



مركز الأسرة للاستشارات
النفسية والاجتماعية والتدريب



ديوان الخدمة المدنية

يقدمان البرنامج التدريبي
التخطيط الانسيابي
في التعاملات الحكومية

تقديم:

الدكتور/ يحيى عثمان

التخطيط الانسيابي في التعاملات الحكومية

إعداد وتقديم

الدكتور / يحي عثمان

مستشار نظم دعم القرار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحَانَ اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ

المشركين"

صدق الله العظيم

المحتوى التدريبي:

(١) مقدمة (تعريفات ومفاهيم أساسية):

- النموذج المعنوي:
 - الرؤية :
 - الرسالة :
 - الأهداف الاستراتيجية:
- الوظائف (Functions):
- الهيكل التنظيمي:
- نموذج انسياب إجراءات العمل (*Workflow Procedures Model*):
- تعريف الإجراء:
- مالك العملية: Process Owner
- خبير العملية: Process Expert
- منفذ العملية: Process Worker
- أهمية تحسين العمليات :
- تعريف تبسيط إجراءات العمل:

حلقة نقاشية

(٢) آلية ومنهجية تنفيذ تبسيط إجراءات العمل:

- مفاهيم أساسية عند تصميم إجراءات العمل
- خطوات تخطيط إجراءات العمل:
- الفائدة من توثيق إجراءات للعمل؟
- العوامل المؤثرة في تصميم دورة إجراءات العمل:
- سمات وصف إجراءات العمل

حالة عملية

٣) علاقة نموذج انسياب إجراءات بقييم المنظمة:

٤) علاقة نوعية تقسيم العمل ونموذج انسياب إجراءات العمل:

- الأسس الخاصة بتصنيف إجراءات العمل:
- التقسيم الوظيفي: -
- التقسيم الجغرافي: -
- التقسيم تبعاً للخدمة أو المنتج: -

حالة عملية

٥) أدوات تحليل وتصميم نموذج انسياب إجراءات العمل:

- استخدام الرموز في خرائط التدفق:
- إعداد خرائط التدفق:
- خرائط التدفق Flowcharts
- خرائط تدفق النظم Systems Flowcharts
- رموز خرائط التدفق:
- خرائط تدفق المستندات Documents Flowcharts
- مستخدم خرائط التدفق:
- خرائط تدفق البرامج Programs Flowcharts
- جداول القرار Decision Tables
- مكونات جداول القرار:
- خرائط جاننت Gantt Charts

حالة عملية

(٦) التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات

- تعريف التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- خصائص ادارة التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- اسباب التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- اهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- انواع التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- خطوات التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي للإجراءات.
- عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات

حلقة نقاشية

(٧) نبذة عن هندسة العمليات:

- مقدمة (تعريفات ومفاهيم أساسية):
إن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أجزاء (الأنشطة التي تتم من خلال إجراءات عمل) وأن كل جزء فيها (نشاط) يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكلية للمنظمة، وبالتالي فالهدف الأساسي لأي إجراء هو تحقيق أهداف المنظمة.

يعتبر النموذج المعنوي للمنظمة هو الإطار الذي تنبعث منه حركة المنظمة – إجراءات العمل - سواء بين وحداتها الداخلية أو في علاقاتها مع المنظمات الأخرى، ولا تختلف في ذلك المنظمات الحكومية أو الأهلية سواء أكانت ربحية أو غير ربحية.

• النموذج المعنوي:

يتكون النموذج المعنوي من رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية والنموذج القيمي الذي يضبط ويقيم أدائها ، وكذلك أطر وسياسات العمل واللوائح المنظمة لتفاعلات عناصر المنظمة تحقيقاً لغاياتها.

- الرؤية : هي صورة ذهنية ملهمة تسعى المنظمة لتحقيقها.
- الرسالة : هي المهام التي من أجلها إنشئت المنظمة
- الأهداف الاستراتيجية:

هي غايات بعيدة المدى تحدد معالم اتجاه حركة المنظمة سعياً لتحقيق رؤيتها، وهي لا تنفك عن المنظمة بعكس الأهداف التكتيكية التي قد تعدلها المنظمة.

• الوظائف (Functions):

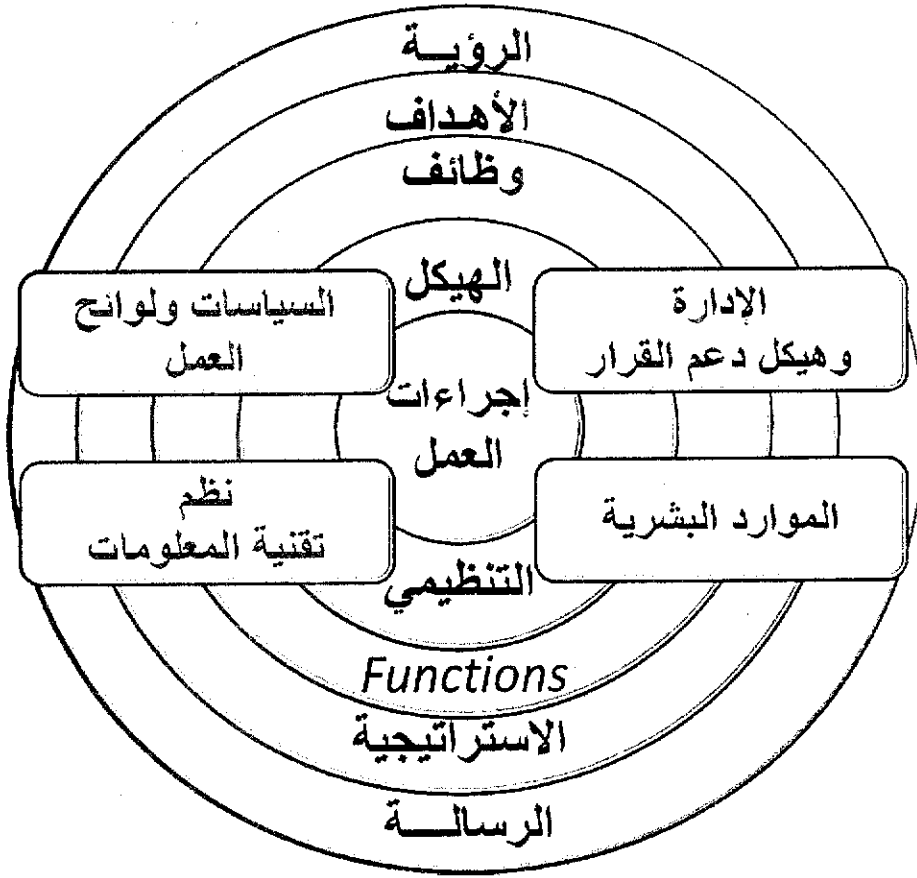
بناء على رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها تحدد المنظمة الوظائف (Functions) التي تقوم بها، ويتم عمل ما يعرف بتحليل الوظائف أو التحليل الوظيفي (Functional Analysis) ويتم بناء الهيكل الوظيفي (Functional Structure) لبيان العلاقات الوظيفية (Functional Relations) فيما بينها.

