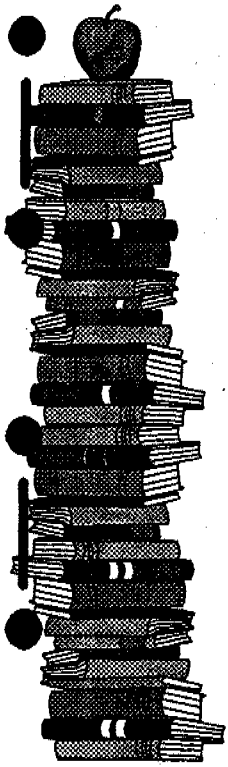




ديوان الخدمة المدنية  
قطاع التطوير الإداري

برنامج

# بحوث تطوير إداري مبتدئ



سبتمبر ١٩٩٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## المحتويات

رقم الصفحة	البيان
٦ - ٤	الدعم الفنى ..
١٠ - ٧	التخطيط والاستشارات ..
١٩ - ١١	تطوير الخدمة ..
٣٤ - ٢٥	تبسيط الاجراءات وتطوير الخدمة ..
٤٣ - ٣٥	توصيف وتقييم الوظائف
٥٨ - ٤٤	التنظيم ..
٩١ - ٥٩	مركز تنمية الموارد البشرية ..
١٢٣ - ٩٢	مركز بحوث التطوير الادارى ..

المادة العلمية لبرنامج  
إعداد باحثى التطوير

مكتب الدعم الفنى

قطاع التطوير الادارى فى ديوان الخدمة المدنية هو جهاز يقوم بتقديم المشورة الفنية والاستشارات الادارية المتخصصة واجراء البحوث والدراسات التى تساهم بتحديث وتطوير اجهزة الدولة الادارية ، وذلك عن طريق التعاون والتنسيق بين القطاعات والجهات الحكومية .

ومن هذا المنطلق تضمن قطاع التطوير الادارى عددا من الادارات التى نظمت فى اختصاصات بناء على نظام منسق ومخطط له لتحقيق الهدف الذى يصبو اليه القطاع ومن هذه الادارات مكتب الدعم الفنى وهو جهاز فنى متخصص بتقديم المشورة والخبرة الفنية لمكتب الوكيل المساعد لشئون القطاع وعليه يقوم بتنسيق الاعمال المشتركة بين المستشارين والفرق الفنية للمشروعات اضافة الى صياغة ومراجعة العقود والاتفاقيات التى تعقد مع الهيئات والمؤسسات الحكومية .

#### مكتب الدعم الفنى :

يتبع قطاع التطوير الادارى بديوان الخدمة المدنية ويخضع بصورة مباشرة لاشرف الوكيل المساعد لشئون التطوير الادارى .

#### الوصف العام :

يتابع وينفذ سياسة وخطط التطوير التى تحدد من قبل الوكيل المساعد كما يقدم المشورة والخبرة الفنية المتخصصة من خلال الاستعانة بالمستشارين ويقدمها للوكيل المساعد ، بالاضافة للاشراف على الجهاز الاستشارى للمكتب ، ورفع توصيات المستشارين للوكيل وكذلك المساهمة فى اعمال الفرق الفنية المتخصصة وصياغة العقود والاتفاقات .

يتكون مكتب الدعم الفنى من عدة موظفين بالاضافة الى عدد من المستشارين الغير دائمين الذين يتوافقون للعمل فى المشاريع التى يقوم المكتب بالاضطلاع بها.

#### الرؤية المستقبلية لمكتب الدعم الفنى :

تقديم خدمة افضل للجهات الحكومية عن طريق تكوين فريق كويتى استشارى متخصص فى العروض الفنية والادارية .

وقد شارك المكتب فى العمل ببعض المشاريع والبرامج التدريبية نذكر منها :

- (١) تنمية مهارات قيادات الخدمة المدنية KLDP .
- (٢) مشروع مركز خدمة المواطن (الرد على استفسارات المواطنين) لوزارة التجارة والصناعة .
- (٣) تحسين وتطوير الانتاجية والجودة .
- (٤) دراسة اجراءات استقبال المراجع (ديوان الخدمة المدنية) .
- (٥) اعادة هندسة اجراءات العمل (ديوان الخدمة المدنية) .

وقد ساهم المكتب باقتراح بعض المشاريع والبرامج التدريبية والمفاهيم الحديثة لتطبيقها فى ديوان الخدمة المدنية ومنها :

- (١) ادارة الجودة الشاملة .
- (٢) المعلومات المختزلة اتوماتيكيا حول الوظائف الشاغرة للموظفين .

- (٣) تقييم اداء الموظفين بقطاع التطوير الادارى .  
(٤) التنظيم والتنسيق والاشراف لعمل مؤتمر دولى حول اعادة هندسة اجراءات العمل على مستوى دول مجلس التعاون الخليجى .

اجراءات التعاقد :

يوجد بشكل عام خطوات رئيسية يجب اتباعها للتعاقد مع احدى الشركات أو المكاتب لتقديم استشارة (محلية / اجنبية) وذلك بهدف اجراء دراسة أو تنفيذ مشروع أو برنامج أو تقديم خدمات استشارية .

وتتبلور الخطوات المرحلية فيما يأتى :

(١) يتقدم مدير المشروع أو مصمم المشروع أو الادارة المعنية بالمشروع بطلب لاستقدام (شركة أو مؤسسة أو بيت خبرة للاستشارات) بعد التأكد من توافر بند بالميزانية يسمح بذلك .

(٢) اعتماد الطلب من الرئيس المباشر - الوكيل المساعد .

(٣) العرض على القيادة العليا (وكيل / رئيس الديوان) .

(٤) ارسال كتاب رسمى من الديوان الى وزارة التخطيط .

(٥) تلقى الرد من وزارة التخطيط فاذا كان بالموافقة على تنفيذ المشروع يتم استكمال باقى الاجراءات .

(٦) تقوم وزارة التخطيط بطلب استقدام خمسة عروض على الاقل من الشركات المحلية أو الاجنبية المسجلة لديها لى يتم دراستها وابداء الرأى بشأنها .

(٧) الاجتماع مع لجنة اختيار البيوت الاستشارية بوزارة التخطيط لمناقشة المشروع والعروض واختيار افضلها .

(٨) يتم اختيار الجهة الاستشارية والاتفاق على الاتعاب المالية .

(٩) اعداد عقد اتفاق (مقترح) وعرضه على المسؤولين بالديوان والجهة الاستشارية .

(١٠) ارسال العقد المقترح لكل من ديوان المحاسبة وادارة الفتوى والتشريع .

(١١) تلقى الموافقات من الجهات الحكومية المعنية التى تم الارسال لها .

(١٢) موافاة وزارة المالية بنسخة من العقد بعد اعتماده .

(١٣) البدء فى تنفيذ الاستشارة وفقا لبنود العقد .

لكل مشروع هناك مدير ، ووظيفة مدير المشروع تدور حول اربعة محاور :

(١) التخطيط : تحديد ماسيتم تحقيقه ووضع الاهداف وتعريف خطوات العمل المناسبة وتحديد وسائل تحقيق الاهداف .

(٢) التنظيم : تنظيم الوسائل البشرية والتكنولوجية ووضعها فى شكل مناسب لحظة التنفيذ ، والتنظيم هو الجزء العملى من التخطيط وعن طريقه تتحول الخطط الى تعيين الاشخاص فعليا ، ووضعهم فى المكان المناسب لهم فى المشروع .. الخ .

- (٣) القيادة : توجيه مجهود المشاركين فى التنفيذ الى المسار الذى يخدم المشروع .
- (٤) المراقبة : مراقبة الاداء ، مقارنة النتائج بالاهداف ، وتصحيح المسار فى حالة الخطأ .

كيف يكون عضو الفريق فعال لتقديم خدمة افضل لفريقه والمشروع ؟

- (١) يكون لدى عضو الفريق احساس بالمسئولية الملقاة على عاتقه ويعمل مع باقى اعضاء الفريق على انجاح وتحقيق الاهداف المطلوبة .
- (٢) يكون عضو الفريق عالم ومطلع على الاجراءات التى سيقوم الفريق بالعمل فيها اى ان تكون لديه صورة واضحة عن الاهداف التى يعمل من اجلها .
- (٣) على عضو الفريق الناجح ان يتقبل قيادة احد اعضاء الفريق للمجموعة ، وعليه ان يتعامل مع ذلك برحابة صدر وتعاون .
- (٤) على عضو الفريق ان يتقبل الاختلاف فى وجهات النظر بين اعضاء الفريق ويحاول ان يتكيف مع رأى المجموعة بشكل عام ولاينفرد برأيه .
- (٥) يعمل عضو الفريق على تهميش النزاعات ويبتعد عن التركيز عليها حتى لاتصبح تلك النزاعات عائقا امام كفاءة هذا العضو ، ويركز مجهوده فى العمل بدل الانشغال فى صراعات مع باقى اعضاء الفريق .
- (٦) على العضو الفعال ان يتعلم ان الخطأ ايا كان هو وسيلة للتعلم وليس سببا للعقاب .

