

رابعاً:-

خطط وبدائل التطوير الإداري

درجت العديد من المنظمات التي تبني آلية أو أكثر كأساس تبني عليها خططها التطويرية في سبيل إحداث التغيير الإيجابي في أداء المنظمة والعاملين بها، ويستهدف آلية أسلوب عمل وهدفاً إستراتيجياً، تسعى المنظمة لتحقيقه، يقودها في رحلتها نحو تحقيق أهدافها التي وجدت هذه المنظمات من أجلها.

وغني عن البيان أن هذه الآليات ليست متعارضة، إنما هي أساليب متكاملة يمكن المزج بين بعضها البعض، وفيما يلي عدد من خطط التطوير التي يمكن للمنظمات الاستعانة بها؛ لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب.

١. إعادة الهيكلة :

تقوم فلسفة إعادة الهيكلة على أساس توفر رؤية واحدة وشاملة ومتكاملة العناصر لحقيقة الاوضاع التنظيمية السائدة في الأجهزة الحكومية، من خلال منهجية عمل متكاملة وآلية محددة، عن طريقها يمكن بلورة البدائل والصيغ التنظيمية المقترحة.

وعد مدخل لإعادة اكتشاف المنظمة، فهي بمثابة إعلان عن حدوث ثورة في المنظمة، وإعادة الهيكلة تعني تغيير جوهري في الهياكل الإدارية والمالية للمنظمة، وقد يكون هذا التغيير من خلال أنظمة إدارية واضحة في العمالة أو تغيير في هيكل رأس المال.

وتعددت البرامج التنفيذية والخطوات الإجرائية التي تنبئها الحكومة في إطار سعيها لتطبيق إعادة الهيكلة من خلال:

تفعيل برامج التحول نحو القطاع الخاص وتهيئة المناخ الاستثماري الملائم.

تصحيح الاختلال الهيكلي في سوق العمل، بما يستلزمه ذلك من تصحيح العلاقة بين أجر الوظيفة الحكومية والانتاجية.

تهيئة البيئة المناسبة لجذب قوة العمل الماهرة للعمل في القطاع الخاص، وإعادة التوازن بين ساعات العمل في الوظيفة العامة وساعات العمل في القطاع الخاص.

٢. تحقيق رضا متلقي الخدمة:

تركز إستراتيجية المنظمة على خدمة العميل وتحقيق توقعاته، فهي تقوم على مفهوم أن المنظمة سوف تصل إلى أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال رضا عملائها.

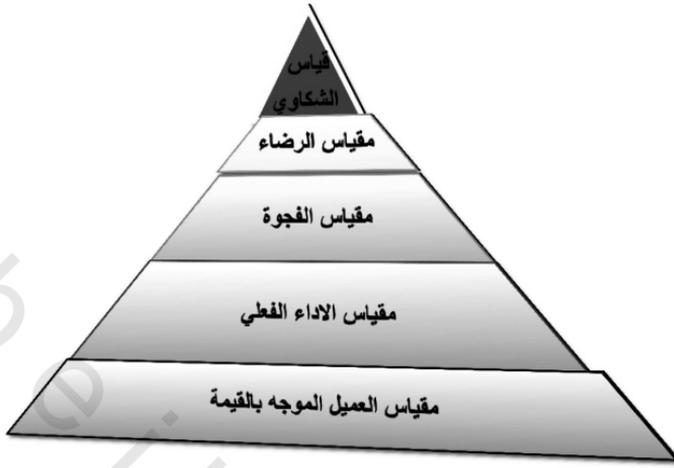
وهناك العديد من الكتابات التي تحاول وضع تعريف للعميل أو المستهلك، وهناك من فرق بين العميل الداخلي والعميل الخارجي أو النهائي، والذي ينصرف إلى المتلقي أو المستخدم

الأخير للسلعة أو للخدمة، «فالعميل» هو الشخص الذي على المنظمة التعامل معه، ومن ثم يندرج تحت هذا المفهوم العميل الخارجي من شرائح المجتمع المختلفة، والمستفيدين من الخدمات الحكومية، مثل رجال الأعمال والمنظمات غير الحكومية، وكذلك العملاء الداخليين داخل نفس المنظمة، والذين يعملون من أجل رضا العميل النهائي، متلقي الخدمة.

وطبقاً لمدخل رضا العميل يتم قياس أداء العميل عن طريق قياس مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات، التي تقدمها المنظمة من حيث الجودة ومدى وفاء الإدارة بمسئوليات تجاه البيئة، ويركز هذا المدخل على التعرف على مدى رضا العملاء عن الخدمة، التي تقدمها المنظمة، فكلما زاد تدرج رضا العملاء، كلما أدى إلى زيادة كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها.