• الهيكل التنظيمي:

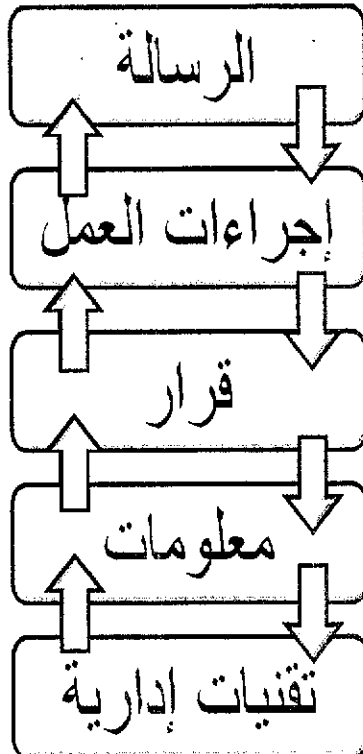
بناء على تحليل الهيكل الوظيفي ومنهجية وتوجه الإدارة (درجة المركزية / اللامركزية & حدود ونطاق السلطات / المسؤوليات & ...) يتم بناء الهيكل التنظيمي. يوضح الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية والمستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه وعلاقاتها الوظيفية بالوحدات الأخرى

• نموذج انسياب إجراءات العمل (Workflow Procedures Model):

هو مجموعة من العمليات تناسب في تسلسل منطقي، ترتبط فيما بينها ارتباطاً وظيفياً بهدف أداء خدمة أو منتج.



معالم
منظومة
تفعيل رؤية
ورسالة
المنظمة



• تعريف الإجراء:

ببساطة هي مجموعة من العمليات (Process) الضرورية لإنجاز عمل معين ، هذه العمليات قد تكون من داخل القسم الواحدة (قسم المبيعات مثلا)، أو تتوزع بين عدة أقسام.

تبرز أهمية الإجراءات في إدارة الأعمال التشغيلية للشركات، مثل إجراءات عمليات البيع وإخراج البضائع من المستودعات، أو إجراءات توزيع رواتب الموظفين وغيرها الكثير.

مع وجود الحاجة لأتمتة المعلومات في عصرنا الحالي، أصبح لا غنى عن إعادة هندسة إجراءات العمل، التي تُعنى بكيفية سير الإجراءات الإدارية في المنشأة، وذلك لتجنب ما قد يحدث من أخطاء عند الانتقال إلى بيئة عمل إلكترونية.

يتوجب على كل شركة تطمح إلى العمل بشكل قياسي ومُنظم أن يكون لديها إجراءات عمل مكتوبة وموزعة بين أفراد الشركة.

هنالك العديد من الوظائف في الشركة مشتركون في إتمام سير العمليات عموماً وتنقسم أدوارهم إلى:

• مالك العملية: Process Owner

وهو الشخص الذي يضع الخطوط العريضة للعملية ويوزع مسؤولياتها على الموظفين، وبالتالي فإنه يتحمل مسؤولية نتائج العملية ويعمل على تسهيل سيرها وتغطية ثغراتها، وله مطلق الصلاحية بتعديلها بحسب المصلحة العامة. عادة تكون هذه المهمة لدى الطبقة الوسطى من المدراء الوسطاء Middle Managers .

• خبير العملية: Process Expert

وهو الشخص الخبير بعناصر وخط سير العملية لكن لا صلاحية له بالتعديل عليها وعادة ما تُلقى على عاتق المشرفين Supervisor داخل الشركات.

• منفذ العملية: Process Worker

وهو الشخص أو الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ العملية. End User

• أهمية تحسين العمليات :

عند تطبيق نظام إدارة موارد المنظمة (Enterprise Resources Planning ERP) أو أي من أنظمة إدارة المعلومات و تجاهل تحسين العمليات أو عدم إعادة هندستها فإن الناتج عن تطبيق هذا النظام يكاد أن يكون معدوماً! والسبب أنك لم تسخر التقنية في تحليل البيانات وتقليل نسبة الخطأ وبمعنى آخر: جعلت العمل على الكمبيوتر بدلاً من أن يكون على الورق!

• تعريف تبسيط إجراءات العمل:

هي عملية نقوم من خلالها بدراسة وتحليل إجراءات العمل الحالية للتأكد من الدورة المستندية للعمل وهل هناك حاجة لبعض خطوات الإجراء وهل يمكن دمجها أو إلغاؤها أو تفويضها للآخرين من خلال عمل خرائط لتدفق إجراءات العمل للتعرف على الاختصاصات وطول قنوات الانتظار والحاجة إلى مدى القيام بتلك الخطوات كعمليات منفصلة وغيرها من جوانب التحليل بهدف الوصول إلى الإجراء الأمثل لتحقيق متطلبات العمل من أجل توفير الوقت والجهد وزيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين ورفع روحهم المعنوية وتحسين مستوى الخدمة التي تقدمها الإدارة للمستفيدين من تلك الخدمات

• آلية ومنهجية تنفيذ تبسيط إجراءات العمل:

1. دراسة كافة الإجراءات وتوثيقها تمهيداً لعملها في خرائط تدفق متكاملة لتلك الخطوات لتحليل الإجراءات بشكل علمي ومدروس
2. الاطلاع على شكاوي المراجعين وكذلك ملاحظات العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ الإجراءات
3. قياس الوقت والجهد المبذول في أداء الإجراءات ومدى تناسبه مع الحاجة الفعلية لتسلسل خطوات الإجراءات
4. تحليل خرائط تدفق الإجراءات باستخدام الحاسب الآلي للتعرف على المشكلات والاختصاصات والوقت المبذول بشكل متتالي أو متوازي لكل إجراء على حده

٥. التوصل إلى مقترحات محددة بالنسبة لتبسيط إجراءات العمل بأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق الفعالية المطلوبة في الإجراءات لاختصار الوقت والجهد المبذولين

٦. مناقشة المقترحات والآراء مع الجهات المعنية واخذ ملاحظاتهم حول التوصيات اللازمة لتعديل وتبسيط تلك الإجراءات التي تحتاج إلى دراسة وتحليل ومعالجة فعالية

٧. التعرف على المقترحات والمشكلات التي تواجه تنفيذ الإجراءات أثناء العمل ومناقشتها وتحليلها مع الإدارات المختصة

٨. التعرف على الجوانب القانونية واللائحية والتنظيمية لأخذها بالحسبان عن إجراء عملية التبسيط لكل إجراء أو خطوة من خطوات الدورة المستندية على حده

٩. الاستفادة من النظم الآلية الحديثة في وضع البرامج اللازمة لميكنة الإجراءات سواء نماذج العمل المستخدمة لتسهيل وتسريع عملية الانجاز والمحافظة على جودة وسلامة المعلومات والتقليل من المجهود البشري

١٠. إعداد الإجراءات المبسطة بشكلها النهائي واعتمادها وتجريب تنفيذها في الواقع العملي لمدة زمنية محددة

١١. تدريب الأفراد على طريقة استخدام النظم الآلية وتطبيق الإجراءات والنماذج الجديدة بشكل علمي سليم لضمان سلامة التنفيذ

١٢. تطوير الجوانب المصاحبة لإجراءات لنظام الاستعلام الآلي والهاتفي والتوزيع السكني للعاملين واللوحات الإرشادية ومكان استقبال الجمهور والتوعية الإعلامية وغيرها من متطلبات تطوير إجراءات العمل

١٣. وضع نظام للمتابعة والتطوير المستمرة لإجراءات العمل كل فترة زمنية ويفضل ستة شهور للتأكد من سلامة التنفيذ وحل المشكلات التي تواجه تطبيقها الإجراءات بالشكل الصحيح

• مفاهيم أساسية عند تصميم إجراءات العمل

- (١) الأولوية دائما للإجراءات التي تخدم أهداف المنظمة، قبل أهداف العاملين فيها، فأهداف العاملين تتحقق من خلال أهداف المنظمة وليس العكس.
- (٢) مبدأ عدم تغيير إجراءات العمل بتغيير الأفراد أو تغيير السلطة / المسؤولية
- (٣) السلطة / المسؤولية هي سمات بيئة تنفيذ الإجراءات
- (٤) معايير تفويض السلطة لا تفويض المسؤولية
- (٥) مسؤولية كل إجراء تقع على وحدة عمل (سواء أكانت فردا أو مجموعة) واحدة فقط
- (٦) مبدأ التسلسل المنطقي لتتابع إجراءات العمل
- (٧) الموازنة بين العائد من الإجراء وتكلفة تنفيذه