بالنسبة للمشاريع ذات الطبيعة الاستشارية ، فيقوم المكتب باستلام العروض وعمل تقييم فنى وادارى لها وابداء الرأى حولها ويتوقف دور المكتب الفنى فى هذا النوع من المشاريع على ابداء الرأى فقط .

المادة العلمية لبرنامج  
إعداد باحثى التطوير  
إدارة التخطيط والاستشارات

### ادارة التخطيط والاستشارات :

تقوم الادارة بالاشراف على اعداد الخطة العامة لقطاع التطوير الادارى وتنفيذ ومتابعة مشاريع التطوير المركزية الخاصة بالقطاع وذلك بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المختلفة ودراسة وتقييم العروض الاستشارية المقدمة من المؤسسات والشركات الاستشارية وتتكون الادارة من المراقبات التالية :

#### أ - مراقبة تخطيط مشروعات التطوير وتختص فيما يلى :

- (١) اعداد البرنامج الزمنى اللازم لتنفيذ الخطط الفرعية والرئيسية لمشروعات التطوير الادارى .
- (٢) تحديد اولوية تنفيذ مشروعات التطوير على ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة ودرجة أهمية كل مشروع .
- (٣) تجميع الخطط الفرعية من ادارات ومراكز قطاع التطوير وصياغتها فى شكل خطة عامة للتطوير الادارى .
- (٤) التنسيق مع وزارة التخطيط فيما يتعلق بالخطة العامة للدولة .

#### ب - مراقبة التنفيذ والمتابعة وتختص فيما يلى :

- (١) الاشراف على فرق العمل المشكله لتنفيذ مشاريع التطوير المركزية وتوفير الدعم الادارى والمالى اللازم لانجاح عملها .
- (٢) اعداد تقارير دورية تبين مدى الانجاز المحقق فى اعمال الفرق المشكله ودرجة تقدم العمل والمشاكل التى تعترض العمل .
- (٣) تقييم اداء العاملين فى مشروعات التطوير المركزية ودرجة اسهام كل منهم فى نجاح عمل الفريق .
- (٤) القيام باعمال ترتيب برنامج اللقاءات والزيارات الميدانية لفرق العمل المركزية واجراء الاتصالات الادارية اللازمة فى هذا الشأن .
- (٥) التنسيق مع ادارات ومراكز القطاع فى تنفيذ مشاريع التطوير المركزية .

#### ج - مراقبة الخدمة الاستشارية وتختص فيما يلى :

- (١) انشاء قاعدة بيانات تتضمن اسماء وعناوين المستشارين ومؤهلاتهم وخبراتهم العملية والعلمية وكذلك الشركات والمؤسسات الاستشارية ومتابعة تحديثها .
- (٢) تطوير نظام لتقييم العروض الاستشارية وتصنيف المؤسسات والشركات الاستشارية ومتابع تحديثه .
- (٣) دراسة العروض الاستشارية المقدمة واعداد التوصية اللازمة لكل عرض تمهيدا لعرضها على الوكيل المساعد لاتخاذ مايراه مناسباً فى هذا الصدد .



## الانجازات والواقع الحالى :

أولا : مشاريع التطوير الادارى لدى الجهات الحكومية :

انطلاقاً حقيقية لتنفيذ مشروعات التطوير الادارى بهدف الوصول الى تحقيق تغييرات ايجابية من شأنها الارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمواطنين من جانب وتحسين كفاءة وامكانيات الاجهزة الادارية من جانب آخر .

أ - أهداف مشاريع التطوير الادارى :

- تحسين الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين والمقيمين .
- تنمية الموارد الوطنية ووضع نظم التدريب المتكاملة .
- تحديث الهياكل التنظيمية وتوصيف وترتيب الوظائف .
- بناء قواعد معلومات ادارية باستخدام التكنولوجيا المتطورة .
- اعادة النظر فى القوانين واللوائح المنظمة لمختلف أنشطة الجهاز الحكومى .

ب - برنامج العمل الثلاثى

تم تنفيذ هذا البرنامج مع مختلف الوزارات والادارات الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة بقصد التركيز على الاوضاع السلبية التى تعترى اجهزة ومؤسسات الدولة حيث انها تحتاج الى دراسات تشخيصية بحيث تتم معالجة الظواهر السلبية ونقاط الضعف ودفع حلول عاجلة بينما تحتاج الظواهر الايجابية الى متابعة وتحديث دائمين للوصول الى الافضل .

ويتكون برنامج العمل الثلاثى من اهداف رئيسية ومراحل واجراءات تنفيذية ومتطلبات اساسية وتوقيتات زمنية محددة حيث بدأ الاعداد والتجهيز له منذ اول مايو سنة ١٩٩٢ واستمر حتى ١٩٩٢/١١/٣٠ وتعتبر هذه الفترة هى سنة الاساس للبرنامج الذى تم تنفيذه على مدى ثلاث سنوات بدأت من ١٩٩٢/١٢/١ وانتهت فى ١٩٩٥/٦/٣٠ ، ولقد تم التوصل الى ملامح التصور العام لبرنامج العمل الثلاثى بعد دراسة وثيقة خطة التطوير الادارى بالجهات الحكومية للسنوات ٩١/٩٠ - ١٩٩٥/٩٤ وتحليل مابها من اهداف وتوجهات وسياسات وبرامج ومشاريع تم التعرف على وجهة نظر وزارة التخطيط فيما يتعلق بتنفيذ الخطة الانمائية المعدة سابقا .

وقد بلغ اجمالى عدد المشاريع الجارية والمقترحة ٥٦٩ مشروعا وتشمل الوزارات والادارات الحكومية والجهات الحكومية ذات الميزانيات الملحقة والجهات الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة . وهناك جهات قدمت اكبر عدد من المشاريع الجارية والمقترحة وهى كالتالى :

عدد المشاريع	اسم الجهة
٤٥	مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية
٣٩	ديوان الخدمة المدنية
٣٣	معهد الكويت للابحاث العلمية
٣٢	وزارة التربية

الان هذا الاهتمام بالتطوير الادارى يفقد فعاليته نتيجة افتقار الجهات الحكومية للاجهزة الداخلية المؤهلة لتنفيذ ومتابعة المشاريع ، وبالتالي يحتاج الامر الى تدعيم اجهزة التطوير الادارى لدى الجهات الحكومية ، والى توفير التوجيه والتنسيق والاشراف المركزى لتحقيق مشاريع التطوير الادارى الاهداف المرجوة منها .

#### ثانيا : الخدمات الاستشارية :

تقوم الادارة حاليا بمشروع اعداد دليل للخدمة الاستشارية - وقد تم حصر البيانات المقام حول المكاتب الاستشارية المرخصة بدولة الكويت وجرى العمل على استكمال الدليل لتزويد الادارات فى التطوير الادارى فى الجهات الحكومية بمعلومات وافية عن هذه المكاتب ونوعية الخدمات التى تقدمها .

#### ثالثا : البرامج التدريبية والدراسات التخصصية :

- قامت الادارة بالاشراف والتنسيق لبرنامج تخطيط القوى العاملة والمقدم للجهات الحكومية وهذا البرنامج سيقدم بصورة سنوية تحت مظلة برامج كوادر التطوير الادارى .
  - شاركت الادارة فى اعداد بعض الدراسات والبحوث مع بقية الادارات المختصة فى القطاع مثل :
    - دراسة الفعالية الادارية .
    - دراسة التوظيف فى دولة الكويت .
    - دراسة الخصخصة فى دولة الكويت .
- كما ان الادارة فى الوقت الحالى بصدد القيام بدراسة حول الموضوعات التالية :
- دراسة ظاهرة عدم الالتزام لموظفى الدولة بالدوام الرسمى .
  - فعالية وسائل الاتصال والاجهزة المتوفرة فى الجهاز الحكومى واسباب سوء الاستخدام .