ومن أهم الطرق المستخدمة في قياس الخدمة في مدخل رضا العميل هي:

- ★ قياس الشكاوى.
- ★ مقياس الرضاء .
- ★ مقياس الفجوة.
- ★ مقياس الأداء الفعلي .
- ★ مقياس العميل الموجه بالقيمة .



ويرجع اهتمام المنظمة برضاء العميل إلى أن الرضا أساس فيما يلي :

* رسم برامج وخطط العمل بالمنظمة.

* تطوير جودة السلعة أو الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق.

* نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف من خلال إشباع احتياجات ومطالب العميل.

* خلق ولاء من قبل العميل للمنظمة.

* زيادة معدل تكرار تعاملات العميل في المنظمة.

رضاء العميل له كثير من المتطلبات أهمها :

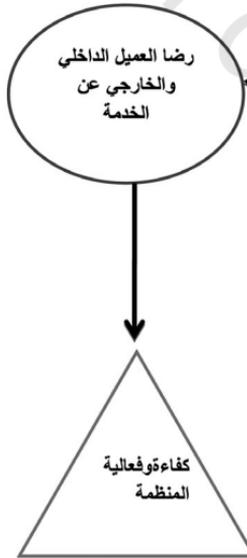
المساءلة:

بمعنى جعل الحكومة وأجهزة الإدارة العامة مسئولة أمام المواطنين، فالموظف ليس فقط زبوناً، وإنما هو مراقب على

إدارة أجهزة الإدارة العامة.

الابتكار:

زيادة درجة إبداع وابتكار الموظفين الحكوميين في تقديم الخدمات العامة؛ لإرضاء العملاء والمواطنين، مع توفير الخدمات في أي وقت يطلبها العميل.





متطلبات رضا العميل

٣. التدمير البناء:

والتدمير البناء هو ترك أساليب الإدارة القديمة ومبادئها وأفكارها إلى أساليب ومبادئ وأفكار جديدة في الإدارة؛ أي أنه نبذ القديم في سبيل ما هو جديد وكفاء.

وإيمان المنظمة بضرورة الانتقال من الوضع المتردي الحالي إلى وضع أفضل، يعني الاعتراف بوجود فجوة في طرق العمل والعمليات والإجراءات، ويجب عبورها بأساليب وأفكار وطرق عمل جديدة.

٤. المنظمة المتعلمة:

يمثل ترسيخ مبدأ المنظمة المتعلمة في المنظمات أساساً تنطلق منه أفضل تطبيقات وبرامج التطوير، وذلك لما يحققه هذا المبدأ من تهيئة كاملة للبيئة الداخلية للمنظمة لإحداث التغيير ويقدم كذلك الدعم للعاملين فيها؛ لكي يكون التغيير إيجابياً لتحقيق الأهداف المحددة له، وأن ينطلق بالسرعة المطلوبة لمواجهة التغيير المتسارع في بيئة المنظمة الخارجية، فتعلم المنظمة يدفعها باستمرار نحو تقييم وتطوير أنظمتها الداخلية لمواجهة الضغوط عليها لزيادة الفعالية والكفاءة.

كما أن تعلم المنظمة يتيح لها المجال لمواكبة التوسع المعرفي المتسارع في المجالات الإدارية والتخصصية، ويحقق لها الميزة التنافسية في الأداء أو التوقيت.

ولكي تتحقق بيئة المنظمة المتعلمة، فإن ذلك يكون من خلال تمكن المنظمة من اكتشاف كل الأخطاء بكمية نوعية الأداء ومع أن العديد من المنظمات تحرص على التركيز على تعلم أفرادها، مما يحقق تطوراً نوعياً وكمياً على مستوى الأفراد؛ فإن ترسيخ مبدأ تعلم المنظمة ككل، يحقق تطور كمي ونوعي يفوق مجموعة ما يتحقق؛ نتيجة التعلم لكل فرد في المنظمة.

ولترسيخ مبدأ تعلم المنظمة؛ فإنه ينبغي التركيز على العوامل التالية:

- تنمية وتطوير الاتصال الداخلي في المنظمة لتحقيق الفاعلية المطلوبة في نقل المعرفة والمهارات، ويشمل ذلك تعدد قنوات الاتصال المتاحة للعاملين بالمنظمة، ومدى فعاليتها على كافة المستويات الإدارية، والحرص والاهتمام بالصيانة الدائمة لها، خلال تقييم أدائها واستحداث قنوات جديدة للاتصال.
- الشفافية العالية بين أفراد المنظمة على كافة المستويات للتعامل مع المشكلات والمعوقات، فمن المهم أن يكون التركيز على حل المشكلات وإزالة المعوقات، وليس البحث عن مبررات أو قذف الاتهامات بين الأفراد أو الوحدات الإدارية في المنظمة.