• خطوات تخطيط إجراءات العمل:

- (١) دراسة وتحليل أهداف المنظمة
 - (٢) تحديد أطر وسياسات العمل واللوائح المنظمة له
- تحديد الوظائف (Functions) اللازمة لتحقيق الأهداف:
- وظائف أساسية: (Essential Functions) هي الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة
 - وظائف داعمة للأنشطة الأساسية (Support Essential Functions): وهي الوظائف التي تحتاجها الوظائف الأساسية حتى تتم بالمستوى المناسب لتحقيق أهداف المنظمة
 - وظائف مساعدة (Assistant Functions): هي الوظائف المكملة لهيكل وجود المنظمة وهي تساهم بصورة غير مباشرة على مستوى أداء الوظائف الأساسية
- (٣) تحليل الوظائف إلى إجراءات
 - (٤) تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة

٥) تجميع الإجراءات المتشابهة في إجراء واحد .
التأكد من التابع المنطقي (والمناسب لبيئة العمل) للإجراءات
إختبار دورة الإجراءات

٦) التوثيق

٧) التدريب

٨) تسهيل قنوات التطوير والابتكار

٩) المتابعة والتقييم

• الفائدة من توثيق إجراءات للعمل؟

- وضع طرق منظمة وقياسية يتم العمل عليها في المنشأة أو الشركة تُعلم لدى الجميع.
- تقليل الجهود الإدارية في متابعة الأعمال وبالتالي تقليل التكلفة.
- القدرة على أتمتة العملية بأحدى برامج الـ ERP أو برامج الـ Workflow وغيرها.
- إضافة الى سهولة تدريب الموظفين الجدد على كيفية العمل.
- سهولة تحديد الخلل الإداري في مسار العملية.

• العوامل المؤثرة في تصميم دورة إجراءات العمل:

- ✓ طبيعة وسمات بيئة العمل
- ✓ درجة أهمية الوظائف (Functions) المرتبطة بدورة إجراءات العمل
- ✓ المستوى المهني للعاملين
- ✓ المستوى التكنولوجي

• سمات وصف إجراءات العمل

يجب أن يتسم كل إجراء عمل / مجموعات إجراءات العمل ، بسمات أساسية عند توصيفه ، بحيث يزداد الوصف تفصيلا كلما قربنا من وحدة التنفيذ الفعلي:

١. التوثيق

٢. التحديث

٣. المرونة

٤. الدقة : وتعني الإجابة على عدة تساؤلات منها على سبيل المثال :

- متى يتم الإجراء؟
- من الذي يقوم بالإجراء؟ / المسؤولية
- كيف يتم الإجراء؟ (تتضمن منهجية العمل والأدوات المستخدمة سواء من حيث التكنولوجي)
- أين يتم الإجراء؟
- لمن يتم الإجراء؟
- كيف يتم قياس الإجراء؟:
- (المقاييس التشغيلية /
- معايير الأداء أي المستهدف من الإجراء)
- ما هو البديل في حالة تعذر أداء الإجراء؟
- معايير تفويض سلطة تنفيذ الإجراء

• علاقة نموذج انسياب إجراءات بقيم المنظمة:

يجب أن تدعم المنظمات القيم الأخلاقية، بحيث يتضمن هيكل المنظمة على أنظمة سلوكية لإنجاز العمل المناط بها. يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي ، وصف إجراءات العمل على شروط تضمن نشاطات أخلاقية فيما يخص الموظفين؟ وقد كان هذا السؤال على الطاولة

للقاش بالعديد من المنظمات حول العالم. وتدافع إحدى جهات النظر بشكل جذري عن شكل جديد لهيكل المنظمة يقوم على فلسفة الإدارة الأخلاقية. وبالإضافة إلى الوظائف الإدارية التقليدية.

• علاقة نوعية تقسيم العمل ونموذج انسياب إجراءات العمل:

تقسيم العمل : هو عملية تحليل العمل إلى وظائف متخصصة نسبياً لأداء مميزات للتخصص

يعنى مصطلح تقسيم العمل بالمدى الذي به يتم تخصيص الوظائف، حيث يقسم المديرون النشاط الخاصة بالمنظمة إلى وظائف محددة لديها نشاطات محددة. وتعرف النشاطات على أنها تأثير ما يؤديه الشخص. وكمثال، يمكننا تعريف نشاطات وظيفة " موظف حسابات" بمصطلح الوسائل والإجراءات المطلوب على أنها تشغيل كمية من المعاملات خلال زمن محدد.

وقد تجري عملية تقسيم العمل بالمنظمات على ثلاثة مراحل هي كالآتي :-

١. التخصصات الشخصية : يعتقد أغلب الناس أن التخصص يعني التخصصات

الوظيفية والمتخصصة. وبذلك، فأنا ن فكر في المحاسبين ومهندسي البرامج ومصممي الجرافيكس والعلماء والأطباء والأنواع الأخرى من التخصصات التي توجد بالمنظمات وحياتنا اليومية.

٢. التسلسل الطبيعي للعمل : كمثال، تقسم أحيانا مصانع التصنيع العمل إلى

عملية النسج والتجميع وبالتالي سوف يكون على الأفراد أعمال معينة تتعلق بأي منها. وعليه، يتم تسمية التقسيم الخاصة بالعمل بأنه مصطلح التخصص الأفقي.

٣. المستوى الرأسي : يكون لكل المنظمات تسلسل هرمي للسلطة من مستوى

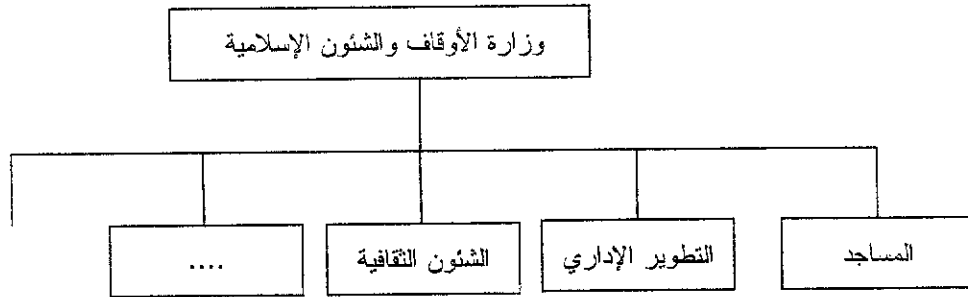
المدير الأقل مرتبة إلى المدير الأعلى مرتبة. وعليه يختلف المدير التنفيذي الأعلى من عمل مشرف الوردية (الدوام).

الأسس الخاصة بتصنيف إجراءات العمل:

يتم تجميع إجراءات العمل في مجموعات متناسقة طبقاً لعدة اعتبارات وتحت عدة مستويات. ويكون الاعتبار الإداري المهم عند تكوين أي مجموعة من إجراءات العمل هو تحديد الأساس الخاص بالإجراءات الممثلة. ويكون من الأهمية تحديد الأسس الخاصة بالمجموعات التي تقرها الإدارة العليا. وللعلم، فإن هنالك العديد من الأسس المستخدمة خلال المنظمة، إلا أن الأساس المستخدم بالمستوى الأعلى هو الذي يحدد الأبعاد المصيرية الخاصة بالمنظمة.