المادة العلمية لبرنامج  
إعداد باحثى التطوير  
تبسيط الاجراءات

## برنامج تبسيط الاجراءات

حرصا من ديوان الخدمة المدنية ممثلا بقطاع التطوير الادارى على تطوير الموظفين لشغل وتدريبهم نظرا للحاجة الملحة من العمالة الوطنية المدربة والمؤهلة لشغل الوظائف المتنوعة ، فاننا بصدد تقديم برنامج فى مجال تبسيط الاجراءات الذى يهدف الى تزويد المشاركين بالاسس العلمية والمهارات وفتح المجال امامهم لمعرفة ابعاد واسس عملية لتبسيط الاجراءات .

ان برنامج " تبسيط الاجراءات " من البرامج العامة لان عملية تبسيط الاجراءات ضرورية لكل منظمة ومؤسسة خاصة التى تتعامل مع جمهور المراجعين من خلال ماتقدمه من خدمات ، حيث ان الاجراءات المقدمة فى تلك المؤسسات تعانى من التداخل والتعقيد مما يعطل المراجع ويهدر المال العام ، وسيكون ذلك البرنامج ذو فائدة عظيمة تنعكس آثارها الايجابية على العمل والعاملين ومتلقى الخدمة .

وسوف يتطرق هذا البرنامج لاعطاء تعريف شامل عن تبسيط الاجراءات واهميتها واهم الادوات المستخدمة فى ذلك المجال واسباب تعقيدها ومدى فائدة استخدام الاساليب الحديثة فى هذا المجال .

فكرة ومفهوم تبسيط اجراءات العمل ليست بفكرة جديدة العهد فهى مرتبطة بالمدرسة العلمية فى الادارة التى ظهرت فى اوائل القرن العشرين والتى من روادها فرديريك تايلور وفرانك جيلبرت وهذه المدرسة كانت تفترض فى وجود طريقة مثالية لانجاز اى عمل من الاعمال وقد تبنى هذه الفكرة من البداية فى القطاع الصناعى بهدف زيادة الانتاج وتوفير النفقات المالية ، ثم بعد ذلك انتقلت هذه الفكرة بعد النجاح الذى تم اثباته فى القطاع الصناعى الى القطاع الادارى والاعمال المكتبية .

ومن اهم الصعوبات والعقبات التى تواجه تطبيق فكرة ومفهوم تبسيط اجراءات العمل هى عملية التغيير فى عناصر الانتاج وخاصة العنصر البشرى فنجد بان غالبية العاملين يقاومون هذه العملية ويساورهم الكثير من الشكوك والمخاوف وذلك خوفا لفقدانهم للسلطة والصلاحيات التى يتمتعون بها .

لذلك من واجب الادارة المعنية بتطبيق برنامج تبسيط الاجراءات ان توضح للعاملين منذ البداين باهمية فوائد عملية التبسيط ومن الضرورى اشراك العاملين فى البرنامج لكسب التأييد اللازم والتقليص من مقاومة التغيير لديهم وبالتالي ضمان نجاح عملية تبسيط اجراءات العمل .

### تعريف الاجراءات :

هى مجموعة من الخطوات المتعاقبة والمرتبطة مع بعضها البعض لتنفيذ عمل محدد له بداية ونهاية موضحة نوعية العمل والتوقيت اللازم لانجاز كل خطوة ومكان انجازها والافراد القائمين على تنفيذها والاسلوب المتبع فى انجاز كل

خطوة، أو هي مجموعة من الخطوات لتنفيذ عمل محدد له بداية ونهاية فعلى سبيل المثال اجراء تعيين موظف، أو اجراءات الشراء والبيع .. الخ .  
**تبسيط الاجراءات :**

المقصود هو التخلص من الخطوات المتكررة والتي لافائدة منها وبالتالي تؤدي الى كثرة الاخطاء والتأخير في انجاز الاعمال وخفض انتاجية العمل أو تحسين طريق اداء العمل وذلك بالتخلص من الخطوات المتكررة والتي لافائدة منها ، او دمج بعض الخطوات او اعادة النظر في مسار العمل لتفادي الاخطاء والتأخير في انجاز العمل وانخفاض انتاجية العمل وارتفاع التكلفة والجهود التي ليس لها مبرر .  
**أهداف تبسيط الاجراءات :**

لاشك بان احد الاهداف الرئيسية من عملية تبسيط اجراءات العمل هو تحسين وزيادة الكفاءة والانتاجية في عمل المؤسسة ، والكفاءة تعنى الوصول الى اكبر حجم من الانتاج باقل تكلفة ممكنة وبالجودة المناسبة .

وتتم عملية التحسين الخاصة باجراءات العمل من خلال :

- (١) التشغيل الامثل للقوى العاملة وتوزيع الاعمال بعدالة .
- (٢) تقليل الهدر في الوقت والتكلفة المالية .
- (٣) التخفيف من البيروقراطية والروتين مثل (كثرة التوقيعات والمراجعة الغير ضرورة للعمل .

(٤) تدوين وكتابة اجراءات العمل حتى تكون بمثابة مرجع .

(٥) التخلص من كثرة الاوراق والمستندات المتداولة .

**متى تتم عملية تبسيط الاجراءات :**

تظهر الحاجة الى دراسة اجراءات العمل الحالية من اجل تبسيطها في الاحوال التالية :

(١) كثرة المراحل والخطوات الغير متسلسلة التي تمر بها المعاملة ، على سبيل المثال المعاملة تمر على كثير من العاملين وكثير عمليات التسجيل والاختام والتواقيع .. الخ .

(٢) ارتفاع معدل دوران الدورة المستندية تتطلب التجوال الكثير بين المكاتب والادارات .

(٣) عدم تسلسل موقع المكاتب مع خطوات سير المعاملة .

(٤) انتقال العاملين من مكان الاعتماد على خبرة المسئول والرجوع اليه في كل صغيرة وكبيرة .

(٥) ارتفاع تكلفة انجاز المعاملة من ناحية المصاريف المالية نتيجة كثرة الاعمال الورقية والوقت المستغرق لتعبأة هذه الاوراق والتدقيق عليها وعمليات الحفظ والمثال المرفق ادناه هو خير دليل على ان الاجراءات بحاجة ماسة للتغيير .

**العلاقة بين التنظيم وتبسيط الاجراءات :**

التنظيم عبارة عن توزيع المسئوليات الوظيفية والتنسيق بين العاملين بشكل يضمن من تحقيق اهداف وسياسات المؤسسة ويتم ذلك من خلال وضع هيكل أو

اطار للعلاقات بين الوظائف وتسمى تقسيمات ادارية تهدف الى توزيع المسئوليات والواجبات الوظيفية .

### الهيكل التنظيمي :

هو الصورة أو الاطار العام الذى يوضح الوحدات الادارية وما تقوم به هذه الوحدات من اعمال وواجبات وظيفية .

### العلاقة بين التنظيم وتبسيط اجراءات العمل :

هناك علاقة وطيدة بين التنظيم وتبسيط اجراءات العمل من خلال النقاط التالية :

(١) الهيكل التنظيمي يمثل دليل ارشادي يخدم العميل للتعرف على الوحدات الادارية فى المؤسسة وطبيعة اعمال هذه الوحدات وبالتالي يتم التعامل معها مباشرة حسب احتياجاته .

(٢) الهيكل التنظيمي يقسم العمل والواجبات التى يجب ان تقوم بها الوحدات الادارية وبالتالي فان هذا التقسيم هو بحد ذاته عملية تبسيط اجراءات من خلال تقليص الازدواجية والتكرار فى الاعمال .

(٣) الهيكل التنظيمي يوضح نطاق الاشراف لكل مسئول وبالتالي تحاشي التضارب فى السلطة من خلال تحديد من هو المسئول لكل وحدة ادارية وهذا الامر يمنع حدوث خلل فى المسئولية لذلك فان وضوح نظام نطاق الاشراف على العاملين يمنع تراكم المشاكل التى تعيق من اجراءات العمل بالاضافة الى القضاء على ظاهرة تجاوز الصلاحيات التى تؤدى الى قرارات غير سليمة .

(٤) سوء التنظيم يؤدى الى اطالة الدورة المستندية من خلال المبالغة فى عدد الوحدات الادارية وقيامها بجزء بسيط من الاعمال .

(٥) الهيكل التنظيمي يوضح اسلوب وطريقة الادارة فى المؤسسة هل تنفيذ الاعمال يتم بطريقة المركزية او لامركزية .

### كيف تتم عملية تبسيط الاجراءات :

تمر عملية تبسيط اجراءات العمل بعدد من المراحل وتبدأ بمرحلة دراسة الاجراءات الحالية وتحديد المشكلة ثم بعد ذلك تأتى مرحلة تقصى الحقائق وجمع المعلومات ثم بعد ذلك مرحلة التحليل لهذه المعلومات واخيرا مرحلة تنفيذ التوصيات وعمليات المتابعة .

