . إطلاق مشروع "أتمتة القرار" : التوقف عن مشاريع أتمتة الوثائق، وتوجيه الموارد نحو بناء نظام

إلكتروني (ERP-DSS (Decision Support System) يحول الدورة المستندية

إلى "مسار آلي" يديره الزمن والضوابط الرقمية .