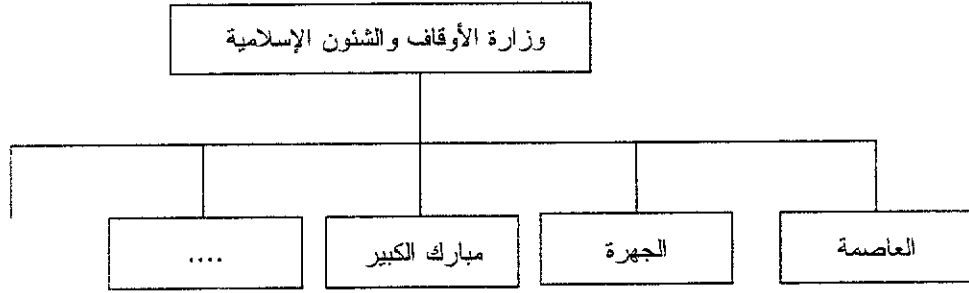
التقسيم الوظيفي :-

يكون بمقدور المديرين تقسيم الإجراءات إلى مجموعات وظيفية (Functional groups) بالمنظمة، حيث يجب على كل مجموعة أن تتعهد بالإجراءات محددة للقيام بدورها العملي.



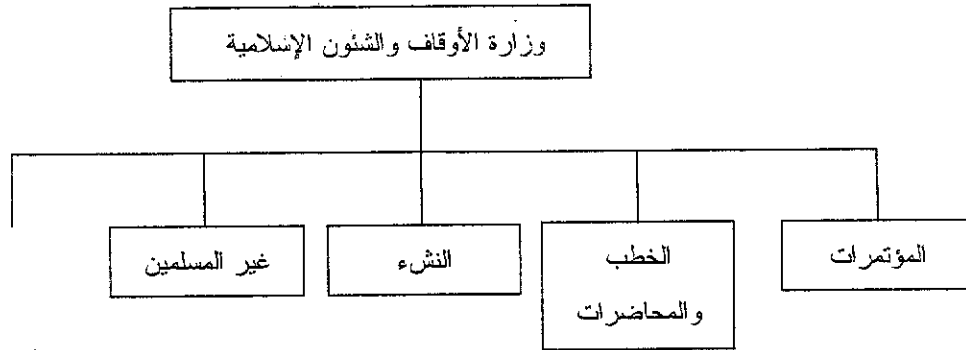
التقسيم الجغرافي :-

يكون الأساس الآخر لعملية التقسيم هو تكوين المجموعات تبعاً للمناطق الجغرافية. ويكون المنطق هو الإجراءات الخاصة بمنطقة ما. وتكون كل مجموعة إجراءات مسئولة عن العمليات بالنطاق الجغرافي المعين.



التقسيم تبعاً للخدمة أو المنتج :-

تقسم الإجراءات على أساس نوعية الخدمة أو المنتج. وعليه، يتم وضع كل الوظائف ذات العلاقة بخدمة أو بمنتج ما أو مجموعة معينة من المنتجات تحت مجموعة واحدة. وتكون من ثم الخدمة أو المنتج هو الأساس المفضل مع نمو المنظمة.



• أدوات تحليل وتصميم نموذج انسياب إجراءات العمل:

استخدام الرموز في خرائط التدفق:

- تُستخدم الرموز في خرائط التدفق لتمثيل الوظائف والأنشطة المختلفة داخل نظام المعلومات.

- تُستخدم الخطوط للوصل بين الرموز المختلفة على الخريطة وإظهار اتجاه التدفق داخل النظام.
- يبدأ الإتجاه الطبيعي للتدفق من اليمين إلى اليسار ومن أعلى إلى أسفل. في حالة وجود تدفق خلاف الإتجاه الطبيعي للتدفق ، أي وجود تدفق من اليسار إلى اليمين أو من أسفل إلى أعلى فيجب وضع رأس السهم لكي يُشير إلى الإتجاه المطلوب.
- يُفضل وضع رؤس أسهم على كل خط وفي أي اتجاه لزيادة توضيح التدفقات المختلفة خلال النظام.

إعداد خرائط التدفق:

يجب إعداد وتنظيم خريطة التدفق بالأسلوب الذي يُحقق الهدف الذي أعدت من أجله خريطة تدفق النظم. يجب تنظيم الخريطة بالطريقة التي تُعبر تعبيراً صحيحاً وواضحاً عن النظام بحيث يتم استخدامها والإستفادة منها حالياً أو لاحقاً. يتم ترتيب خريطة التدفق في شكل أعمدة بحيث يسهل على قارئ الخريطة معرفة القسم أو الشخص الذي نشأ أو انتهى عنده المستند.

خرائط التدفق Flowcharts:

- هي رسم تصويري بإستخدام مجموعة من الرموز المتعارف عليها دولياً.
- يُوضح بيانياً تدفق البيانات والمعلومات وتتابع العمليات والأنشطة داخل نظام المعلومات.
- تُعتبر من الأدوات الأساسية لمحللي ومصممي النظم لأنها تُقدم صورة عن النظام الذي يتم دراسته بما يُمكن من فهمه وتحليله وتقييمه وإعادة تصميمه إذا لزم الأمر. كما أنها تُستخدم لتوثيق تفاصيل أنشطة النظام مؤيدة بالحقائق الخاصة بهذه التفاصيل بما يُحقق الغرض الذي أعدت الخريطة من أجله.
- هناك العديد من أنواع خرائط التدفق المستخدمة عملياً في تحليل وتصميم النظم إلا أن أهمها وأكثرها استخداماً هما خرائط تدفق النظم Systems Flowcharts وخرائط تدفق البرامج Programs Flowcharts.

خرائط تدفق النظم :Systems Flowcharts

تركز خريطة تدفق نظام معلومات معين على التصوير البياني المنطقي لكيفية العمل وتتابع الأنشطة داخل هذا النظام من خلال الربط بين كل عناصر النظام بما في ذلك المدخلات والمخرجات وخطوات التشغيل وطرق ووسائل تخزين البيانات والمعلومات وإجراءات الرقابة المطبقة في نظام المعلومات. تُعتبر هذه الخرائط من أكثر أدوات تحليل النظم استخداماً للأسباب التالية:

- يكون الوصف التصويري البياني باستخدام رموز نمطية معروفة عالمياً أكثر فعالية وأسهل وأفضل وسيلة لتوصيل رسالة معينة من الوصف الشفهي أو الوصف الكتابي لنفس الرسالة.
- تُركز خرائط تدفق نظام المعلومات المحاسبية على الأجزاء الرئيسية التي تُهم مستخدم الخرائط وتتضمن العناصر الأساسية لتشغيل العمليات داخل نظام المعلومات المحاسبية.
- تُوضح خريطة تدفق النظم الأفراد والأقسام والإدارات التي تقوم بتنفيذ الأنشطة المختلفة داخل نظام المعلومات ، ومدخلات ومخرجات كل نشاط ، والمقر النهائي لمخرجات النظام.

رموز خرائط التدفق:

- هناك حاجة ملحة إلى استخدام رموز نمطية موحدة في إعداد هذه الخرائط نتيجة لزيادة أهميتها كوسيلة للاتصال.
- زادت أهمية استخدام هذه الرموز نظراً لزيادة نمو وتعقيد نظم التشغيل الآلي للبيانات.
- تُصنف هذه الرموز إلى أربعة مجموعات هي:

(1) مجموعة الرموز الأساسية

هي الرموز المقابلة للوظائف الأساسية في تشغيل البيانات وهي رموز المدخلات والمخرجات والتشغيل والتدفق والملاحظات التفسيرية.