### المرحلة الاولى : تحديد المشكلة :

مرحلة تحديد المشكلة واسبابها من خلال اختيار الاجراءات المراد دراستها والعمل على تغييرها ، ويتم استخدام المؤشرات التالية فى هذه المرحلة على سبيل المثال لا الحصر :

- (١) كثرة التذمر من العملاء على سوء انجاز المعاملة .
- (٢) كثر اعداد الموظفين الذين يقومون بانجاز اجراءات المعاملة وبنسبة عمل قليلة جدا .
- (٣) عدم توظيف التقنيات الحديثة فى برنامج العمل .

- (٤) فترة انتظار طويلة لحين انتهاء المعاملة .
  - (٥) كثر الاخطاء فى اجراءات العمل وضعف الرقابة الادارية .
- المرحلة الثانية : جمع المعلومات :
- مرحلة جمع المعلومات بشكل تفصيلى لاسباب ونتائج المشكلة ويتم ذلك باستخدام عدد من الاساليب منها :
- (١) المقابلة الشخصية حتى مع الجمهور والعاملين كذلك .
  - (٢) استخدام الاتسيبانات لجمع المعلومات .
  - (٣) لوائح وبطاقات الوصف الوظيفى التى توضح مسئوليات كل وظيفة .
  - (٤) استخدام خرائط العمل منها خريطة سير المعاملة وخريطة التوزيع المكانى للعاملين .
  - (٥) الاطلاع على ادلة اجراءات العمل والنماذج المستخدمة فى تقنية انجاز المعاملة .

#### أ - نماذج العمل :

- النموذج هو عبارة عن ورقة أو عدة اوراق لطلب معلومات Forms على سبيل المثال نموذج استخراج جواز سفر أو رخصة قيادة .. الخ :
- النموذج المثالى له عدة صفات منها :
- (١) توحيد النماذج يحقق الوفرة فى الوقت من حيث التعرف على محتوياته وشروط الحصول على الخدمة .
  - (٢) الدقة والتكامل فى المعلومات المطلوبة فى النموذج والقضاء على ارتجالية العاملين فى الحصول على المعلومات .
  - (٣) تصحيح النموذج يجب ان يتم وفق اهداف وطبيعة عمل المؤسسة .
  - (٤) تخفيف الاعباء المكتبية قدر الامكان وبالتالى فان الموظف يقوم بتعبئة الفراغات التى فى النموذج .
  - (٥) تسهيل عملية الرقابة والتدقيق على بيانات المعاملة المرفقة مع النموذج .

#### ب - أدلة العمل :

دليل اجراءات العمل عبارة عن مرجع لاوامر مكتوبة بشكل مفصل عن كيفية اداء الاعمال وبالتالى المساهمة فى تقليل المجهود الفكرى للموظفين حيث يقوم الموظفون بتنفيذ الاوامر المكتوبة فى الدليل ولايتوقفون للتفكير فى الاجراءات التى يستخدمونها على المعاملة او حتى الرجوع الى المسئول الادارى للسؤال عن كيفية القيام بالاعمال .

أهم مزايا دليل الاجراءات :

- (١) الدليل يعتبر قاعدة اساسية للتدريب على الاعمال وكيفية انجازها بالشكل الصحيح وخاصة للعاملين الجدد .
- (٢) توحيد اسلوب العمل الكتابى والقضاء على ظاهرة الارتجال والتفكير فى كيفية اداء الاعمال .

- (٣) ضمان استمرارية العمل فى حالة ترك العاملين من ذوى الخبرة لمناصبهم .
- (٤) تحديد سلطة ومسئولية عمل كل فرد عامل فى المؤسسة طبقا للاعمال التى يقوم بها وبالتالى القضاء على ظاهرة تجاوز الصلاحيات من قبل الرؤساء .
- (٥) توحيد وسائل المستخدمة لتنفيذ اجراءات العمل مثل السجلات ، الملفات الاختتام ، التقارير مع اظهار الترابط والعلاقة بين مختلف الوسائل وبين تسلسل سير العمل .

### المرحلة الثالثة : مرحلة تحليل وتقييم المعلومات :

بعد التأكد بان المعلومات والبيانات المطلوبة اصبحت متوفرة تتم دراسة هذه المعلومات وتحليلها من خلال طرح عدد من الاسئلة وتشمل التالى :

- (١) ماهو (What) العمل الذى يودى ؟  
فى هذا السؤال نحاول ان نكتشف ونجدد هدف انشاء المؤسسة والاعمال التى تقوم بها وهل هناك اعمال من المفروض ان لاتؤديها مثلا تشابك فى الاختصاصات .
- (٢) كيف (How) يتم اداء العمل ؟ ولماذا ؟  
ماهى خطوات تسلسل وسير المعاملة ( هل هناك خطوات غير ضرورية ) اى وجود تكرار فى الخطوات فما الخطوات ، هل بالامكان دمج او الغاء عدد من هذه الخطوات ؟ وماذا يمكن عمله لتحسين خطوات اداء الاعمال ؟
- (٣) متى (When) يتم اداء الاعمال ؟ ولماذا ؟  
هل هناك اولويات زمنية لانجاز الاعمال متوافقة مع خط سير المعاملة وضع نظام لتحديد اهمية واولويات الاعمال .
- (٤) اين (Where) يتم اداء العمل ؟ ولماذا ؟  
اماكن العمل وترتيب المكاتب حسب سير وتسلسل المعاملة . هل هناك اماكن افضل لانجاز المعاملة ؟
- (٥) من (Who) الذى يودى الاعمال ؟ ولماذا ؟  
ماهى كفاءة الموظف فى تأدية هذا العمل ؟ نسبة الاخطاء فى العمل ؟ توزيع الاعمال على العاملين . هل هناك اشخاص اكثر قدرة لتأدية الاعمال ؟
- بالاضافة الى الاسئلة اعلاه ، فهناك ادوات اخرى تستخدم فى هذه المرحلة لتحليل المعلومات وهذه الادوات تسمى خرائط العمل :
- أ - خريطة سير لخطوات المعاملة Follow Process .
- ب - خريطة التوزيع المكانى وترتيب المكاتب Work Distribution .



### أ - خريطة سير المعاملة :

تستخدم هذه الخريطة لدراسة خطوات سير المعاملة بهدف التعرف على مصادر التعقيدات التى تمر بها الاجراءات انجاز المعاملة وبالتالي العمل على اقتراح الحلول للقضاء على هذه التعقيدات وجعل الخطوات تسير بشكل اكثر سهولة ، كذلك الهدف من هذه الخرائط هو توفير حقائق لمشروع تبسيط اجراءات العمل بشكل دقيق ومفصل وبالتالي تساعد على اقناع المسؤولين باهمية التغيير ومدى الفائدة من تطبيق اجراءات جديدة . هذه الخرائط تحتوى على عدد من الرموز الدولية والمعتمدة من مكتب العمل الدولى بمنظمة الامم المتحدة وهذه الرموز هي :

الرمز	وصف الرمز	مدلول الرمز	مثال
○	دائرة	عملية / اجراء	ادخال بيانات المعاملة
□	مربع	تفتيش/مراجعة/مراقبة	تدقيق العاملة والمستندات
⊙	سهم	انتقال	تحويل المعاملة الى موظف الحاسب الآلى
D	حرف D	انتظار/ تأخير	- انتظار تسليم الطلب - تأخير المعاملة عن المدير للتوقيع .
▽	مثلث مقلوب	حفظ / تخزين	حفظ المعاملة

\* الامثلة المذكورة فى جدول الرموز غالبيتها مأخوذة من المثال ص ١١ .

### ب - خريطة التوزيع المكاتبى وترتيب المكاتب :

- عبارة عن مخطط يوضح مواقع العمل ومكاتب العاملين وكيفية ارتباطها بخط سير المعاملة والعلاقة التى تربط هذه المكاتب مع بعضها البعض .
- توزيع المكاتب يشمل على سبيل المثال مكتب الاستقبال يجب ان يكون موقعه قرب مدخل المؤسسة وكذلك مكتب الشكاوى .
- خريطة التوزيع لابد ان تأخذ فى الحسبان عملية انتقال المراجع من مكتب الى آخر وكذلك الموظفين عملية انتقالهم للحصول على مصادر المعلومات وكذلك تقصير المسافات هو الهدف من هذه العملية .
- توفير الاشراف والرقابة من قبل المسؤولين على العاملين .
- قرب الادارات والمكاتب التى تقدم خدمات للجمهور من مدخل المؤسسة او الطوابق الارضية .
- تقليص من المسافات التى يقطعها الموظف للحصول على المعلومات .
- الادارات التى ليس لها اى علاقة بالجمهور تشغل الادوار العليا .
- مكتب الادارة العليا للمؤسسة فى الادوار العليا بعيدا عن ضوضاء المراجعين وذلك لطبيعة عمل واختصاصات هذه الفئة التى تختص فى التخطيط وليس التنفيذ .