• ترسيخ مبدأ التعاون والدعم المتبادل بين جميع الافراد في المنظمة للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، ويكون ذلك من خلال التوجيه والمتابعة الدائمة من قيادة المنظمة، والعمل على الربط الواضح لأهداف الأفراد مع أهداف الوحدات الإدارية، التي يعملون بها مع أهداف المنظمة والاهتمام ببناء نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين في المنظمة، وتشجيع مبدأ الفوز والنجاح للجميع.

تواجه العديد من المنظمات تحديًا، لتتحول دون ترسيخ مبدأ التعلم لديها ومن هذه العوائق:

- ضعف القدرات والمهارات الإدارية أو التخصصية لدى بعض أفراد المنظمة في مختلف المستويات الإدارية، مما يعوق الاتصال الفعال معهم، ويضعف مشاركتهم في تطوير أداء المنظمة.
- ترسيخ بعض القيم السلبية في ثقافة المنظمة مثل؛ المحاباة والاستغلال والنفاق وإخفاء المشكلات الطويلة، له مسببات داخلية ومؤثرات خارجية ترتبط بطبيعة الخدمات المقدمة، وتأثير المستفيدين من خدمات المنظمة على العاملين بها.
- ضعف النظام الداخلي في التعامل مع المعلومات، من حيث دقتها وتوقيت الحصول عليها، وأساليب حفظها والتعامل معها، وينتج ذلك بسبب التعامل الخاطئ مع المعلومات؛ وبسبب عدم قناعة العاملين في المنظمة بأن المعلومات مورد حيوي ومهم جداً، ومؤثر على كافة أنشطة المنظمة

وينعكس أسلوب التعامل معها على الأداء النهائي للمنظمة.

ويبرز هنا دور مهم لقيادة المنظمة؛ للتعامل مع عوائق تعلم المنظمة فيجب أن تمثل قيادة المنظمة مبدأ التعلم، وأن تحرص على وضوح المشكلات القائمة، ونقاط الاتفاق والاعتراض على المبادئ والصعوبات والفرص المتاحة لجميع العاملين في المنظمة.

ويتطلب ذلك ترسيخ وسائل اقتناع، واتفاق بين العاملين في المنظمة، أن يشاركوا جميعاً في تطبيق الحلول المقترحة.

ويمكن لقيادة المنظمة اتباع الخطوات التالية لإدارة تعلم المنظمة.

- ترسيخ مبدأ تعلم المنظمة، من خلال التأكيد على أهميته ودعمه وتشجيعه.
- تحديد أصول المعرفة المرتبطة بأشطة المنظمة والوسائل المناسبة لتحقيق مبدأ التعلم.
- تأسيس أنظمة مناسبة لدفع المنظمة نحو التعلم وتحديد الأشخاص أو الوحدات الإدارية المسئولة عنها.
- دراسة العوائق، التي تحول دور المنظمة والعمل على تنفيذ إجراءات لتجاوزها.

هـ. قياس الأداء المؤسسي:

انطلاقاً من مبدأ أنه ما يمكن قياسه يمكن إدارته، يوضح هذا المبدأ الأخطار التي تتعرض لها المنظمة في حالة تحديد مقاييس خاطئة، فالمقاييس المحدودة أو غير الملائمة أو مقاييس

الأداء المضلل تؤدي إلى تفويض هدم الرسالة والإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

والبداية الحقيقية لاستخدام نظام فعال لقياس الأداء هو ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مقاييس صحيحة ومتكاملة، وهذا يسمح أن يحقق الرقابة من خلال مراجعة النتائج في الأجل القصير لتقديم إرشادات وتحديد محركات الأداء في المستقبل، وقياس الأداء المؤسسي، هو مجموعة من الإجراءات لتقييم الإنجازات لجميع مستويات المنظمة؛ لذا فهي نشاط يتضمن مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة، وتقصي الانحراف بين الخطوط لأداء الفردي، واختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة المدى.

ويحقق قياس أداء المنظمات العامة عددًا من الإيجابيات أهمها:

- زيادة قدرة المنظمات العامة على التعلم والتطوير، حيث يحدد إستراتيجية لكل فرد داخل المنظمة، مما يساعد كل فرد على تطوير أدائه من فترة إلى أخرى.
- الاستخدام الجيد للموارد، مما يساعد في ترشيد الإنفاق الحكومي لمواجهة النقص المتزايد في موارد المنظمات العامة، كما أنه يركز على النتائج المستقبلية، التي تسعى المنظمات العامة إلى تحقيقها للمواطن.