(٢) مجموعة الرموز الخاصة بالمدخلات والمخرجات

هي الرموز الخاصة بتمثيل وظائف إدخال البيانات وإخراج المعلومات وكذلك الوسيلة أو الوسيط الذي تُسجل عليه البيانات والمعلومات.

(٣) مجموعة الرموز الخاصة بالتشغيل

وتختص بتمثيل وظائف التشغيل بالإضافة إلى تحديد النوع المعين من العمليات الذي يجب تنفيذه على البيانات.

(٤) مجموعة الرموز الإضافية

وهي الرموز التي تُستخدم لتوضيح الخريطة وجعلها أكثر ملاءمة لإظهار العمليات بصورة متكاملة.

خرائط تدفق المستندات Documents Flowcharts:

- بعد الانتهاء من إعداد خريطة تدفق نظام معلومات معين يتم اشتقاق خريطة تدفق المستندات من خريطة تدفق النظام.
- تُركز هذه الخريطة على المستندات المتدفقة داخل نظام المعلومات بغرض تتبع كل مستند مستخدم في هذا النظام.
- تُحدد نقاط نشأة المستند ومسارات توزيعه خلال الأقسام المختلفة داخل النظام حتى يصل المستند إلى مقره الأخير.
- خريطة تدفق المستندات لا تُظهر أي تفاصيل للإجراءات وخطوات التشغيل المختلفة كما في خريطة تدفق النظام لأنها تهتم فقط بتدفق المستندات.
- يتم إعداد خريطة تدفق المستندات باستخدام رمز واحد فقط من رموز التدفق وهو رمز المستند.
- يتم ترتيب خريطة تدفق المستندات في شكل أعمدة بنفس الترتيب المستخدم في خريطة تدفق النظام.

- تتميز خريطة تدفق المستندات بالسهولة في الفهم لأنها لا تتضمن الكثير من التفاصيل ، وتستخدم لإعطاء فكرة عامة عن شبكة الإتصالات داخل النظام لأن المستندات تُستخدم كوسيلة اتصال وبالتالي يتم استخدام خريطة تدفق المستندات كعنصر أساسي من عناصر توثيق المعلومات

مستخدمي خرائط التدفق:

يتمثل المستخدمون الرئيسيون لخرائط التدفق في أربعة فئات وهم:

(١) المدير: يحتاج المدير إلى خرائط التدفق في المساعدة على حل التغييرات في متطلبات التشغيل وظهور الإختناقات في وظائف التشغيل وعدم التوازن في أعباء العمل. وكذلك في برامج التدريب لتوضيح تفاصيل نظام معين.

(٢) المحاسب: يستخدم المحاسب خرائط التدفق للمساعدة في حل مشاكل التشغيل ، وتنسيق أنشطة النظام مع باقي النظم الفرعية الأخرى ، إضافة إلى المشاركة في تحليل وتصميم النظم وخاصة نظام الرقابة الداخلية المحاسبية. كما يستخدم المحاسب خرائط التدفق في مجال توثيق النظام وتقييمه من فترة لأخرى.

(٣) المتخصص في تشغيل البيانات: ويتم استخدام خرائط التدفق في أغراض تطوير وتحسين النظام الحالي أو تصميم نظام جديد. وتعد خرائط التدفق في هذا المجال كأدوات أساسية لتحليل وتصميم وتطوير النظام.

(٤) المراجع: تُعتبر خرائط التدفق من الأدوات الأساسية لعمليات الفحص والتقييم التي يقوم بها المراجعون. كما تُستخدم خرائط التدفق كأداة أساسية لتحليل وتقييم نظام الرقابة الداخلية وتحديد مدى إمكانية الإعتماد على هذا النظام.

خرائط تدفق البرامج Programs Flowcharts:

- يتم إعداد خرائط تدفق البرامج لشرح خطوات التشغيل التفصيلية للعمليات في نظام المعلومات المحاسبية.

- تظهر أهمية هذه الخرائط عند التشغيل باستخدام الحاسبات الإلكترونية حيث تُستخدم في شرح التدفق المنطقي لبرنامج الحاسب.
- تكون خرائط تدفق البرامج تفصيلية إلى أقصى درجة وتُظهر التعليمات المطلوب من الحاسب تنفيذها خطوةً بخطوة.
- تُساعد في تحديد التدفقات المنطقية حيث تُبين تنفيذ الخطوات المطلوبة في البرنامج.
- يتم استخدامها أثناء عمليات كتابة واختبار وتوثيق وصيانة برنامج الحاسب.

جداول القرار Decision Tables:

- هي أداة تحليل وتصميم يستخدمها محلي النظم كأداة اتصال مع واضعي البرامج Programmers لوضع إطار عام في صورة جدول للأعمال التي يُمكن القيام بها أو القرارات التي يجب اتخاذها عندما تتحقق شروط معينة.
- تُعبر جداول القرار عن كل الحالات والظروف التي يُمكن أن تُوجد في النظام أو البرنامج (المدخلات) ومجموعة الأعمال أو القرارات التي يجب تنفيذها في كل حالة أو مجموعة من هذه الحالات (المخرجات).
- يتم ترجمة هذه الجداول إلى خرائط تدفق برامج تمهيداً لكتابة برامج الحاسب.
- تُظهر جداول القرار بوضوح كل العلاقات المنطقية المحتملة بين الحالات والظروف التي يُمكن أن يكون عليها النظام وبين الأعمال أو القرارات الملائمة لهذه الحالات.
- يُعاب على جداول القرار أنها لا تعكس النتائج الذي يجب أن يتم به تنفيذ العمليات داخل النظام.
- لا تُعتبر جداول القرار أداة تحليل وتصميم بديلة لخرائط التدفق بل تُعتبر أداة مكملة ومساعدة لها في عمليات تحليل وتصميم النظم والبرامج.
- تُعتبر جداول القرار وسيلة توثيق إضافية للنظام وعنصر مساعد على فهمه للمحاسبين والمراجعين.

مكونات جداول القرار:

- تعتمد جداول القرار على فكرة تحقق الشرط وجواب الشرط ، أي أنها تقوم على فكرة أنه إذا تحقق الشرط أو الشروط المعينة إذن يجب القيام بالأعمال أو اتخاذ القرارات الملائمة لمقابلة لهذه الشروط.
- يتكون جدول القرار من جزئين ، جزء أول خاص بالسؤال (إذا) ويتضمن كل الحالات والظروف الممكنة كمدخلات ، وجزء ثاني خاص بالإستجابة (إذن) ويتضمن كل الأعمال أو القرارات الملائمة كمخرجات.
- تبدأ عملية إعداد جدول القرارات بتحديد كل الحالات أو الشروط المحتملة في النظام أو البرنامج المعين ثم تحديد الأعمال التي يجب تنفيذها أو القرارات التي يجب اتخاذها لمقابلة كل حالة أو مجموعة الحالات التي يُمكن أن تحدث مجتمعة.