### أساليب سير العمل فى المكاتب :

#### أ - الاسلوب المتسلسل :

يعتمد هذا الاسلوب على تخصص كل موظف باداء خطوة معينة من خطوات سير المعاملة الا انها تزيد من الوقت اللازم لانجاز المعاملة وتصبح عملية روتينية مما تفقد الحماس لدى الموظف

#### ب - الاسلوب المتوازي :

يعتمد هذا الاسلوب على ان الموظف ينجز كافة خطوات المعاملة ويحتاج هذا الاسلوب الى تدريب الموظف تدريب كاف كما انها تقلص من الوقت المستغرق لانجاز المعاملة .

#### ج - الاسلوب المعدل :

يعتمد هذا الاسلوب على ان عند من الموظفين ينجزون خطوة واحدة من خطوات سير المعاملة فى آن واحد ، حيث يجمع هذا الاسلوب الاسلوبين السابقين أ ، ب .

### المرحلة الرابعة : مرحلة وضع المقترحات والتوصيات :

فى هذه المرحلة يتم اولا طرح عدد من البدائل والحلول من خلال :

- (١) تقليل وتقليص الدورة المستندية من خلال حذف الخطوات الزائدة ودمج الخطوات المتكررة مع بعضها البعض .
- (٢) ادخال التقنيات الحديثة فى مجال العملى .
- (٣) الكشف عن نقاط الضعف فى توزيع الاعمال على العاملين من خلال استغلال مهارات الموظفين بالشكل الجيد .
- (٤) اعادة تصميم مكاتب العمل وفقا لسير المعاملة ومتناسقا مع الادارات التى تؤدى خدمة مباشرة للجمهور من خلال اختيار الموقع القريب من المداخل .
- (٥) اللوحات الارشادية والتى تسهل عملية تعريف المراجع بطبيعة اعمال المؤسسة .

### المرحلة الخامسة : مرحلة التنفيذ :

قبل البدء فى هذه المرحلة لابد من الحصول على موافقة الادارة العليا وذلك من خلال تقديم التقرير النهائى والذى يحتوى على عملية مقارنة بين النظام القديم والنظام الجديد .

يفضل ان تطبق الاجراءات الجديدة بشكل تجريبى Pilot Study وذلك للتأكد من صلاحيتها قبل التنفيذ الشامل .

### المرحلة السادسة : مرحلة المتابعة :

يجب ان تتم عملية متابعة وتقييم النظام الاجراءات الجديد بشكل دورى وذلك للتأكد من عدم ظهور مشاكل جديدة أو لظهور مستجدات جديدة تتطلب وضع حلول جديدة او تحديث عدد من خطوات سير المعاملة .

### مفهوم اعادة الهندسة واجراءات العمل :

كانت بداية انتشار هذا المفهوم فى بداية التسعينات بناء على كتاب من تأليف هامر Hammer وشامبى Champy وتعريف مفهوم اعادة هندسة اجراءات العمل هو التخلص من نظام العمل الحالى بالكامل وتصميم نظام عمل جديد بالكامل من خلال ان نبدأ من الصفر ومن الخطأ ان نحلل النظام الحالى بناء على سلبياته وايجابياته وبناء نظام جديد حول هذا المفهوم ، ان إعادة هندسة اجراءات العمل ليست امر يتعلق فقط بتحليل وتصميم العمليات فهى معنية الى درجة كبيرة بالاشخاص المرتبطين بها مثل (نمط الافكار السائد وامكانية تغييره ، عملية فهم القيم والمعتقدات الهامة للأفراد ، اختيار الاشخاص المناسبين لتولى عملية اعادة الهندسة ، توفير موارد بشرية ودعم ادارى ومالى من القيادة العليا للمؤسسة لدعم مبادرة اعادة هندسة اجراءات العمل .

### الهدف من نظام اعادة الهندسة :

(١) الارتقاء بالانتاجية من حيث السرعة فى تقديم الخدمات والسلع وباقل تكلفة مالية وبجودة عالية وذلك لتحقيق رضا العملاء على اعتبار ان العميل هو القوى الحقيقية لتحقيق اهداف المؤسسة اى استخدام مبدأ التوجه بالعميل .  
Customer Orientation .

(٢) نظام اعادة هندسة اجراءات العمل يركز على المفاهيم التالية :

أ - اعادة التفكير بصورة اولية واساسية فى العملية الادارية .

ب - اعادة تصميم نظام اجراءات العمل بشكل جذرى لتحقيق معدلات اداء رفيعة المستوى وبصورة خارقة وذلك من خلال التركيز على

النقاط التالية :

- (١) التكلفة .
- (٢) الجودة .
- (٣) السرعة .
- (٤) مبدأ التوجه بالعميل .
- (٥) استخدام التكنولوجيا .

## الملاحق

### دوائر ومراجعون :

فى احدى الدوائر الحكومية وقف المراجعون من الساعة التاسعة والنصف الى الساعة الثانية عشرة ظهرا لانجاز احدى المعاملات ، معظم المراجعين كانوا موظفين استأذنوا من اعمالهم لمدة ساعة كحد اقصى لانجاز معاملتهم ولكنهم ضيعوا اليوم كله لانجاز معاملة بسيطة من المفروض الا تستغرق اكثر من عشر دقائق .

ولو كانت المسألة تأخير لكثرة المراجعين المصطفين بالدور وكثرة الضغط على الموظفين لعذرناهم ايضا ، ولكن لم يكن هناك طابور للمراجعة اصلا كانت المسألة (سايبة) واغلب الوقت ان الموظفين ليسوا على مكاتبهم وان تواجدوا فانهم لايعاملون المراجعين الا باستهزاء وكأنهم يملكون مصائرهم بيدهم .

فى ذلك اليوم تآثرت نائرة اكثر من مراجع احدهم صرخ فى وجه احد الموظفين قائلا لماذا تعاملوننا هكذا السنا بشرا مثلكم ؟ ولم يكلف الموظف نفسه باكثر من النظر له بطرف عينه .

مراجع آخر سأل عن اسباب التأخير فى انجاز المعاملات واين ادعؤهم فى الصحافة ان المسألة لاتستغرق اكثر من نصف ساعة بالكثير ، رد عليه الموظف من طرف لسانه لماذا لم تحضر مبكرا ؟ فقال المراجع حضرت الساعة التاسعة والنصف بعد ان ذهبت لعملى واستأذنت فهل تريدنى ان انام عندكم قبلها بليلة ؟

ياجماعة المسألة لاتحتاج اكثر من تنظيم واشراف متواجد طوال الوقت للمحافظة على سير هذا التنظيم وعلى انضباط الموظفين ومراقبتهم .

بدون زعل اكثر الشكاوى تأتى لنا من المراجعين للدوائر الحكومية بسبب هذا التسبب وعدم وجود اشراف مباشر على الموظفين تتكرر هذه الشكاوى بكثرة لدرجة لاتستطيع ان نتجاهلها الى الابد .

الشكاوى تتحصر فى قلة الانضباط من الموظفين وفى طريقة تعاملهم المتعالية مع المراجعين ومن سوء التنظيم وضعف الاشراف وهذه قضايا حلها بسيط يعتمد اولا على التصديق بصحة هذه الشكاوى فليس كل الناس متجنين ثانيا وضع خطة عمل تعتمد على تقليل البيروقراطية (كثير الموظفين ، كثرة اجراءات المعاملة الواحدة) وجود اشراف حازم متواجد طوال الوقت لحل اى اشكال يقع ويعطل سير العمل وكذلك لمراقبة طريقة تعامل الموظفين مع المراجعين .

اريد هنا ان انبه لحقيقة مهمة نغفل عنها وهى ان سخط المواطن وتذمره عندما يخرج من احدى الدوائر الحكومية وقد عومل كإنسان من الدرجة الثانية ينسحب هذا السخط على كل الامور الابيض منها والاسود ، وكل ذلك بسبب اهمال بضعة موظفين ولكن استمرار الحال على ما هو عليه يعطى انطباعا ان الدول ككل لاتعطى اولوية للمواطن كشخص له كرامة وله وقت ثمين وله اعتبار وهذا غير صحيح .

## اجراءات فتح ملف جديد :

### مسئول الملفات :

\* عند الحاجة الى فتح ملف جديد ، حضر " طلب فتح ملف جديد" مستند  
د ١٠٠) من نسختين .

