

استراتيجية بناء الهياكل التنظيمية لاستيعاب وتوجيه استثمارات إعادة البناء

في سورية لما بعد ٢٠٢٦

مولى الهندسة المؤسسية الكلية

د. علاء العظيمة

خبير استراتيجيات التحول المؤسسي و مستشار السياسات الإدارية والاقتصادية

تستند هذه الورقة البحثية/المقالة إلى منهجية الهندسة (Engineering) لتصنيف ومعالجة الخلل الهيكلي في المؤسسات الوطنية، و تطرح مفهوم "الهندسة المؤسسية الكلية" كنهج استراتيجي شامل لا يكتفي بإعادة الهيكلة الجزئية (الهياكل الأفقية/العمودية)، بل يركز على إعادة بناء الركائز الثلاث لأي مؤسسة أو منظمة، ألا وهي.. الاستراتيجية، والهيكل، والثقافة.

وتقدم المقالة أدوات دقيقة ل: (١) قياس درجة "الاستيعاب الاستثماري" للمؤسسة، و (٢) تصميم هياكل تنظيمية هجينة توازن بين الاحتياجات الرقابية الحكومية وضرورات الكفاءة والربحية المطلوبة لاستثمارات القطاع الخاص، مما يضمن أن الهياكل المؤسسية تعمل كـ "محرك نمو" وليس كـ "مكابح" له.

المحاور الرئيسة للمقالة:

١. المقارنة الهندسية: المؤسسة كـ "نظام" (System) يتطلب إعادة تصميم متكاملة.
 ٢. تصميم الهياكل الهجينة: مقترح لأفضل النماذج التنظيمية (Matrix vs. Flat) التي تخدم الشراكة بين القطاعين العام و الخاص (PPP).
 ٣. قياس الاستيعاب الاستثماري: مقترح الكاتب لمؤشر "Dr. Ala'a Alazmeh Index" لقياس جاهزية المؤسسة الحكومية/الخاصة لاستقبال رأس المال الأجنبي.
 ٤. تطوير القوة العاملة الاستراتيجية: ربط تطوير الموارد البشرية مباشرة بمتطلبات النمو والهيكل الجديدة.
- تهدف هذه المقالة إلى إقناع صانع القرار بضرورة التوقف عن الترميم الجزئي للمؤسسات، والتوجه نحو إعادة التصميم الكلي لها لتصبح قادرة على استيعاب وتوجيه النمو.

المقدمة : تجاوز الإدارة بالقصور الذاتي

في علم الفيزياء، لا يمكن لمنظومة مصممة لظروف معينة أن تعمل بكفاءة تحت ضغط وظروف مغايرة تماماً. ينطبق هذا المبدأ على المؤسسات الوطنية أيضاً. إن الهياكل التنظيمية الحالية، سواء في القطاع العام أو الشركات الكبرى، قد صممت تاريخياً للتعامل مع بيئة اقتصادية مختلفة عما الحال عليه اليوم، وتعمل الآن بـ "القصور الذاتي" بدلاً من "الدافع الاستراتيجي".

إن مفهوم الهندسة المؤسسية الكلية (Total Institutional Engineering) يمثل نقلة نوعية من "إعادة الهيكلة" التقليدية (التي تركز على تغيير المسميات والرسوم البيانية) إلى "إعادة تصميم النظام المؤسسي" بأكمله. يجب أن تضمن هذه الهندسة التناغم التام بين: الاستراتيجية، والهيكل، والثقافة التنظيمية، لتمكين المؤسسة من التحول إلى "محرك للنمو" بدلاً من "إدارة للروتين".

الفصل الأول : أبعاد الخلل الهيكلي وضرورة الحل الجذري

١.١ مشكلة "انفصال الأبعاد الثلاثة"

تفشل العديد من جهود الإصلاح المؤسسي اليوم لأنها تعالج جانباً واحداً فقط من المنظومة. إن الخلل يكمن في انفصال الأبعاد الثلاثة المؤسسية:

١. انفصال الاستراتيجية عن الهيكل: المؤسسة تتبنى استراتيجية "نمو وتوسع"، بينما هيكلها التنظيمي صمم للحفاظ على الوضع الراهن (هيكل تقليدي هرمي ومركزي).

٢. انفصال الثقافة عن الاستراتيجية: الموظفون (الثقافة السائدة) ما زالوا يعملون بعقلية "الخوف من اتخاذ القرار" و "تنفيذ التعليمات بحرفية"، بينما الاستراتيجية تتطلب "المبادرة والمخاطرة المحسوبة".

الهندسة المؤسسية الكلية تهدف إلى دمج هذه الأبعاد الثلاثة في كيان واحد متناغم وموجه نحو الأداء.

١.٢ قياس "ضعف البنية المؤسسية"

يجب تطبيق منهجية هندسية لقياس قوة وضعف البنية المؤسسية في الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية، وذلك عبر مؤشرات دقيقة تشمل:

- **مؤشر زمن القرار:** ويعتمد على قياس الزمن الفعلي للإنجاز (Actual Time)، والزمن المهدور في الانتظار والتدوير (Wasted Time). ويجب أن يكون المؤشر الاستراتيجي الجديد للوزارات هو نسبة تقليل الزمن المهدور.
- **مؤشر "العبء التنظيمي":** النسبة المئوية للوقت الذي يقضيه الموظف في المهام الروتينية غير المنتجة مقارنة بالمهام ذات القيمة الجوهرية والقيم المضافة.
- **مؤشر "الجاهزية الاستثمارية":** قدرة المؤسسة على استيعاب شريك أجنبي جديد تقنياً وثقافياً وإجرائياً.

الفصل الثاني: نموذج "الهندسة الكلية" (The Total Institutional Engineering Model)

لتحقيق الإصلاح الجذري، يجب المرور بمراحل الهندسة التالية:

٢.١ مرحلة إعادة تصميم الاستراتيجية (Strategy Re-Design)

- يجب أن تكون الاستراتيجية الوطنية للمؤسسات واضحة في رؤيتها لعام 2030، إلى أين نتجه؟، ماهي الرؤية و المهمة للأعوام الخمس المقبلة على الأقل، وأيضاً تحدد الأولويات القطاعية التي تخدم الاقتصاد الوطني.
- **النتائج:** مصفوفة استراتيجية (Strategic Matrix) تترجم الرؤية العليا إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس (KPIs) في كل إدارة.

٢.٢ مرحلة هندسة الهيكل (Structure Engineering)

- **الهيكل يجب أن يُصمم وفقاً لأهداف المرحلة القادمة:**
 - للاستثمار الأجنبي: إنشاء وحدات أو إدارات ذات طابع خاص (Special Purpose Units) تُعامل الشركات الأجنبية بنظام تسريع (Fast Track) ضمن هيكل المؤسسة، وتكون مسؤولة عن إنجاز معاملاتهم من البداية للنهاية.
 - **للكفاءة:** الانتقال إلى هياكل "مصفوفية" (Matrix Structures) أو "هياكل الفرق" (Team-Based) في الوحدات التي تحتاج إلى مرونة عالية وسرعة في اتخاذ القرارات

التنفيذية . علماً بأن تلك المصفوفات الإدارية ستكون في بعض الأحيان ضعيفة (Weak Matrix) أو متوسطة الكفاءة (Balanced Matrix) أو لربما قوية (Strong Matrix).

٢.٣ مرحلة تطوير الكادر والثقافة (Cultureal & Staff Reskilling Development)

- لا يكفي تغيير الهيكل، يجب تغيير عقلية العاملين فيه .
- التطبيق: برنامج وطني لإعادة تأهيل قادة الصف الثاني والثالث ليصبحوا "رواد أعمال مؤسسين" (Intrapreneurs)، يدعمون المبادرة ويتقبلون المخاطرة المحسوبة، مما يضمن أن الثقافة المؤسسية تتقبل الهيكل الجديد بدلاً من مقاومته .

الفصل الثالث : هندسة المنظومة البيئية للاستثمار

يجب أن تمتد الهندسة المؤسسية لتشمل طريقة تفاعل المؤسسات مع بعضها البعض ومع العالم الخارجي .

٣.١ إنشاء "مسرعات المشاريع المشتركة" (Joint Project Accelerators)

- تأسيس هيئة عليا مشتركة بين وزارات الخدمات والبنية التحتية، مهمتها الوحيدة هي تذليل العقبات بين القطاعات وتسهيل الموافقات المتداخلة للمشاريع الكبرى (مثال : مشروع عقاري ضخم يتطلب موافقة وزارة الإسكان، الطاقة، والبيئة) .
- هذا يضمن أن عملية التصديق على المشاريع الكبرى تسير بشكل متوازٍ وليس متسلسل .

٣.٢ استخدام الهندسة المؤسسية لربط المغتربين

- تصميم وحدات خاصة ضمن المؤسسات المالية تستهدف المغتربين، وتعتمد على تكنولوجيا مالية متقدمة (FinTech) لتبسيط عملية الاستثمار والتحويلات، مما يُشعر المغترب بأنه يتعامل مع بنية مؤسسية حديثة لا مركزية تقليدية .

الخلاصة والتوصيات الاستراتيجية لعناية السادة صناع القرار و للمجلس الاقتصادي الموقر :

إن الهندسة المؤسسية الكلية هي الوصفة الاستراتيجية لـ "صحة" الاقتصاد الوطني على المدى الطويل . لا يمكن أن ينمو اقتصاد يعتمد على هياكل تنظيمية متهاكمة . هذه العملية تتطلب التزاماً قيادياً وتدريباً متخصصاً على أعلى المستويات .

توصيات للإجراءات العاجلة (لتنفيذها قبل Q1 2027) :

- ١ . إطلاق مبادرة الهندسة المؤسسية الكلية : إصدار قرار رئاسي بتشكيل لجنة فنية عليا (High Level Technical Committee) لتطبيق منهجية الهندسة المؤسسية على خمسة كيانات وطنية كبرى (وزارة، أو مؤسسة قطاع عام ضخمة، أو بنك حكومي) .
- ٢ . تعيين "مهندس التحول" : يجب أن يقود هذا المشروع شخصية تتمتع بخلفية تحليلية وهندسية قوية، ترفع تقاريرها مباشرة إلى المجلس الاقتصادي الأعلى لضمان التنفيذ .
- ٣ . إلزامية "التقرير السنوي للهيكلية" : إلزام الكيانات الوطنية بتقديم تقرير سنوي تفصيلي عن "جاهزيتها المؤسسية" و "مؤشر استيعابها الاستثماري" للمجلس الاقتصادي الأعلى .