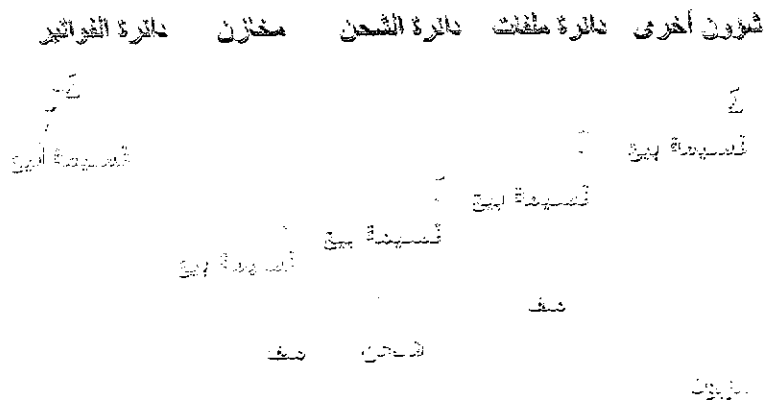
خرائط جانت Gantt Charts:

- يتم استخدام خرائط جانت عند تصميم وتنفيذ النظام الجديد المقترح أو عند تصميم وتنفيذ التعديلات في النظام الحالي.
- تُظهر خرائط جانت الأعمال المطلوب تنفيذها ، وتواريخ الإبتداء والإنتهاء المخططة لهذه الأعمال ، وكذلك تواريخ الإبتداء والإنتهاء الفعلية للأعمال التي تم تنفيذها.
- يتم رصد أنشطة المخرجات على خرائط جانت في شكل مستطيلات باستخدام مقاييس الزمن. ويُمكن تعديل هذه الخرائط أثناء عملية التنفيذ للوفاء ببعض المتطلبات الخاصة.
- تتمثل الميزة الأساسية لخرائط جانت في تقديم نظرة عامة شاملة عن مدى التقدم في تنفيذ المشروع بمجرد النظر إلى الخريطة.
- لا يُشترط بالضرورة أن تكون العمليات متتابعة دائماً.

- خرائط جانتي أداة إدارية مفيدة في المشروعات الكبيرة حيث تُساعد في الجدولة وفي التنسيق وتُقدم الوسائل لتقييم مدى التقدم في المشروعات.
- إعداد خرائط جانتي لا يتطلب مجهودات أو بيانات مكثفة لذلك تكون منافعها أكبر من تكاليف إعدادها.

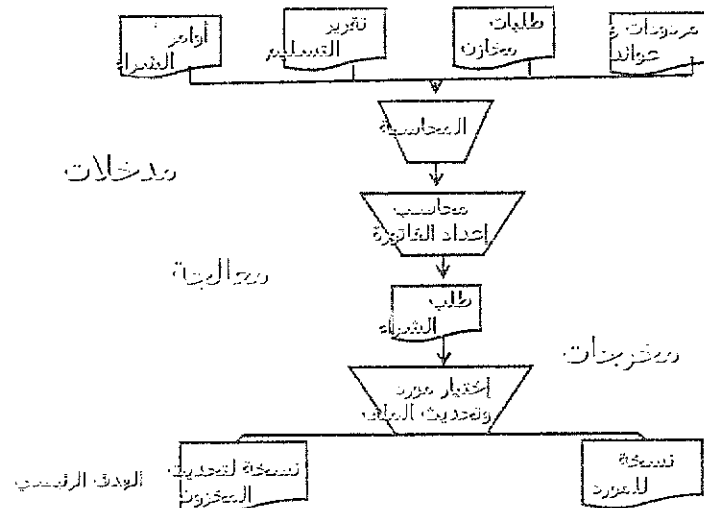
خرائط تدفق المستندات: تمثل التدفق الفعلي

تتبع التدفق الفعلي للمستندات في منشأة ما.

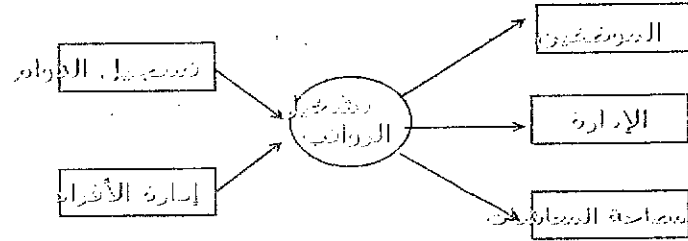


10
خرائط تدفق النظام: (تدفق البيانات المنطقي) كيفية التشغيل في داخل النظام (الكيفية التي يعمل بها النظام)

تحديث ملف المخزون من خلال أمر شراء



خرائط تدفق البيانات: كيفية تدفق البيانات داخل النظام. يستخدم غالبا عند تصميم نظام جديد، فعلي و منطقي.







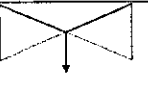
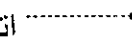
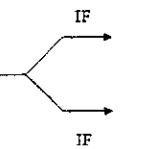

نظام تشغيل الرواتب

خرائط تدفق البرامج: لغة خاصة بالحاسب الآلي بحيث توضح تدفق المعلومات والبيانات في النظام. تحدد التشغيل المنطقي.


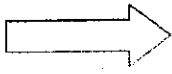

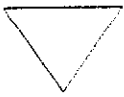

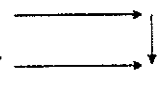
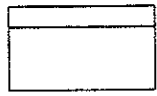

جداول القرارات: عبارة عن مصفوفة من الشروط والمهام التشغيلية والتي تحدد نوعية المهمة التي يجب القيام بها.

رموز خرائط التدفق الشائعة الاستخدام

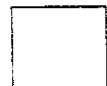
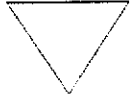



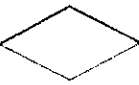
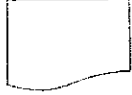


خرائط تدفق المستندات

نسخ متعددة من وثيقة 	وثيقة 
اتجاه سير وثيقة 	ملف 
دمج 	اتجاه سير معلومات 
تفرع 	نهاية 


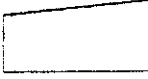

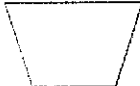


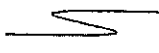


خرائط تدفق الإجراءات

عملية 	نقل 
تقرير أو اختبار 	ملف 
نزع من ملف 	اتجاه سير 
وثيقة 	تأخير 
----- نقل معلومات بالرجوع إلى وثائق أخرى	

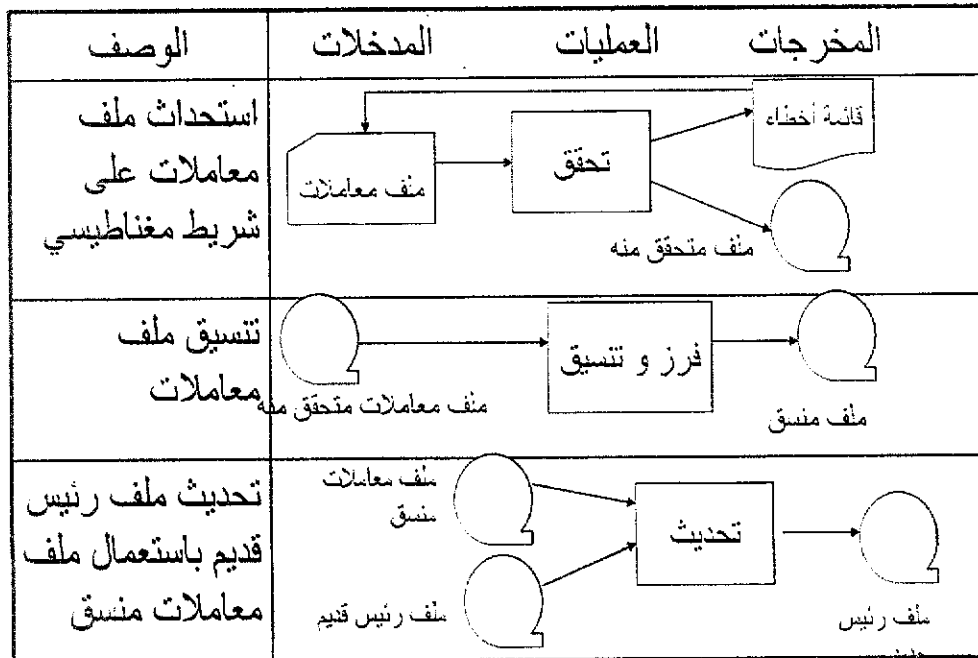
خرائط سير النظم

عملية مساعدة 	إلى مخزن جانبي 
عرض بصري 	شريط متقرب 
شريط مغناطيسي 	اتخاذ قرار و اختيار 
وثيقة 	بطاقة متقبة 
مخزن على خط العمليات 	

خرائط سير النظم

اعداد 	ادخال يدوي 
ادخال/اخراج 	عملية يدوية 
أداة وصل جانبية 	عملية 
خط اتصال 	أداة وصل 
انتهاء العمليات 	

خرائط سير النظم



• التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات

- تعريف التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- خصائص ادارة التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- اسباب التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- اهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- انواع التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- خطوات التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.
- استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي للإجراءات.
- عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات

■ تعريف التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات

* التغيير التنظيمي للإجراءات“ هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية للإجراءات اكثر قدرة على حل المشكلات “.

* التغيير التنظيمي للإجراءات هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ، وتجديد عملياتها على ان يتم ذلك من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة ، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار او خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع اعضاء المنظمة بل لأفكار الجديدة .

* التطوير التنظيمي للإجراءات:“ نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له ، والهادف الى مساعدة افراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة افضل “

• عملية التطوير التنظيمي للإجراءات“ عملية مخططة ومقصودة وتهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث على متغيرات المدخلات ومتغيرات الانشطة والعمليات ، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية .

• التغيير التنظيمي للإجراءات والتطوير التنظيمي للإجراءات:“ تعطي معاني متماثلة لكلا المفهومين من نواحي الاهداف من حيث انها : تهدف الى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية .

*التغير التنظيمي للإجراءات“ هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية او المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة او بعملياتها او بمخرجاتها .

التغيير التنظيمي للإجراءات فهو موجه وهادف الى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشاكل وبذلك تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية اما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة .

خصائص ادارة التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات

١- الاستهدافية

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوايا او ارتجاليا بل في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية مرجوة وأهداف محددة . ومن هنا فان ادارة التغيير تتجه الى تحقيق هدف وتسعى الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير .

٢- الواقعية

يجب ان ترتبط ادارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

٣- التوافقية

يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

٤- الفاعلية

يتعين ان تكون ادارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها .

٥- المشاركة

تحتاج ادارة التغيير الى التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والإطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

٦- الشرعية

يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فانه يتعين اولاً لا تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية .

٧- الاصلاح

حتى تنجح ادارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح بمعنى انها يجب ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .

٨- الرشد

هو صفة لازمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في ادارة التغيير

٩- القدرة على التطوير والابتكار

وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير فالتغيير يتعين ان يعمل على ايجاد تطويرية افضل مما هو قائم او مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .

١٠- القدرة على التكيف السريع مع الاحداث

ان ادارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط ، ولكنها ايضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الاحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة .

اسباب التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات

*اهم اسباب التغيير والتطوير :

١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة

فالتغيير يؤدي الى انتعاش الامال والى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الاراء والاقتراحات ويزداد الاحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

٢- تنمية القدرة على الابتكار

التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف او التعامل السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب ايجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الاساليب وفي الشكل وفي المضمون .

٣- اثاره الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدوافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وتحسين وضع الافراد المادي والمعنوي من خلال الاتي :

أ. عمليات الاصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها .

ب. عمليات التجديد والإحلال محل القوى الانتاجية التي استهلكت وأصبحت غير قادرة على الانتاج او العمل .

ج. التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديد تعتمد على تكنولوجيا جديدة .

٤- التوافق مع متغيرات الحياة

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة .

٥- زيادة مستوى الاداء

يعمل التغيير على الوصول الى اعلى درجه من الاداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال :

أ. اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي ادت الى انخفاض الاداء مثل : الاسراف ، والفاقد والتالف والضائع الخ ومعالجتها.

ب. معرفة نقاط القوة وتأكيدھا مثل : عمليات الحفز ، وتحسين مناخ العمل ، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين .

▣ اهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات

١- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيط بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .

٢- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الاهداف العامة للمنظمة .

٣- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب .

٤- تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم .

٥- الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .

٦- بناء جو من الثقة بين العاملين .

٧- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالأهداف بدلا من اساليب الادارة التقليدية .

٨- مساعد المنظمة على حل المشاكل من خلال المعلومات عن عمليات ونتائج المنظمة.

▣ انواع التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات:

يتطلب بنجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه ، فهناك عدة انواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف.

١- التغيير الشامل والتغيير الجزئي

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معياراً لاستطعنا ان نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد او قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة ، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة او معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير . فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج الى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

٢- التغيير المادي والتغيير المعنوي

إذا اخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي وإجتماعي) . فعلى سبيل المثال قد نجد ان بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن انماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية ، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

٣- التغيير السريع والتغيير التدريجي.

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته ، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع . وعلى الرغم من ان التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ ، الا ان اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف .

■ خطوات التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات.

يقترح الدرّة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية:

١- معرفة مصادر التغيير.

وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق ، والتغييرات التكنولوجية ، والتغييرات السياسية او القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال . وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء او برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

٢- تقدير الحاجة الى التغيير .

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ماتريد تحقيقه.

٣- تشخيص مشكلات المنظمة.

والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل ، التكنولوجيا المستخدمة ، نسبة الغياب ، او دوران العمل وغيرها من المشاكل.

٤- التغلب على مقاومة التغيير..

والمقاومة لها اسباب منها الخوف من الخسارة المادية او المعنوية ، سوء فهم اثار التغيير ، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة ، احساس العاملين انهم استغلوا او اجبروا على التغيير ، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة ، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

٥- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.

ويكون ذلك من خلال توضيح اهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

٦- وضع استراتيجيات التغيير.

ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها اجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (اعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال ، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات ، تغيير الهيكل التنظيمي) ، التكنولوجيا (تعديل اساليب الإنتاج ، تغيير الآلات والأجهزة ، إدخال الأتمة للمنظمة) ، القوى البشرية (التدريب اثناء العمل ، ندوات تدريبية للقادة الإداريين ، تنمية فرق العمل ، توظيف جديد).

٧- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.

٨- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:

١- إستراتيجية العقلانية الميدانية.

وهذه تقوم على افتراض ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات ، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على انها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية ، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

٢- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة.

تفترض هذه الإستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات او عدم توافرها ، بل عدم اقتناع الأشخاص او المنظمات بضرورة التغيير او عدم رغبتهم فيه او خوفهم منه . فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص او تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

ويحاول القائد الذي يرغب في احداث التغيير ان يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي احداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من ان يكونوا رافضين ومقاومين له . ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف الى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

٣- إستراتيجية القوة القسرية.

وفقا لهذه الإستراتيجية ، فغنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم . وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لاتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

وعلى الرغم من انه لتوجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك ، إلا ان المزج بين الإستراتيجية الأولى (الإستراتيجية العقلانية الميدانية) والثانية (إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) قد يكون هو الأمثل ، وهذا لايعني

عدم استخدام الإستراتيجية الثالثة (القوة والقسرية) فهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير

■ مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم . وفي هذا المساق يقول الأعرجي ان المقاومة قد تأخذ شكلا اخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعمليات التغيير ، وهذه المقاومة قد لأتكون سلبية في اغلب الأحوال بل ايجابية . وتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى ان الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة . اما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها . ولمقاومة التغيير ايضا ابعاد اخرى ، فقد تأخذ الصفة الفردية او الجماعية وقد تكون شكل سري او ظاهري .

ومن الأساليب الشائعة لمقاومة التغيير مايلي

١- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول :

يميل الناس عادة الي حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوفة.

٢- العادات:

تدل نظريات التعلم المختلفة على ان الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف ، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه ليكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا ومبرمجا الي حد ما.

٣- سوء الإدراك :

ان عدم القدرة على أدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

٤- المصالح المكتسبة:

ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

٥- الانتماءات الخارجية:

تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة ان تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ . فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية ووطيدة مع أفراد وجماعات معينة. وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد الجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيدا لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها . وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف

مزايا مقاومة التغيير:

رغم انه ينظر الى مقاومة التغيير والتطوير على انها سلبية إلا ان لها نواحي ايجابية فتؤدي الى مايلي:

١- تؤدي مقاومة التغيير الى إجبار إدارة المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل افضل.

٢- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

٣- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة الى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

٤- تكشف مقاومة التغيير النقاب من نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة .

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير.

١- التعليم والاتصال:

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة. وقد تتخذ عدة اشكال منها المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات ، او مذكرات وتقارير . ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير اة التحليل المشوه او الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير . ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة انه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات ، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير ، بينما يعاب عليها انها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

٢- المشاركة والاندماج:

اكنت الأبحاث والدراسات ان المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ . وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته . ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل في ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير . اما سلبياتها فهي انها تستغرق وقتا اطول.

٣- التسهيل والدعم:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة ، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير ، وايجابيات هذه الطريقة انه لا يوجد طريقة اخرى افضل منها ، اما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا ، بالإضافة الى تكلفتها العالية.

٤- التفاوض والاتفاق:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، وبنفس الوقت تمتلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل. وايجابياتها انها سريعة نوعا ما وغير مكلفة . اما سلبياتها فإنها قد تؤدي الى حدوث مشاكل في المستقبل اذا شعر العاملون انهم قد استغلوا.

٥- الاستغلال واختيار الاعضاء

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الافراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير .

٦- الإكراه الظاهر وغير الظاهر:

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم او بحرمانهم من الترقية ، او الفصل او النقل . ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات اهمية بالغة ، وأيضا ندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة ، واهم ايجابياتها انها سريعة ولها المقدره على التغلب على أي نوع من المقاومة . وفي نفس الوقت لاتخلو هذه الطريقة من السلبيات منها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير .

عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي للإجراءات

- ١- دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج .
- ٢- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه
- ٣- وجود خبراء او وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير .
- ٤- اشراك الافراد والجماعات الذين سيتأثرون في رسم اهدافه والتخطيط له وتنفيذه .
- ٥- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للإفراد العاملين
- ٦- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للإفراد
- ٧- عدم اغفال دور غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الفرد
- ٨- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي
- ٩- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزه
- ١٠- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه

• نبذة عن هندسة العمليات:

استمد مفهوم إعادة هندسة العمليات (BPR) *Business Processes Reengineering* من مجموعة من النظريات، التي بذلت جهود كبيرة لتحسين أداء العاملين، ومن المداخل الإدارية التالية:

- حركة الجودة الشاملة TQM: حركة رائدها فيليب كروسي Pheleeb Kruspy عام 1980، ركزت على العميل والمخرجات وذلك بهدف تقليل الأخطاء في المنتج النهائي، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية في قياس ورقابة العمليات، وبعد ذلك يتم التطوير التدريجي للعمليات على ضوء تحليل نتائج الإحصاء، فكلا المدرستين (TQM) Total Quality Management ، BPR تشترك في توجيهها نحو العمليات وذلك باتجاه العميل وخدمة العميل، إلا أن مدرسة TQM تعتمد على منهجية حل المشكلة، والتعرف على الأسباب التي تعيق الوصول إلى الأداء المتوقع. وهذا يمكن تطبيقه إذا كانت المشكلة صغيرة، أي أن الفجوة بين ما هو موجود والمرغوب فيه يكون صغيراً، أما إذا كانت كبيرة فإن السياسة التي يجب تطبيقها هو أسلوب BPR، والذي يعتمد على نظرية المباريات من خلال تحليل السلوك التنافسي، ويعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات، لإثراء التنافس بين جميع أفراد المنظمة للارتقاء بالأداء من خلال ابتكاراتهم لعمليات جديدة.

- حركة الإدارة العلمية: حركة رائدها فريدريك تايلور Fredric Taylor ، والتي تعتمد على هندسة سلوكيات العاملين بناء على نظام من الكفاءة والقواعد المهارية، ويرجع لها الفضل في إيجاد نظم الرقابة والتدريب والخرائط التوضيحية لوصف العمل، وطرائق سيره وتقسيم نظام العمل إلى مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث استفادت منهجية BPR من هذه الحركة، بعض المواضيع المتعلقة في فصل تصميم العمل وتخطيطه عن المنفذين له، كيف يمكن وضع تصميم مثالي للعمل وتقسيمه، الحاجة المستمرة إلى قياس ومتابعة كفاءة العمل، بالإضافة إلى الحاجة إلى تتبع مستويات العاملين ومستويات العمليات الروتينية. ولكن منهجية BPR لم تهمل الجانب الإنساني في العمل، كذلك الدور الفعال للتكنولوجيا الحديثة باعتبارها ليس هدف لتقليل العامل الإنساني، بل كونه عامل أساسي في تفعيل عمليات تطوير العمل من خلال الجهد الإنساني، باستخدام المعرفة، والتي تعبر عنها تكنولوجيا المعلومات.

- حركة تصميم العمل: ترمي هذه الحركة إلى زيادة كفاءة العمل، وتحقيق أكبر قدر من الرضا عن العمل وتقبله، حيث ركزت على تحسين التفاعل داخل مجموعات العمل الصغيرة، أيضاً على فهم العلاقة بين التفاعل الاجتماعي ومستواه والأداء لمجموعات العمل الصغيرة، وقد استفادت منهجية BPR من أهمية التطوير الجذري وأهمية التركيز على التفكير العملي بالإضافة إلى أهمية تطوير العمليات الروتينية، وأهمية التركيز على العامل الإنساني في الابتكار للعمليات.

- تكنولوجيا المعلومات IT: تعتبر تكنولوجيا المعلومات IT من أكثر إمكانات القوة لمنهجية BPR، حيث تساهم بدرجة كبيرة في جعل المهمات أثير سهولة، بالإضافة إلى إعادة تصميم المنظمات، وتغيير طرق العمل، وإنجاز تحسينات مذهلة ومثيرة. إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة هندسة العمليات الإدارية عدد من التعاريف ، وفيما يلي أهم هذه التعاريف وأكثرها شيوعا واستخداما. إعادة هندسة العمليات الإدارية هي :

إعادة التفكير الأساسي ، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة ، مثل : التكلفة ، والجودة ، والخدمة والسرعة .

منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبيا .

وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها .

استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جدا لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة ، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين .

إعادة التصميم الجذري والسرير للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وللنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات ، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية تحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمات تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة والتكلفة والجودة .

إعادة التفكير ، وإعادة البناء وانسيابية والتنظيم والعمليات وطرق العمل ، ونظم العمل ، والعلاقات الخارجية التي من خلالها يتم خلق وتقديم القيم .

إعادة تصميم العمليات ، والتنظيم ونظم المعلومات المساعدة لتحقيق تحسين جذري في الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء عن منجات وخدمات الشركة .