\* ارسل نسختى " طلب فتح ملف جديد " الى مسئول الملفات المركزى .

### مسئول الملفات المركزية :

\* راجع " طلب فتح ملف جديد " وتحقق من عدم وجود ملف جارى  
يصلح لحفظ مستندات الملف المقترح .

\* فى حالة وجود ملف جارى ، ضع رقم الملف فى الفئة المخصصة لذلك  
واعد نسختى الطلب الى المسئول المعنى .

\* فى حالة عدم وجود ملف جارى ، حدد رقم الملف للرجوع الى "سجل  
الملفات" (سجل د ١١٠) ودونه على الطلب .

\* سجل كافة بيانات الملف الجديد فى " سجل الملفات " .

\* ارسل نسخة ١ من " طلب فتح ملف جديد " الى مسئول الملفات المعنى .

\* احفظ النسخة ٢ من " طلب فتح ملف جديد" فى ملف الارشيف (ملف  
د ٢١٠) .

### مسئول الملفات :

\* استلم طلب فتح ملف جديد .

\* فى حالة عدم الموافقة على فتح ملف جديد وفتح الملف الجارى الذى  
حدده مسئول الملفات المركزية واستخدمه لحفظ المستندات ، واتلف

نسختى طلب فتح ملف جديد .

\* فى حالة الموافقة على فتح ملف جديد ، افتح ملف جديد وضع عليه رقم  
الملف واسم الملف .

\* حضر نموذج فهرس الملف (سجل د ١١١) وثبته فى بداية الملف .

\* حضر بطاقة ملف (سجل د ١١٢) وضعها فى غلاف الملف .

\* احفظ النسخة ١ من طلب فتح ملف جديد كاول مستند فى الملف .

## خطة سير العمل

اسم المعاملة :  
 اسم القائم بتحليل العمل :  
 مكان بداية العمل :  
 القسم أو الادارة :  
 مكان انتهاء العمل :  
 المشتركين فى العمل :  
 التاريخ

م	الخطوات حالية / مقترحة	تنفيذ	انتقال	فحص	تأخير	حفظ	المسافة	الكمية	الزمن	ملاحظات
١		○	⊙	□	○	√				
٢		○	⊙	□	○	√				
٣		○	⊙	□	○	√				
٤		○	⊙	□	○	√				
٥		○	⊙	□	○	√				
٦		○	⊙	□	○	√				
٧		○	⊙	□	○	√				
٨		○	⊙	□	○	√				
٩		○	⊙	□	○	√				
١٠		○	⊙	□	○	√				

## تمرين عملى لخريطة سير الاجراءات

- \* المعاملة : استخراج استمارة قيادة .  
\* الخطوات :
- (١) مراجعة الاستعلامات لسحب نموذج المعاملة ١٥ دقيقة
  - (٢) استيفاء بيانات المعاملة .
  - (٣) تدقيق المعاملة .
  - (٤) تحويل المعاملة لصالة الاستقبال ١٠٠ متر
  - (٥) استلام رقم مراجعة .
  - (٦) انتظار عن موظف المختص ٣٠ دقيقة
  - (٧) تدقيق المعاملة والمستندات المطلوبة .
  - (٨) تحويل المعاملة الى الصندوق لدفع رسوم ١٠٠ متر
  - (٩) تحويل الى مدير الادارة ١٠٠ متر
  - (١٠) تأخير عن المدير ٣٠ دقيقة
  - (١١) توقيع المدير .
  - (١٢) تحويل الى موظف حاسب آلى ١٠٠ متر
  - (١٣) ادخال بيانات المعاملة .
  - (١٤) تسليم الاستمارة للمراجع .
  - (١٥) حفظ المعاملة .

مصدر : عيسى ناصر وشركاه دليل اجراءات العمل (وزارة الداخلية) .

What Should you Expect from

# B.P.R

Business process Reengineering



---

المصدر : كتب برنامج مشروع إعادة هندسة اجراءات العمل بالديوان .



المادة العلمية لبرنامج  
إعداد باحثى التطوير  
تطوير الخدمة

ان مفهوم تطوير الخدمة اهتماما ملحوظا لدى غالبية دول العالم ، فمن الملاحظ ان هناك تطورا مستمرا في المداخل الادارية بهدف تحسين من جودة الخدمة واستمرار تدعيمه باحدث الاساليب الادارية .

من هنا برز دور قطاع التطوير الادارى بديوان الخدمة المدنية فى التوجه الى اعداد وتأهيل كوادر متطورة فى الادارة ، من هذا المنطلق توجه ديوان الخدمة المدنية الى عقد دورات تخصصية فى مجالات متعددة .

وفى مجال برامجنا (تطوير الخدمة ، سيتم التطرق الى عدة مفاهيم ، منها مفهوم الخدمة ، ومبادئ الايزو ومعايير تقييم الجودة الكلية .

تعتبر الخدمة العامة من مسئولية الحكومات ادبيا ودستوريا نحو اشباع وتحقيق احتياجات ورغبات المواطنين وتحقيق الرفاهية الاجتماعية وبناء اسس التنمية الشاملة من خلال رفع كفاءة الجهاز الادارى للدولة واحداث نقلة نوعية شاملة فى العمل الادارى .

### مفهوم الخدمة :

كما عرفت الخدمة على انها :

مجموعة أنشطة ومجهودات غير ملموسة والتي تستخدم فى اشباع رغبات معينة ، وهى ليست بالضرورة ان تكون مرتبطة ببيع احد المنتجات او اى خدمة اخرى .

لاننتاج الخدمة قد يستلزم الامر استخدام او عدم استخدام سلع ملموسة ، وفى هذه الحالة فانه ليس هناك انتقال للملكية الدائمة لهذه السلع الملموسة .

التعريف العملى للخدمة عبارة عن اداة او سلعة غير محسوسة باليد ولكنها خبرة نفسية يمر بها او يعيشها طالب الخدمة ( العميل ) ويحكم عليها بالايجاب او سلبا بناء على :

( ١ ) توقعاته ( مدى اشباعها لحاجاته الذاتية ) .

( ٢ ) معاييرها الخاصة .

( ٣ ) الخلفية الشخصية ( المستوى الثقافى والاجتماعى والاقتصادى .. الخ ) .

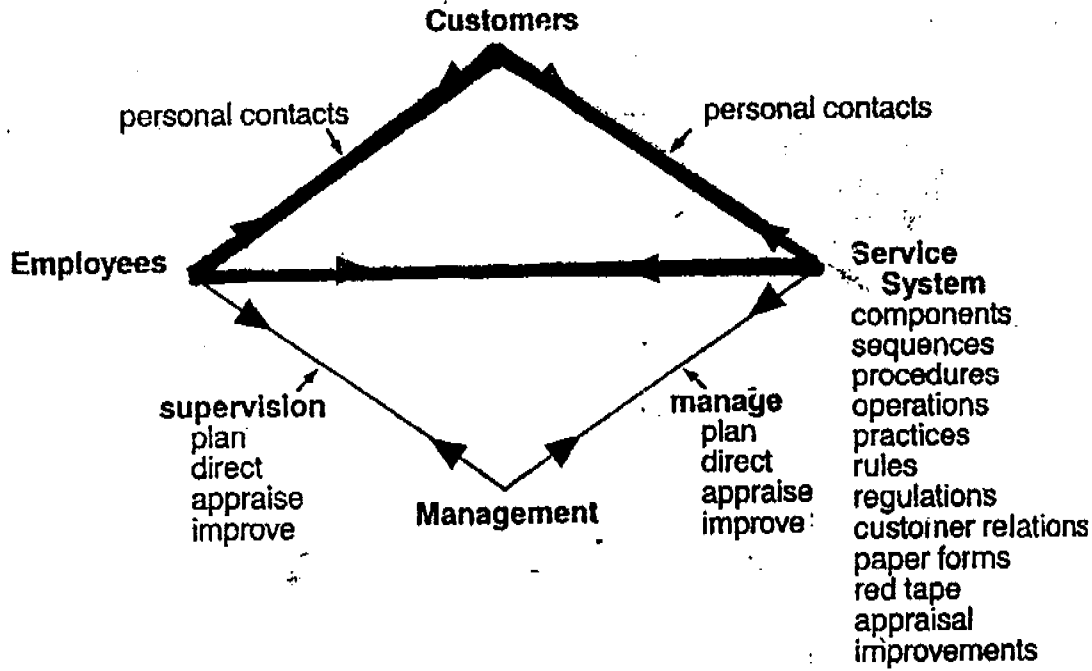
وعلى سبيل المثال فان دفع المال من اجل الاقامة فى غرفة فى فندق لاتعنى ان العميل قد تملك هذه الغرفة واصبحت ملكا له ولكن فهى تعنى ان العميل قد فكر وعاش تجربة السكن أو تجربة الاقامة فى الفندق بناء على توقعاته والخلفية الشخصية فانه يحكم على جودة مستوى الخدمة فى هذا الفندق .