- زيادة قدرة المنظمات على متابعة الأداء وتحديد النقاط الجوهرية المطلوب تعديلها؛ لتحسين الأداء كما يمكنها من تحديد أنسب الطرق العلمية في ممارسة الأداء.
- زيادة قدرة المنظمات الحكومية على تحديد أنشطتها، وتوفير تغذية عكسية عن أداء الأنشطة والمساهمة في تطبيق مبدأ المساءلة.
- إن قياس الأداء المؤسسي في المنظمات العامة غالبًا ما يواجه بعض التحديات منها:
- صعوبة تحديد رسالة ومهمة المنظمات الحكومية بدرجة عالية من الدقة.
- ضعف العلاقة بين الإستراتيجية والأهداف.
- ضعف العلاقة بين الخطط والموازنات.
- إجراء التقييم التنفيذي، بدلا من كونها وسيلة لتحقيق غاية.
- عدم واقعية خطط الأداء «المغالاة أو التقليل».
- عدم انخراط العاملين في الأداء، بشكل يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أداء متميز.
- مؤشرات تتعلق بالفاعلية في تحقيق الأهداف.
- مؤشرات تتعلق بالكفاءة في حسن استخدام الموارد لكل

منظمة وتكلفة الخدمة المقدمة.

- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية عبر العلاقة بين المخرجات والمدخلات.
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة.
- الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني والمرشحين لشغل الوظائف المستقبلية، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعلم والتدريب، واكتساب المعرفة، التي تمكنهم من شغل هذه الوظائف.
- إيجاد تطوير وتحسين الجهود والطاقات المتاحة لدى المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- احترام القوانين والنظم واللوائح، التي تنظم عمل المنظمة.

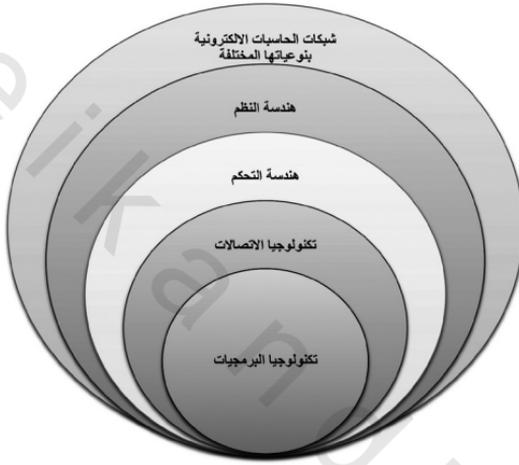
٦. الحكومة الذكية:

الحكومة الذكية هي حكومة تستخدم الآليات الألكترونية بين وحداتها، وبين الوحدات الحكومية والمواطنين من جهة أخرى.

يعتبر مدخل الحكومة الذكية هو ملتقى روافد تكنولوجيا عديدة وهي:

- تكنولوجيا البرمجيات.

- تكنولوجيا الاتصالات.
- هندسة التحكم.
- هندسة النظم.
- شبكات الحاسبات الألكترونية بنوعياتها المختلفة.



شبكات الحاسبات الاكترونية بنوعياتها المختلفة .

يُستخدم هذا المدخل في تمكين المنظمة من الاتصالات الداخلية بين أعضائها وبين المنظمات وبعضها، بين الحكومة بمنظمتها والمواطنين، ويساهم هذا المدخل في تحسين أداء المنظمة من خلال القيام بالآتي:

- تكامل المعرفة وتوفير المعلومات، التي تساعد في تحسين عملية صنع القرار، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تحسين عملية الاتصال، سواء داخل المنظمة أو بين المنظمه والبيئة المحيطة بها.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين وزيادة الأجر التي يحصلون عليها، والتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة وهو ما يساهم في زيادة الرضاء الوظيفي لهم.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والأعمال سواء داخل المنظمة أو بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى.
- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- زيادة قدرة المنظمة على التنفيذ الناجح للابتكار، وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة وتنظيم العمل.
- تبسيط وتسهيل الإجراءات للحصول على الخدمات التي

تقدمها المنظمات الخدمية، وتوفير الوقت للعملاء الراغبين في الحصول على هذه الخدمات وتحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمة، مما يساهم في زيادة رضا العملاء.

• ظهور أشكال تنظيمية جديدة وأنماط من الهياكل التنظيمية تعتمد في الأساس على المعلومات.

الحكومة الذكية تفصل بين مقدمي الخدمات وطلبيها، ويتم التعامل بالأساليب الألكترونية، وتستخدم المواقع الألكترونية لقيام المواطنين بتأدية الخدمات لهم والاستعلام عن طلباتهم. ويحكم آمال الحكومة الذكية قانون لتداول المعلومات، يحقق الحماية للمعلومات، التي لها درجة سرية ويدعمها فريق عمل من الموارد



البشرية الذي يجيد هذه التقنيات.