\* الجودة فى الخدمة وتعنى التقاء مستوى تقديم الخدمة مع توقعات العميل .

### مفهوم الخدمة العامة Public Service :

هى تلك الخدمة التى يقدمها القطاع الحكومى لتحقيق احتياجات عامة لافراد الشعب ويتعذر تحقيقها الا عن طريق القطاع الحكومى .

عناصر الخدمة :



الخدمة تتألف من ٣ عناصر رئيسية ويطلق عليها مثلث الخدمة وهى :

- (١) مقدم الخدمة ( الموظف ) .
- (٢) مستقبل الخدمة ( العميل ) .
- (٣) الخدمة ذاتها .

ومن خلال استعراض هذه العناصر الثلاث يتضح بان مفهوم كلمة الخدمة تحمل فى محتواها بعض السلبيات وخاصة العنصر الاول وهو مقدم الخدمة (الموظف) لذلك فهناك عدد من المهن قد يتأفف الافراد منها لانها تحمل فى طياتها معنى الخضوع او خادم اى العمل فى خدمة الاخرين To Serve People .

عندما تسأل بعض العاملين فى الجهات الحكومية التى تقدم خدمات للجمهور عن طبيعة الخدمة التى يقدمها فان الجواب قد يأتى سلبياً مصحوباً ببعض الانفعالات النفسية السلبية مثل العبوس ، ولكن عندما يتم تغيير صيغة السؤال وتجعله يدخل فى ضمن اطار الوظيفة فيصبح السؤال كالتالى : ماهى وظيفتك؟ فان الجواب سيأتىك ايجابياً فى شرح كامل لطبيعة العمل مصحوباً ببعض الانفعالات النفسية الايجابية مثل الابتسامة .

هناك عدد من الحالات السلبية المصاحبة لعملية تقديم الخدمة سواء من طرف مقدم الخدمة او من طرف مستقبل الخدمة (العميل) وهى :

- (١) الاختلاف فى مستوى درجة الاستعداد والحاجة فى تقديم او استقبال الخدمة وعدم القيام بالدور المطلوب لكلا الطرفين نحو الآخر .

- (٢) الاصرار من قبل مقدم الخدمة على ان المراجعين غايتهم لاتدرك وطلباتهم ليس لها اول ولا اخر وهذا الشعور يولد احساس بالعجز نحو تحقيق مايطل به المراجع .
- (٣) عدم الايمان الداخلى بمفهوم الخدمة يؤدى الى خلق شعور واتجاه سلبى لتقديم الخدمة بافتراض ان مقدم الخدمة لايعمل عند احد بل يعمل لدى الحكومة وبالتالي هو يؤدى عمله بدون وجود حالة احترام او تقدير للمراجع لان ليس بينه وبين المراجع اى علاقة شخصية تربطهما مع بعض .
- هذا الاحساس والشعور السلبى تجاه المراجع يمثل حجر عثرة فى طريق تحسين مستوى تقديم الخدمة .
- (٣) عقدة التعميم اى اطلاق احكام سلبية مسبقا ضمن فئة من الفئات واتخاذ موقف سلبى منهم قبل التعامل معهم ، ومن هذه الفئات على سبيل المقال تشمل النساء ، العمل ، كبار السن ، تقسيمات الافراد يبين حضر وبادية المستوى الاجتماعى .. الخ .
- (٤) نظرا لحصول المراجع على الخدمة الحكومية بالمجان اى بدون مقابل فى اغلب الحالات فان الناحية السلبية لهذه الحالة تكون من ناحية عدم الاهتمام والمحافظة على هذه الخدمة وبالتالي تصبح لدينا حالة هدر مالى فى الحصول على الخدمات ناتجا عن عملية التكرار فى الحصول على الخدمة الحكومية ومن هذه الحالة نجد بان هناك الكثير من المسؤولين فى الادارة الحكومية ينادون بفرض رسوم مالية ولو رمزية لاتهدف الى المردود المادى بقدر ماتهدف الى تقليل عملية التكرار والمحافظة على الخدمة .
- (٥) معاملة المراجع لمقدم الخدمة ( الموظف ) كانه خادم لديه مهدها اياه فى كثير من الحالات بتقديم شكوى ضده فى حالة ارتكابه لخطأ بسيط .

#### انواع الخدمة :

الخدمة تتكون من جانبين اساسيين :

#### أ - الجانب الشخصى ( تسمى الخدمة الشخصية ) :

والمقصود بها هو اسلوب تقديم الخدمة وكيف يتعامل مقدم الخدمة مع جمهور العملاء المختلفين فى الشخصيات والعادات الاجتماعية والثقافية وكذلك من ناحية السلوك البشرى لهؤلاء المراجعين .

وهذا الجانب يمثل تحديا كبيرا لمقدم الخدمة من حيث تلبية توقعات العملاء وخاصة ان التعامل مع الطبيعة البشرية لها حالاتها النفسية من مزاج متغير حسب الظروف او البيئة المحيطة بالانسان

ب - الجانب المادى :

وتسمى الخدمة المادية وتشمل العناصر المادية للخدمة من نظم ادارية ونظم معلومات ( اجهزة ومكان العمل واجراءات العمل .. الخ ) .  
الخلاصة انه يمكن القول بان الجانب الشخصى يعتبر اهم واصعب من الجانب المادى للخدمة لان مكونات وعناصر الخدمة المادية ( عناصر الانتاج / او المدخلات ) تعتبر سهلة المنال وبالامكان توفيرها من خلال توفر الميزانية المالية ولكن الجانب الشخصى الذى هو الجانب الاساسى التى تتم من اجله عملية تقديم الخدمة يمثل الجانب الاهم والاصعب .

ادوات قياس الخدمة :

يعتبر جمع المعلومات بمثابة الركيزة الاساسية فى عملية اصدار القرار الصحيح والتى تساعد على التخطيط والرقابة على الخدمات :

( ١ ) تشكيل حلقات نقاش من خلال دعوة عدد من العملاء من اجل الاستفادة من ارائهم والمعلومات التى لديهم عن مستوى الخدمة ومناقشة ماهى توقعاتهم .

( ٢ ) العميل المتخفى نظرا لان قياس الخدمة من الامور التى تكون صعبة او مضللة لانه عندما يحس او يشعر الموظف بان مراقب فسوف يعير من سلطته لذلك هناك عدد كبير من المؤسسات اعتمدت اسلوب العميل الخفى من خلال تكليف شخص للقيام بعملية المراقبة وتدوين الملاحظات .

( ٣ ) الاستبيانات وهى عبارة عن نماذج تحتوى على عدد من الاسئلة ذات مقياس والهدف من هذا الاستبيان هو معرفة اراء العملاء ودرجة رضاهم .

( ٤ ) صناديق الاقتراحات وسيلة تقليدية لجمع المعلومات بطريقة مباشرة من العميل وهى مساهمة ايجابية من العميل لتقديم اقتراحات لتحسين اسلوب الخدمة .

( ٥ ) المقابلات الشخصية تعتبر المقابلات الشخصية وسيلة سهلة وغير معقدة لجمع المعلومات وتمتاز هذه الطريقة بالحصول على المعلومات مباشرة من المصدر الاساسى الذى يقدم خدمات للجمهور (الموظف) .

الامتياز فى الخدمة :

مفهوم الامتياز يعنى به التفوق فى مستوى تقديم الخدمة على توقعات العميل ، هناك عدد من المعايير الاساسية التى تؤدى الى التميز فى الخدمة :

- ( ١ ) معيار السرعة والدقة فى انجاز الاعمال .
- ( ٢ ) معيار سهولة اجراءات العمل والحصول على الخدمة بشكل سهل .
- ( ٣ ) معيار تقديم الخدمة باحترام وتقدير .
- ( ٤ ) معيار توفير خدمات الضيافة فى موقع تقديم الخدمة .
- ( ٥ ) معيار وضوح اللوائح والقوانين المنظمة للحصول على الخدمة .
- ( ٦ ) معيار استخدام التقنيات الحديثة من اجل كسب رضا العميل .

هذه المعايير تركز على مفهوم التوجه بالعميل Customer Orintation والتي من خلال هذا المفهوم يتم تقديم خدمة تفوق مستوى توقعات العميل .  
مفهوم وفلسفة حلقات الجودة :

هى ١١ وحدات عمل ذاتية تتكون من مجموعات صغيرة من العاملين من ٤ - ١٠ أعضاء يؤدون نفس العمل أو يشتركون في عمل واحد أو منتج معين ، ويجتمعون على اساس التطوع وفقا لجدول منتظم اسبوعيا ، وعادة لمدة ساعة لمررة واحدة او مرتين اسبوعيا في وقت العمل الرسمي ، وذلك لتحديد ومناقشة المشاكل التي تطرح للنقاش والمرتبطة باعمالهم .

ويدير الحلقة ويوجهها مشرف او ملاحظ هؤلاء العاملين ، وهو الذي يتولى تدريب اعضاء الحلقة على الاساليب الاساسية لحل المشكلات بما فيها الاساليب الاحصائية واسلوب العمل الجماعي كفريق .

مهمة الحلقة هي تحديد المشكلات التي تعرقل سير العمل ودراستها ، واقتراح الحلول المناسبة لها ثم تطبيقها والموافقة عليها .

وتتطلب حلقات الجودة مساندة وتأييد الادارة لها ، وقد يكون في صورة اتاحة موارد المنظمة بما في ذلك بيانات التكاليف وخرائط سير العمليات والاتصالات بالفنيين والخبراء داخل المنظمة وايضا في صورة الحصول على محاضرات الجلسات وتقديم المساعدة عند الحاجة والاستجابة للاقتراحات المقدمة من الحلقات والعمل على تنفيذها في حدود الامكانيات المتاحة .

#### اهداف حلقات الجودة :

- (١) تطوير وتنمية قدرات ومهارات المشاركين في حلقات الجودة .
- (٢) تشجيه وتنمية المهارات الابتكارية لدى العاملين .
- (٣) رفع درجة العاملين باهمية الجودة .
- (٤) رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين مناخ العمل .
- (٥) تطوير المهارات القيادية والادارية لقادة الحلقات .
- (٦) تحديد وتشخيص وحل المشكلات المرتبطة بمجالات العمل .
- (٧) تطبيق ومتابعة تطبيق الافكار التي يتم التوصل اليها .

#### علاقة حلقات الجودة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة :

كانت المنظمات بالسابق تبدأ عادة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة T.Q.M وبعدها تبدأ أنشطة حلقات الجودة ، اما في الأونة الاخيرة فاننا نجد ان المنظمات والمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم ، وايضا العاملة في مجال الخدمات مثل البنوك والمؤسسات التسويقية والفنادق تتجه الى ان تبدأ بأنشطة حلقات الجودة و ثم بعد ذلك تعمل على ادخال ادارة الجودة الشاملة .

والمعروف ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، مفهوم واسع ويشمل المنظمة بكاملها حيث تسعى كامل المنظمة الى تحقيق الهدف ، اما حلقات الجودة فهي أنشطة يمكن تطبيقها جزئيا في اى نشاط داخل المنظمة ويتحقق الهدف في نطاق تلك الوحدة الانتاجية ، وبما ان مراقبة الجودة ينبغي ان يتغلغل المنظمة ككل

وذلك فى برنامج شامل لادارة الجودة الشاملة ، على ان تبدأ بمفهوم حلقات الجودة كنوع من التدريب لتتعلم بالخبرة اولا باول و ثم يبدأ بعد ذلك وضع خطة عامة لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة حتى لاتصطدم المنظمة ببعض العقبات فى بدايتها فيصيبها الاحباط وتفقد ثقتهما فى قدرتها على التطبيق .

### أهمية حلقات الجودة :

تتجسد أهمية حلقات الجودة من خلال التعريف على اهداف أنشطة حلقات الجودة ، وتتمثل تلك الاهداف فى الاهداف الثلاث الأساسية التالية :

- (١) العمل على تحسين مستوى الاداء للمنظمة ككل وتطويرها المستمر .
- (٢) جعل بيئة العمل اكثر جاذبية وبهجة للعاملين بحيث يشعروهم بان عملهم له قيمة حقيقية .

(٣) الحرص الكامل على ابراز القدرات الانسانية .

وفيما يلى مجموعة من الاعتبارات تعكس مدى أهمية حلقات الجودة :

- (١) تساعد المنظمة فى تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية على كافة مستوياتها التنظيمية .
- (٢) يعمل على تغيير مناخ المنظمة من حيث خلق نوع من الملكية المشتركة لاهدافها وايجاد نوع من الالتزام من العاملين لديها وتحقيق الاتصال فى الاتجاهين .
- (٣) تنمية الشعور بوحدة المجموعة ، والاعتماد المتبادل بين الافراد ، والشعور بالانتماء الى المجموعة فى بيئة العمل .
- (٤) استغلال القدرات والمواهب البشرية بالمنظمة ، ويتم ذلك عن طريق تقديم مزيد من المهام المتسمة بالتحدي والتشويق والتتويج ، والتي تظهر ابداع العاملين وتحقيق قدراتهم ومواهبهم .
- (٥) تعمل على تفرغ المديرين الى اعمالهم الأساسية بدلا من انشغالهم فى بعض المشاكل التى تخص المشرفين أو العاملين معهم مما قد يضيع وقتهم .
- (٦) تنمية اداء المشرفين على جميع المستويات الادارية و ابراز السمة القيادية لهم .
- (٧) بناء الثقة فيما بين اعضاء التنظيم فى كافة المستويات .
- (٨) تعمل على زيادة ولاء العاملين والتزامهم تجاه المنظمة واهدافها وهذا بدوره يدعم الوعي بالجودة الانتاجية .

### الاساليب الادارية الحديثة فى مجال تطوير الخدمة :

هناك عدد من الاساليب الادارية الحديثة ذات الطابع التقنى والتي ظهرت مؤخرا منها على سبيل المثال لا الحصر :

(١) Empowerment (تمكين الموظفين) .

(٢) Benchmarking .

(٣) T.Q.M (ادارة الجودة الشاملة) .

(٤) ISO 9000 .

هذه الاساليب تصب فى هدف واحد بشكل عام وهو رفع مستوى الخدمة المقدمة الى العملاء من خلال تطبيق مفهوم التوجه بالعميل والتوجه بالجودة .

ادارة الجودة الشاملة T.Q.M :

بداية هذا النظام كانت فى القطاع الصناعى فى الدول الصناعية وكان الاساس هو الاهتمام بالسلعة والانتاج من خلال التأكد من مواصفات السلع المنتجة او الخدمة النهائية لتتطابق مع الوصف المسبق للمنتج / او الخدمة وكانت مسئولية قياس ومطابقة هذه المواصفات من اختصاص ادارة تسمى بادارة الفحص ، وقد تطور هذا القطاع ليصبح الهدف الرئيسى هو رفع جودة المنتج أو الخدمة بشكل مستمر ومتواصل ومواكبتها للحاجات المتغيرة للعميل اى الاهتمام بتلبية طلبات وتوقعات العميل ويسمى هذا المبدأ التوجه بالعميل .

تعريف الجودة الشاملة :

تعريف الجودة الشاملة يتألف من عدد من النقاط الاساسية :

- (١) حدوث تغيير لكل عمليات وانشطة المؤسسة .
- (٢) الاهتمام بعامل الجودة والتي هى عبارة عن ادارة توقعات العميل .
- (٣) مطابقة مواصفات الجودة مع مواصفات القياسية العالمية للجودة .
- (٤) تطبيق نظام شامل يهدف الى التطوير والتحسين المستمر .
- (٥) اشراك جميع العاملين فى المؤسسة فى عمليات التحسين من خلال الاعتراف بارائهم ومقترحاتهم .
- (٦) معايير تقويم ادارة الجودة الكلية :

تختلف من مؤسسة لآخرى ، ومن بعضها ماتستخدمه Malcolm Baldridge National Quality وهى هيئة قومية امريكية حيث تمنح جوائز سنوية للمؤسسات الامريكية التى تحقق افضل النتائج من خلال تطبيق استراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة .

وتستخدم هذه الهيئة سبعة عناصر ادارية فى تقييمها :

- (١) نوعية القيادة .
- (٢) المعلومات وتحليلها .
- (٣) التخطيط الاستراتيجى .
- (٤) ادارة الموارد البشرية .
- (٥) الضمانات التى تكفل الجودة للمنتجات او الخدمات .
- (٦) نتائج الجودة .
- (٧) رضاء العملاء .

مبادئ ادارة الجودة الشاملة :

- (١) التركيز على العميل .
- (٢) التركيز على العمليات والنتائج .
- (٣) الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها .