الإصلاح الإداري في البحرين

دراسة وصفية لواقع الممارسات الإدارية في القطاع العام والخاص من المنظور الإستراتيجي

الدكتور محمد عيسى الكويتي

2005

الفهـــــــرس

	رقم الصفحة
الملخص	8
1. المقدمة	8
2. أهداف الدراسة	9
3. إطار التحليل	10
4. منهجية البحث	10
5. ملخص النتائج	11
6. ملخص التوصيات	17
التقرير الرئيسي	21
1. المقدمة	21
2. بحث في الأدبيات	24
2.1 أهمية الإصلاح الإداري.....	24
2.2 تجارب الدول الأخرى.....	29
2.3 المبادئ والمفاهيم	40
2.4 أهداف الإصلاح الإداري	41
2.5 عوامل النجاح	41
2.6 النموذج الإداري	42
2.7 أهمية الفهم المشترك والاتفاق على عناصر النموذج الإداري ...	45
2.8 خصائص وتعريف النظام الإداري في القطاع العام	47
2.9 تعريف الإدارة	47
2.10 تعريف الإدارة العامة	48

رقم الصفحة

2.11 الفرق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة 49

3. أهداف البحث 52

4. المنهجية وإطار التحليل 53

4.1 المنهجية 53

4.2 وصف العينة 56

4.3 إطار التحليل والمقارنة 56

5. التحليل والمناقشة 57

5.1 الرسالة 63

5.2 الرؤى المستقبلية 65

5.3 القيم المؤسسية 66

5.4 الخطة والأهداف 68

5.5 رضا الموظفين وفهم متطلباتهم 70

5.6 نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الإنجاز) 73

5.7 التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز) 80

5.8 مقومات النجاح 83

6. الخلاصة والنتائج 88

6.1 الخلاصة 88

6.2 النتائج 89

6.3 بعض الفوارق بين القطاع العام والخاص 97

6.4 نتائج أخرى 100

6.5 رؤى واستراتيجيات لمستقبل الإدارة العامة في البحرين 102

6.6 التوصيات 105

رقم الصفحة

الملحق (أ) وزارة "أ" 111
الرسالة 112
الرؤى المستقبلية 114
الخطة والأهداف 115
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الإنجاز) 119
القيم المؤسسية 123
رضا الموظفين 124
مقومات النجاح 126
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز) 127
المشاركة 129
الحوافز 130
الخلاصة 132
النتائج 134
التوصيات 137
الملحق (ب) وزارة "ب" 139
الرسالة 140
الرؤى المستقبلية 140
الخطة والأهداف 142
كيفية وضع الخطة 147
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الإنجاز) 148
القيم المؤسسية 152

رضا الموظفين 155

رقم الصفحة

مقومات النجاح 156
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز) 160
الخلاصة 163
النتائج 167
التوصيات 172
الملحق (ج) وزارة "ج" 175
الرسالة 176
الرؤى المستقبلية 177
الخطة والأهداف 179
كيفية تحديد الأهداف 181
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الإنجاز) 182
القيم المؤسسية 184
رضا الموظفين 186
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز) 188
مقومات النجاح 191
الخلاصة 193
النتائج 199
التوصيات 202
الملحق (د) بنك "د"..... 204
الرسالة 205

الرؤى المستقبلية 206
القيم المؤسسية 208

رقم الصفحة

مقومات النجاح 210
الخطة والأهداف 212
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الإنجاز) 216
رضا الموظفين 221
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز) 223
الخلاصة 226
النتائج 233
التوصيات 236
الملحق (هـ) بنك **HSBC Holding Plc.** 238
المقدمة 239
الرسالة 240
الرؤى المستقبلية 241
القيم المؤسسية 242
مقومات النجاح 243
الخطة والأهداف 244
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الإنجاز) 247
رضا الموظفين 249
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز) 250
الخلاصة 251

النتائج 256
التوصيات 257
الملحق (و) شركة البحرين لسحب الألمنيوم **(Balexcoo)** 259

رقم الصفحة

المقدمة 260
الرسالة 261
الرؤى المستقبلية 262
القيم المؤسسية 264
مقومات النجاح 265
الخطة والأهداف 266
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الإنجاز) 268
رضا الموظفين 271
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز) 272
الخلاصة 274
النتائج 279
التوصيات 280
الملحق (ز) شركة **(G)** 281
الرسالة 282
الرؤى المستقبلية 283
القيم المؤسسية 285
مقومات النجاح 286
الخطة والأهداف 286
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الإنجاز) 287

رضا الموظفين 290
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز) 292
الملخص 293
النتائج 297

رقم الصفحة

التوصيات 298
الاستبيان 300
المراجع 305

تقديـــم

"ليس هناك أقوى من فكرة حان أوانها" إنه قول مشهور لفيكتور هوجو. وهذا ينطبق الآن على موضوع المساءلة والتقييم في البحرين والذي أصبح حقيقة وجزء أساسي من مشروع جلالة الملك الاصلاحي ولا أدل على ذلك من المساءلة البرلمانية حول هيئة التامينات وصندوق التقاعد.

والمساءلة تعني الحاجة للتدقيق من حيث سلامة وقانونية المعاملات والتقييم يعني أن تؤدي المؤسسة دورها وتحقق رسالتها التي انشئت من أجلها. كذلك يعني وضوح رؤاها وأهدافها والخطط والبرامج التي تبنتها لتحقيق هذه الرؤى والأهداف ومدى نجاحها في ذلك. كما يشمل التقييم، مقارنتها بمؤسسات اخرى مماثلة. ومع أن هذا التسلسل منطقي وبديهي لكن الوضع في كثير من المؤسسات في القطاع العام ليس بهذا الوضوح خصوصا في غياب المساءلة السياسية عن طريق البرلمان.

ان المساءلة السياسية ورغبة الحكومة في التطوير تجعلها في حاجة ماسة لتقييم اداري داخلي يشمل جميع انشطتها ويفرض على المؤسسات العامة الاخذ بالتخطيط الاستراتيجي في العمل. وهذا يتطلب القيام بما سبق ذكره من تحديد الرسالة والرؤى والأهداف والخطط والبرامج المطلوبة.

ان هذا البحث وهو امتداد لعمل لجنة التطوير الاداري ساهم في هذا المجال من خلال تقييم النظام الاداري لبعض الوزارات ومقارنته بالقطاع الخاص. وقد بذل الكاتب جهدا كبيرا وبمبادرة ذاتية تدل على جدارة وحماس ورغبه في المساهمة في

الجهود التي تبذلها الوزارات لتطوير وتحسين أداءها، خصوصا كونه من المتخصصين في نظم قياس الاداء ومن المهتمين بمنهج تقييم الاداء المتوازن.

إن البحث والنتائج التي توصل اليها جديرة بان تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الوزارات المعنية لتسترشد به في التطوير المستقبلي لتكون أكثر تلبية لمتطلبات المرحلة الجديدة.

الدكتور محمد بن عبدالله بن خالد آل خليفة
رئيس لجنة التطوير الاداري والرقابة المالية والادارية

تقديم الباحث

تبلورت فكرة هذه الدراسة اثناء اعداد الدكتوراه والتي تم خلالها قياس مستوى التوافق الاستراتيجي والتمكين والتكامل في الشركات الصناعية والمؤسسات المالية مثل البنوك وشركات التامين وعلاقة ذلك بنظم قياس الأداء ضمن إطار التطوير الاداري. ومن خلال مساهمتي في لجنة التطوير الاداري والرقابة المالية والادارية اخذت الفكرة تتضح والحاجة لمثل هذه الدراسة تبرز وخصوصا بعدما رأينا الاهتمام الكبير بالاصلاح الاداري على جميع المستويات.

وفي هذه المرحلة الحاسمة التي تمر البحرين وهي إرساء قواعد الديموقراطية والإصلاح الشامل. وما وصل اليه الكثير من الباحثين بان الإصلاح يجب أن يشمل الإصلاح الإداري لكي يكون فعالا. لذى فان بحثنا هذا يهدف إلى دراسة النظم الإدارية المستخدمة في عدد من الوزارات والمؤسسات الخاصة والخروج بنتائج وتوصيات نامل أن تسهم في عملية الإصلاح الإداري في القطاع العام.

بدأ الاعداد لهذه الدراسة منذ شهر يوليو 2002 واستمر إلى شهر فبراير 2004 وخلال هذه الفترة وفي سبيل إثراء هذه الدراسة تم الاطلاع على تجارب عدد من الدول المتقدمة والصديقة في القطاع العام ودراسة أدبيات الإدارة والاطلاع على المفاهيم الإدارية الحديثة وذلك لتحديد نموذجا إداريا ليكون إطارا للمقارنة والتحليل. تبين من ذلك إن كثيرا من الدول المتقدمة والمؤسسات الخاصة تسعى إلى اتباع مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لذا تم إختيار هذا النموذج ليكون إطارا لمقارنة الممارسات الإدارية في المؤسسات موضوع البحث.

ومن أهم مقومات النجاح في الإدارة الاستراتيجية هذه هو اتفاق المسئولين على سبب وجود المؤسسة. اي لماذا وجدت المؤسسة؟ وماذا تريد أن تحقق؟ وكيف ستعرف انه تحقق؟ وما هي نتائج هذا الانجاز؟ الاسئلة التي سنحاول الإجابة عليها في هذه الدراسة هي اولا مامدى اتفاق المسئولين في اجاباتهم على هذه الاسئلة الاساسية؟ وثانيا إلى أي مدى تستخدم الادارة الاستراتيجية؟ وثالثا ما مدى مشاركة المسئولين في اتخاذ القرارات؟ وللاجابة على ذلك تم إجراء مقابلات مع عدد من المسئولين في بعض الوزارات والمؤسسات الخاصة وتم تحليل إجاباتهم والخروج بالنتائج التي سنتناولها في فصول هذه الدراسة.

شكر وتقدير

لم يكن لهذه الدراسة أن تتم بهذا الشكل لولا توفيق من الله تعالى ثم مساعدة وتعاون من المسئولين في الوزارات وعلى رأسهم السادة الوزراء في الوزارات الثلاث التي شملها البحث والذين أتاحوا الفرصة لمقابلة المسئولين وجمع المعلومات. كما اشكر السادة الرؤساء التنفيذيين والمدراء العامين في الشركات الخاصة على تعاونهم واستجابتهم للدعوة التي وجهها لهم—مشكورا– سعادة وكيل وزارة الصناعة السيد نادر المؤيد. والشكر موصول الى السادة المسئولين الذين شاركوا في البحث من الوزارات والمؤسسات الخاصة، الذين كانوا مثالا للتعاون وذهبوا إلى أبعد الحدود لتوفير المعلومات المطلوبة. وأخص بالشكر الجزيل الفريق طبيب الشيخ محمد بن عبدالله بن خالد آل خليفة على تفضله بمخاطبة السادة الوزراء لشرح موضوع البحث وطلب تسهيل مهمة الباحث في جمع البيانات، كما أشكره على المساندة والمتابعة المستمرة طوال فترة البحث. وأشكر كذلك الدكتور الشيخ محمد بن خليفة آل خليفة رئيس جمعية الاداريين والدكتور أحمد ابوهلال بعمادة البحث العلمي بجامعة البحرين على مراجعتهم لاجزاء من البحث وتقديم مقترحات قيمة وهامة. وأخير وليس آخرا أشكر مديرية الارشاد الديني بقوة دفاع البحرين وبالذات الشيخ أحمد إبراهيم جولدي باري على تفضله بالمراجعة اللغوية وتقديم الكثير من المقترحات القيمة.

تعريفات

Reengineering or Business Process Reengineering or BPR: إعادة تصميم الاعمال مع احداث تغييرات جذرية في اسلوب العمل تهدف لتحقيق تحسين كبير في فعالية وكفاءة العمل من حيث النوعية والتكلفة وجودة الخدمة وسرعة الانجاز.

Process or processes: (عملية أو عمليات أو أعمال) مجموعة من الانشطة مترابطة منطقيا تأخذ مدخلات وتحولها الى مخرجات محددة مسبقا وينتج عنها قيمة مضافة يستفيد منها الزبون.

Performance Measurement Systems: (نظام قياس الأداء) هي عملية تقييم الأداء وتشمل تصميم النظام (تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لتقييم الأداء وربطها باستراتيجية المؤسسة) وتنفيذه، وادارته (تجهيز وجمع البيانات وتحليلها وتوزيعها على المسئولين على فترات محدده) وادامته، واستخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرار.

Balanced Scorecard or BSC: (نظام قياس الأداء المتوازن) أحد أنظمة قياس الأداء وأكثرها انتشارا (أكثر من 50٪ من الشركات الكبرى تستخدمه) فهي اداة لتنفيذ الاستراتيجية، واداة لقياس الأداء واداة لتوصيل الاستراتيجية الى الموظفين. وحسب تسميته فهو نظام يسعى الى تحقيق توازن بين مختلف جوانب القياس (الفاعلية والكفاءة والاقتصادية والعدالة والجودة والزبون والموارد)، ويساعد على تنفيذ الاستراتيجية من خلال تحليلها الى أهداف ومقاييس وتوضيح العلاقة بين هذه المقاييس والأهداف الاستراتيجية.

Empowerment: (تمكين) افساح المجال للمسئول لاتخاذ قرارات لتحقيق أهدافه والتوصل الى النتائج المتفق عليها من خلال مشاركة فعالة، وإعطاءه المعلومات لاتخاذ القرار السليم، والموارد التي تمكنه من تنفيذ المهمة، ومحاسبته على النتائج، وتختلف عن التفويض في كونها تضاعف القدرة الكلية للمؤسسة بدلا من تقاسم السلطة.

System or systems: (منظومة أو نظام) مجموعة من المكونات تعمل مع بعضها لتحقيق غاية أو هدف ممكن ومرغوب فيه. وأهم أسس المنظومة هو أن تعمل المنظومة الادنى لتحقيق أهداف المظومة الاعلى. مثل الوزارة هي جزء من منظومة أكبر وهي الحكومة, والإدارة هي جزء من منظومة أكبر وهي الوزارة.

Systems thinking: (التفكير النظمي أو الأسلوب النظمي في التفكير) (**systems thinking and systems approach**) وهذا يعني انتهاج التفكير الاستراتيجي و الشمولي في معالجة المشاكل والقضايا الهامة وفي اتخاذ القرارات اليومية. وينتج عن هذا التفكير تكامل أجزاء المنظومة وتعاونها في تحقيق أهداف المنظومة الأكبر، كما ينتج عنه أخذ جميع العوامل في الحسبان عند اتخاذ القرارات.

الملخـص

المقدمة

منذ تولي جلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة مقاليد الحكم والبحرين تمر بمرحلة حاسمة في تاريخها. فهي تحدد هوية جديدة ومسارا مغايرا لما كان عليه في السابق. وقد أخذت البحرين خطوات عملية في طريقها نحو الإصلاح ابتداء من الميثاق الوطني والمجالس النيابية وتأسيس المؤسسات المدنية وغيرها من الإصلاحات.

الإصلاح هو عملية شاملة لجميع أوجه الأنشطة الإنسانية، السياسية منها والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإدارية. غير أن أي تقدم في هذه المجالات سوف يعتمد على وجود نظام إداري مناسب قادر على وضع الرؤى المستقبلية التي تشمل تطوير تكاملي لجميع هذه الجوانب الإنسانية.

بالاطلاع على تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال الإصلاح الإداري مثل أمريكا وبريطانيا واستراليا وفرنسا وبعض دول شرق آسيا، وبعض الدول الشقيقة مثل مصر والاردن ولبنان نجد أن العوامل المشتركة هي:

1. الحكومات تحت ضغط كبير للإصلاح والتطوير بسبب وعي المواطن ومطالبته بأداء أفضل.
2. الحاجة إلى جعل العمل الحكومي أكثر قدرة على تحقيق النتائج وإمكانية محاسبة المسئول عن السياسات والبرامج لتحقيقها.
3. تشدد البرلمانات في محاسبة الجهاز التنفيذي على النتائج.

كما تبين من هذه التجارب أن نجاح عملية الاصلاح يعتمد على توفر عدة

عوامل أهمها:

1. وجود القرار السياسي بضرورة التغيير.
2. وضوح الرؤية المستقبلية.
3. وجود المنهجية للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي.

أهداف الدراسة

يقتصر موضوع هذه الدراسة على النظام الإداري المعمول به في عدد من الوزارات لمعرفة مدى قدرته على معالجة المشكلات التي تعترض الإصلاح الإداري. وبالتحديد فإن الموضوع الذي تناقشه هذه الدراسة هو مدى "قدرة النظام الإداري المعمول به في هذه الوزارات على وضع وتنفيذ استراتيجية فعالة"، وسنركز على مناقشة ثلاث أسئلة رئيسية وهي:

1. إلي أي مدى تستخدم الوزارات عناصر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها؟
2. ما هو مستوى الاتفاق بين المسئولين من مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة على فهم موحد لعناصر الإدارة الاستراتيجية مثل رسالة المؤسسة ورؤاها وقِيَمها وأهدافها وكيفية تقييم الأداء والإنجاز في هذه الأهداف؟
3. ما مدى مشاركة المسئولين في وضع عناصر الإدارة الاستراتيجية؟

إطار التحليل

من الأدبيات الخاصة بالإدارة بشكل عام والإدارة العامة بشكل خاص ومن تجارب الدول المتقدمة والشقيقة تبين أن العالم ومنذ الثمانينات يتجه نحو التطوير الإداري وبالذات اتباع عناصر الإدارة الاستراتيجية. وأن نجاح العملية الإدارية يعتمد على وجود اتفاق وفهم مشترك لرسالة المؤسسة ورؤاها وأهدافها. من ذلك تم استخراج إطار للتحليل يتمحور حول أربعة أسئلة هامة يجيب عليها المسئولون في المؤسسات التي شملتها الدراسة وهي:

1. لماذا وجدت المؤسسة؟ (الرسالة)
2. ماذا تريد المؤسسة تحقيقه على المدى القريب والمتوسط والبعيد؟ (الرؤيا والأهداف)
3. كيف ستتحقق الرؤى والأهداف؟ (الاستراتيجيات المتبعة لتنفيذها)
4. كيف ستعرف المؤسسة أن الاستراتيجية فعالة وقد تم تحقيقها؟ (نظام السيطرة والتقييم)

منهجية البحث

من الصعب إجراء الدراسة على جميع الوزارات لذا تم اختيار ثلاث وزارات لها علاقة مباشرة بتنفيذ سياسة الاستثمار والتنمية الاقتصادية. وللمقارنة مع القطاع الخاص تم اختيار أربعة بنوك وشركات صناعية لتمثل القطاع الخاص. وقد تم تصميم اسئلة المقابلات بحيث تطرح نفس الأسئلة على المسئولين من مختلف المستويات الإدارية لبيان مدى اتفاق المسئولين على رسالة الوزارة ورؤاها المستقبلي والأهداف والاستراتيجية المتبعة لتحقيقها ونظام السيطرة المستخدم لتقييم الإنجاز

والأداء المؤسسي. أجريت مقابلات مع عدد من المسئولين من مستوى وكيل وزارة ووكيل مساعد ومدير ومستوى مماثل لهم في القطاع الخاص. وتم مقارنة إجاباتهم لتحديد مدى الاتفاق والوقوف على الممارسات الإدارية في القطاعين. ومن المقارنة بين الممارسات الإدارية في القطاع الخاص والقطاع العام حاولنا الكشف عن أوجه الاختلاف والتطابق واستخلاص النتائج والتوصيات لتطوير العمل في القطاع العام. وهذه الدراسة هي دراسة حالات محددة لذا فالنتائج خاصة بالحالات ولا يمكن تعميمها على جميع الوزارات والشركات.

ملخص النتائج

تشير النتائج إلى أن النظام الإداري في وضعه الحالي غير قادر على قيادة الإصلاح أو الاستفادة منه. وما لم يحدث تغيير جذري في هذا النظام فانه سيؤثر سلبا على جوانب الإصلاح الأخرى مثل التنمية الاقتصادية والاستثمار والتنمية الاجتماعية. الوزارات تشكل لغرض محدد واذا كان هذا الغرض غير واضح لدى كبار المسئولين فإن ذلك ينذر بوجود مشكلة تحتاج إلى معالجة جذرية. فمن تحليل البينات اتضح أن المسئولين على اعلى المستويات غير متفقين على رسالة الوزارة واهدافها وأن الأسلوب الإداري المتبع ينطوي على الكثير من الإدارة بردود الأفعال ولا يعتمد الفكر الاستراتيجي والتقييم الموضوعي للأداء والمساءلة على النتائج الذي تنتهجه أكثر الدول والمؤسسات الخاصة. بل وجد أنه يعتمد فقط على تقييم الإنجاز، بينما في القطاع الخاص توضع أهدافا محددة لكل مسئول تكون قابلة للقياس وتقيم نتائجها بالاضافة الى تقييم الانجازات.

من إجابات المسئولين في الوزارات تبين أن عناصر الإدارة الاستراتيجية غير متوفرة مثل وضوح الرسالة والرؤى ووجود الخطة والأهداف. وتبين أن الوزارات تركز على جزئيات من التطوير مثل التنظيم أو تحسين الإجراءات. ويعزى ذلك إلى غياب المنهجية العلمية الموضوعية في التطوير. كما أن التنسيق بين الوزارات المختلفة في التعامل مع المشكلات المعقدة مثل البطالة والتعليم والاستثمار لا يرقى إلى مستوى التحديات. لذا يرى أكثر المسئولين بأن هناك حاجة ماسة إلى اعتماد الإدارة الاستراتيجية والتناول الشامل في التعامل مع المشكلات التي تواجه الحكومة. وهذا التناول يجب أن يبدأ على مستوى الحكومة وليس على مستوى الوزارات. كما يرى الكثير بأن عدم الوضوح على مستوى الحكومة له أكبر الأثر في عدم وضوح رؤى وسياسات وأهداف الوزارات.

إهتم المسئولون بموضوع تخويل الصلاحيات، ويوضح البعض بان التردد في التخويل راجع الى عدم قدرة المسئول على محاسبة المرؤوس. والتخويل مرتبط كذلك بوضوح الأهداف والمحاسبة على الأهداف والنتائج. أن أحد أسباب عدم الوضوح هو عدم بيان الرسالة والمهام في مرسوم تشكيل الوزارات. واذا كان من غير الممكن توضيح ذلك في المرسوم أو في مايصدر من مهام من ديوان الخدمة المدنية فمتي يتم ذلك ومن الجهة المكلفة به؟

من هذا البحث ومن أدبيات الإدارة يتبين أن مستوى الاتفاق على الاستراتيجية وعناصرها هو من أهم مقومات النجاح. ونتيجة لهذا البحث فقد تم تطوير منهجية لتقييم هذا التوافق بموضوعية وتقييم مستوى المشاركة والتواصل لنشر عناصر الاستراتيجية. ويمكن استخدام هذه المنهجية في المستقبل لتقييم

مستوى تطبيق الادراة الاستراتيجية في الوزارات والمؤسسات.

الجدول رقم (1)
ملخص لمستوى الاتفاق بين المسئولين على عناصر الإدارة الإستراتيجية

عناصر الإدارة الإستراتيجية	القطاع العام				القطاع الخاص				
	A	B	C	المتوسط	D	E	F	G	المتوسط
الرسالة	28	38	57	41.0	55	60	40	80	58.8
الرؤى المستقبلية	28	54	71	51.0	89	80	100	100	92
القيم المؤسسية	71	46	57	58.0	67	60	80	60	66.8
الأهداف الإستراتيجية	28	62	53	47.7	67	100	100	73.4	85
قياس الأداء المؤسسي	71	81	28	60.1	78	100	60	46.7	47.1
رضا الموظفين	47	59	71	59.0	67	80	60	47.6	63.4
المتوسط للمؤسسة	46	57	56		71	80	73	68	
المتوسط للقطاع				53					73

يعول الكثير من المسئولين على تقنية المعلومات لتصحيح هذا الوضع ولكن لكي تتحقق الاستفادة القصوى من تقنية المعلومات والحكومة الالكترونية لا بد من إعادة النظر في تصميم الاعمال على أسس سليمة تعتمد على الفكر الاستراتيجي من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم ومساءلة على النتائج وتحديد واضح لملكية المعلومات.

تم تلخيص مستوى الاتفاق بين المسئولين في الجدول رقم (1) أعلاه. من هذا الجدول يتضح أن المؤسسات الخاصة تتمتع بمستوى أعلى من الاتفاق والفهم المشترك بين المسئولين لرسالة المؤسسة وقيمها وأهدافها ورؤيتها المستقبلية ونظام السيطرة فيها. فقد تراوح مستوى الاتفاق في المؤسسات الخاصة من (68٪) إلى

(80٪)، وبمتوسط قدره (72٪). واقل مؤسسة خاصة وصل درجة الاتفاق والفهم المشترك فيها إلى (69٪). بينما تراوح مستوى الاتفاق في المؤسسات العامة بين (48٪) إلى (57٪) وبمتوسط قدره (52٪). فمثلا نجد أن المؤسسة الخاصة (**E**) حصلت على أعلى معدل من الاتفاق ووصل إلى (80٪). وأن الاتفاق في هذه المؤسسة على الأهداف الاستراتيجية وصل إلى (100٪) (نفس الجدول). ومن الجدير بالذكر أن المؤسسة تستخدم إطار الإدارة الاستراتيجي ونظام قياس الأداء (**Balanced scorecard**)، وسنبين أدناه أهم النتائج:

1. هناك تباين بين المسئولين في القطاع العام في فهم رسالة الوزارة وعدم الاتفاق على وجود أهداف وخطة للوزارة. فقد أوضح بعض المسئولين بأنه لا توجد أهداف محددة وأن الوزارة تعتمد على ردود الأفعال في معالجة المشاكل التي تواجهها. وقد بلغ متوسط نسبة الاتفاق على الرسالة في القطاع العام (41٪) بينما في القطاع الخاص وصلت إلى (51٪).

2. عدم وجود رؤية مستقبلية واضحة في القطاع العام. وفي الحالات التي وجدت فإن عدد محدود من المسئولين يقومون بإعدادها دون مشاركة الآخرين. ونتج عن ذلك تدني ملحوظ في الاتفاق على الرؤى المستقبلية حيث بلغ متوسط الاتفاق (51٪)، بينما في القطاع الخاص وصل مستوى الاتفاق إلى (92٪). ويعتمد القطاع الخاص في وضع استراتيجيته على الرؤى المستقبلية ويتم مراجعتها وتحديثها سنويا في اجتماعات تشمل أكبر عدد من المسئولين.

3. من القيم الهامة التي أوردها المسئولون في إجاباتهم هي أهمية فهم الموظف والمسئول لمهمته ومعرفته التامة بما هو مطلوب منه والنتائج المتوقعة من العمل الذي يقوم به وإعطائه القدرة على تحسينه. واعتبروا ذلك من أهم مقومات

النجاح، غير أن ذلك لا يطبق عمليا. حيث تبين أن وضوح الرؤى وتحديد الأهداف غير متوفرة للكثير من الموظفين والمسئولين، وأفاد الكثير من المسئولين بأنه لا توجد رؤى مستقبلية أو أهداف محددة في نطاق مسئوليتهم أو على مستوى الوزارة.

4. تبين أن المسئولين في القطاع العام على درجة كبيرة من الإدراك والوعي للمشاكل والتحديات الادارية التي تواجه القطاع العام، وأن المشكلة الحقيقية هي في عدم وجود نظام إداري فعال يستفيد من الطاقات الكبيرة الموجودة والمستوى الرفيع من العلم والمعرفة الذي يتمتع به الكثير من المسئولين وفتح مجال للإبداع للموظفين.

5. أدركت بعض الوزارات ضرورة وضع استراتيجية للوزارة. وفي الحالات التي تم ذلك تبين أن الاستراتيجية وضعت من قبل مسئول معين دون مشاركة فعالة من قبل باقي المسئولين. وهذا يفسر إجابات بعض المسئولين بأنه لا توجد رؤية مستقبلية أو أهداف. كما أن هذه الاستراتيجية في بعض الحالات لم تتضمن أهدافا للوزارة واكتفت بتحديد أهدف لكل قطاع. أي أنها عاملت الوزارة على أنها مجموعة من الإدارات وليس كيان قائم بذاته له خصائصه وغاياته وأهدافه وهذا يجعل من الصعب مساءلة الوزارة عن نتائج وإنجازات.

6. كثرة اللجان تعتبر من معوقات اتخاذ القرار وسبب رئيسي في تأخير المعاملات وضياع المحاسبة والمساءلة. وفي مثل هذه اللجان عادة ما تتم الموافقة على القرارات ليس من اقتناع ولكن تفاديا لإطالة النقاش أو لعدم الرغبة في المعارضة.

7. نظام السيطرة وتقييم الأداء المؤسسي غير مناسب وغير فعال ولا يساعد

على التقييم الموضوعي وحصر المسئولية عن نتائج البرامج والسياسات والأهداف. كما أنه لا يربط أداء الموظف وأداء المؤسسة بالأهداف أو بنظام الحوافز وكما هو معمول به في القطاع الخاص.

8. بعض الأهداف عامة وغير مرتبطة بالرسالة والرؤية المستقبلية، ولا يتم تحديد النتائج المتوقعة منها، ولا كيفية تقييم هذه النتائج.

9. عدم وجود وسيلة منتظمة للتعرف على مستوى رضا الموظفين عن ظروف العمل أو محاولة التعرف على مشاكلهم. ويعتمد المسئولون في ذلك على العلاقات الشخصية وسياسة الباب المفتوح. ويرى بعض المسئولين بأن ذلك غير كاف لضمان تحسين رضا الموظفين ورفع كفاءتهم.

10. هناك نقص كبير في المعلومات سواء كانت لاتخاذ القرارات أو للتطوير أو للتخطيط مما يضطر المسئول إلى اتخاذ القرار قبل اكتمال المعلومات لديه تفاديا لتأخير مصالح الناس. ويرى المسئولون ضرورة استخدام تقنية المعلومات استخداما فعالا يمكنهم من تقديم خدمات أفضل للمراجعين. وهذا يتطلب إعادة النظر في التنظيم وفي تصميم العمل (**reengineering**) وفي الإجراءات وكذلك إعادة تصنيف بعض الوظائف وإضافة إدارات جديدة وحذف إدارات قائمة إذا تطلب الأمر ذلك.

11. اتفق الكثير من المسئولين على أن أنظمة ديوان الخدمة المدنية التي تتسم بالمركزية تتسبب في الكثير من التأخير في معاملات الموظفين كما تحد من صلاحية الوزارات في التوظيف والترقيات وتقديم الحوافز المناسبة مما يضطر بعض الوزارات لمخالفة هذه الأنظمة. كما أن ارتباط الوزارات بوزارة المالية لتوفير بعض المواد يؤخر توفرها ويؤثر على مستوى المساءلة. لذا يرى بعض المسئولين ضرورة

إعادة النظر في علاقة الوزارات مع ديوان الخدمة المدنية ووزارة المالية بغرض تقليل المركزية وإعطاء الوزارات صلاحية أكبر في تسيير أمورها.

12. هناك تداخل في عمل بعض الإدارات تستوجب إعادة النظر في التنظيم مثل الواجبات والمهام ودراسة الإجراءات لتقليل التداخل في الأعمال والبيروقراطية.

13. التوظيف في الوزارات وخصوصا في التعليم يجب أن لا يكون جزء من معالجة مشكلة البطالة. فالتوظيف الذي لا يقوم على الكفاءة من شانه أن يخلق مشاكل أكثر فداحة من البطالة وخصوصا في وزارة التعليم.

14. نظام الحوافز المعمول به حاليا غير مناسب ولا يفرق بين المجد وغيره، ولا يوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الموظف وخصوصا في كيفية تطبيقه التي لا تتسم بالموضوعية ولا تعتمد على تقييم سليم للأداء، وإنما تعتبر نوع من تحسين الوضع المادي للموظف.

15. ضرورة إعادة تنظيم العمل لتحسين مستوى الفاعلية والكفاءة والاقتصادية والمساءلة بحيث تعطى الوزارات والإدارات صلاحيات أكبر في تدريب موظفيهم، وتوظيف المناسب وترقية المستحق لكي يتمكنوا من تحمل مسئولية تحقيق الأهداف المنوطة بهم.

ملخص التوصيات

من تحليل البيانات نستنتج بأن هناك إحساس عام بضرورة إجراء تعديلات جوهرية على المنظومة الإدارية لتكون فعالة ومتكاملة العناصر والمكونات. وأن تعمل مكونات هذه المنظومة، من عمليات ومدخلات ومخرجات وموارد ونظم وسياسات، بشكل تكاملي لكي تتمكن من تأدية الغاية التي وجدت من أجلها.

لذا فإن التوصيات سوف تعتبر كل وزارة نظام قائم بذاته له خصائصه وغاياته ومطالب بنتائج محددة ومتفق عليها. وأن الوزارة جزء من نظام أكبر وهو الحكومة والدولة والمجتمع البحريني. وسنحاول إكمال المقترحات الواردة في إجابات المسئولين لكي نخرج بمنظومة إدارية تعتمد مبادئ ومنهجية الإدارة الاستراتيجية والتناول الشمولي التكاملي وتشمل التوصيات مايلي:

1. للاستفادة من نتائج هذه الدراسة نقترح أن تقوم كل وزارة ومؤسسة بدراسة إجابات المسئولين ومناقشتها والتوصل إلى المرتكزات والافتراضات التي بنيت عليها لتوحيد المفاهيم والرؤى.

2. وضع رسالة لكل وزارة تعكس الغاية التي وجدت الوزارة من أجلها وتكون مستمدة من رسالة وأهداف الحكومة مع إشراك أكبر عدد ممكن من المسئولين في وضع ذلك للاتفاق على الرسالة .

3. وضع رؤى مستقبلية محددة بمدة زمنية قد تتراوح بين خمس سنوات إلى خمس عشرة سنة وبمشاركة جماعية.

4. وضع قيم مؤسسية متفق عليها من خلال مشاركة أكبر عدد من المسئولين تحكم سلوكيات المسئولين والموظفين.

5. عقد ورش عمل لوضع الاستراتيجية والأهداف والمعايير واخذ جميع الجوانب في الحسبان بما في ذلك متطلبات المستفيدين، وأن تكون الأهداف محددة بمدد زمنية وتكاليف إن أمكن وأن تكون النتائج المتوقعة منها واضحة وقابلة للقياس والتقييم.

6. مراجعة السياسات والانظمة والإجراءات للتأكد من أنها موائمة للاستراتيجية ومساندة لها.

7. وضع نظام سيطرة وقياس أداء فعال لتقييم الأداء مثل (**The Balanced scorecard**) في تنفيذ السياسات والاستراتيجية، وأن يتكون النظام من عدة مستويات يبدأ بتحديد معايير قياس الأداء على مستوى الوزارة وينزل تدريجيا لتقييم الأداء على مستوى القطاع والإدارة والقسم والفرد.

8. وضع مشاريع لتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق معايير الاداء اليت التزمت الوزارة بها، على أن تكون محددة بمدة زمنية وتكاليف وأن تدار على أسس ومبادئ إدارة المشاريع وإدارة المخاطر كلما أمكن ذلك.

9. وضع لكل مسئول خطة وأهداف واضحة ومشتقة من رسالة وأهداف الوزارة مع تحديد نسب إنجاز معلومة ومحددة بمدة وتكاليف ومستوى أداء متفق عليه.

10. إعادة تصميم العمل (**reengineering**) لتحسين مستوى الفاعلية والكفاءة والاقتصادية والعدالة وتقليل التداخل في المسئوليات والتقليل من العمل الروتيني و تطوير الإجراءات وتحسين مستوى الصلاحيات في التدريب والتوظيف والترقية وفي إعطاء الحوافز.

11. إجراء مراجعة دورية للاستراتيجية والسياسات والمشاريع والاجراءات وتقييم النتائج.

12. إعطاء المحافظات والمجالس البلدية دور أكبر في تقديم الخدمات (كل حسب اختصاصه) على أن تركز الوزارات على وضع السياسات والاستراتيجيات ومعايير تقييم الخدمات والنتائج.

13. إعادة النظر وبشكل جذري في نظام الحوافز المعمول به حاليا ليكون أكثر قدرة على تشجيع السلوك المطلوب ويرتبط بالأداء المؤسسي القائم على التقييم

الموضوعي، (التفاصيل ص114).

14. إعادة النظر في علاقة الوزارات مع ديوان الخدمة المدنية ووزارة المالية بغرض تقليل المركزية وإعطاء الوزارة صلاحية أكبر في تسيير أمورهم.

15. إيجاد جهاز تطوير ورقابة إدارية على مستوى الحكومة ويرتبط بمجلس الوزراء ليقوم بالإشراف على التطوير الإداري في الوزارات ومراقبة الأداء ومساعدة الوزارات على تطوير عملياتها.(التفاصيل ص 115)

16. تشكيل وحدة تطوير ورقابة إدارية في الوزارات ترتبط بالوزير مباشرة وتعمل بالتنسيق مع جهاز التطوير والرقابة المرتبط بمجلس الوزراء للإشراف على التطوير الإداري ومراقبة أداء الوزارة وتقييم فعالية السياسات والبرامج. (التفاصيل ص116)

التقرير الرئ يسي

المقدمة

منذ تولي جلالة الملك حمد بن عيسى آل خليفة مقاليد الحكم والبحرين تمر بمرحلة حاسمة في تاريخها. فهي تحدد هوية جديدة ومسارا مغايرا لما كان عليه في الحقبة الماضية. وقد أخذت البحرين خطوات عملية في طريقها نحو الإصلاح. ففي الجانب السياسي قطعت شوطا لاباس به بفضل القيادة الحكيمة والمساهمة الوطنية. ابتداءا من الميثاق الوطني والدستور الذي أرسى مبادئ وأسس التعامل بين مختلف السلطات في البلاد وأوضح العلاقة بين المواطن والحكومة والمجلس النيابي والمؤسسات المدنية وحدد حقوق وواجبات كل من هذه المؤسسات.

غير أن عملية الاصلاح ينبغي أن تكون عملية شاملة لجميع أوجه الانشطة الانسانية (الجانب السياسي و الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والاداري). أما إذا اقتصر الاصلاح على جانب دون الجوانب الأخرى أو اعتمد التناول الجزئي في معالجة المشاكل الكبيرة فانه لن يحقق الأهداف الوطنية المرجوة وأهمها المحافظة على كرامة المواطن المبنية على العدالة الاجتماعية والمساواة في الحقوق والواجبات. كما انه لن يحقق التنمية الاقتصادية المبنية على الأمن والاستقرار والقدرة على التنبؤ (**predictability**) القائم على التخطيط السليم الشامل وعلى التكامل الاقتصادي مع دول المنطقة والدول العربية والاسلامية.

وإدراكا لذلك فإن لدى الدولة اهتمامات كبيرة بالجانب الاقتصادي. فهناك مثلا المشاريع الهامة التي نأمل أن تتوفق في تحسين المستوى المعيشي للمواطن. كما أن هناك اهتماما خاصا بمعالجة المواضيع الرئيسية والمؤثرة مثل البطالة

وتجويد التعليم. غير أن ما يهمنا بصفة خاصة في هذه الدراسة هو الجانب الإداري.

نص الدستور في المادة 97 على تشكيل ديوان للرقابة المالية بهدف المساهمة في الإصلاح المالي والإداري، هذا بالإضافة إلى ما يقوم به ديوان الخدمة المدنية في هذا المجال، وجهود الوزارات الفردية لتحسين الأداء واستخدام بعض الأدوات الإدارية الحديثة. كما صدر المرسوم الأميري (رقم 3 سنة 2001) بتكليف لجنة[1] أوكل لها ثلاث مهام رئيسية. المهمتان الأولى والثانية يتناولان تفعيل الرقابة المالية والكشف عن الفساد الإداري في حال وجوده. أما المهمة الثالثة، فهي تعنى بالتطوير الاداري. وأحدالبرامج التي عملت اللجنة على دراستها موضوع خدمة المستثمر وبالتحديد عملية استخراج التراخيص التجارية لما لها من تأثير على تشجيع وجذب الاستثمار المحلي والخارجي. هذه العملية تعتبر من العمليات التي تشترك فيها أكثر من جهة حكومية. وهناك الكثير من الاعمال المشابهة التي يحتاج إنجازها إلى تعاون عدد من الاجهزة الحكومية وتعتمد في ذلك على مدى فعالية النظام الاداري المتبع في هذه الوزارات وكفاءته.

وهذا يعني أن أي تقدم في مجال التطوير الشامل سوف يعتمد إلى حد كبير على رغبة الاجهزة الحكومية على تبني نظام إداري قادر على ترجمة رسالة الوزارات الى رؤى مستقبلية تشمل تطوير كل الجوانب الانسانية وتكاملها. كما يعتمد على قدرتها على وضع استراتيجية لتحقيق الرؤى المستقبلية وتنفيذ هذه الاستراتيجية وتقييم نتائجها وتصحيح مسارها والتعلم من تجاربها.

[1] لجنة التطوير الاداري والرقابة المالية والادارية المشكلة بموجب المرسوم الاميري رقم (3) 2000

لم يتعرض البحث إلى تقييم فعالية السياسات والاجراءات بل اقتصر على مناقشة النظام الإداري المعمول به في الوزارات بهدف التعرف على مدى قدرته على وضع وتنفيذ استراتيجية فعالة، وعلى معالجة المشكلات التي تعترض الإصلاح الإداري.

نظرا لكون البحث دراسة حالات معينة فإن النتائج تنطبق على المؤسسات التي شملها البحث ولا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات العامة أو الخاصة. وفي الحالات التي وردت كلمة القطاع العام فالمقصود هو الوزارات التي شملها البحث وكذلك الحال بالنسبة للقطاع الخاص. كما أن الدراسة ركزت على المشكلات التي تواجه القطاع العام أكثر من التركيز على القطاع الخاص والذي لا يخلو هو الآخر من المشاكل. هناك بعض الافكار والملاحظات وردت في الملخص السابق وترد في التقرير الرئيسي وترد كذلك في الملاحق الخاصة بكل مؤسسة. وأود أن أعتذر عن هذا التكرار الضروري بسبب طبيعة البحث.

في هذه الدراسة سنناقش مختلف جوانب الاصلاح الاداري. ففي القسم التالي سنركز على أدبيات الاصلاح الاداري وأهميته لتحسين الأداء في القطاع العام واستعراض تجارب الدول الاخرى واهدافهم في الاصلاح. ونتحدث في القسم الثالث عن خصائص وتعريف النظام الاداري في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص. ونتناول في القسم الثالث اهداف البحث وفي القسم الرابع نتناول المنهجية واطار المقارنة. ويختص القسم الخامس بالتحليل والمناقشة، وتاتي الخلاصة والنتائج والتوصيات في القسم السادس. ويشمل القسم السابع الملاحق الخاصة بتحليل إجابات المسئولين في كل مؤسسة.

بحث في الادبيات

بينا في الفقرة السابقة اهتمام المملكة على جميع المستويات بالاصلاح الشامل وفي هذه الفقرة سنبين أهمية الاصلاح الاداري في سياق الاصلاح الشامل وسنتطرق إلى تجارب الدول المتقدمة والنامية في التطوير الاداري. وسنستخلص من هذه التجارب نموذجا إداريا ليكون إطارا للتحليل والمقارنة وكذلك سنوضح أهمية الفهم المشترك واتفاق المسئولين على عناصر هذا النموذج.

أهمية الاصلاح الاداري

لا يمكن للمجتمعات الحديثة أن تعمل في غياب حكومة فعالة كما أن البيروقراطية المركزية والتوحيد في جميع المعاملات (**standardisation**) لايتفق مع متطلبات الحياة الحديثة وثورة المعلومات والحاجة للعدالة والمساواه في الحقوق والواجبات[2]. هناك إجماع على الحاجة للإصلاح في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية. واختلفت الآراء حول ايها الأهم، الاصلاح السياسي أم الاجتماعي أم الاقتصادي. ويرى البعض بأن الاساس والأهم هو الاصلاح الاداري. ويقول الدكتور طارق مجذوب:

"....التنمية الإدارية يجب أن تكون مرادفة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية. ولا نبالغ إن قلنا أنه يجب توجيه الاهتمام إليها أولا، إذ أن إعداد العناصر الادارية الصالحة يحتاج إلى وقت... والتنمية الادارية في الدول السائرة في طريق النمو هي أم (اساس) التنميات الاخرى (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية

2 Osborne. David and Gaebler, Ted (1992) Reinventing Government, How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, Plume Book, USA

والثقافية) وبدونها ستبقى النتائج المرجوة منها في مهب الريح، والأهداف التي تسعي إليها التنمية بعيدة المنال [3]"

أن التنمية الاقتصادية هي من أهم ما يشغل الحكومات، وبالرغم من كون القطاع الخاص هو القطاع المختص بتسيير التنمية الاقتصادية، غير أنها لا تتم إلا بوجود قطاع عام فعال[4]. وفي ذلك تكمن أهمية التطوير الاداري كأحد مكونات الاصلاح الشامل الذي تعتمد عليه التنمية الاقتصادية.

وهناك أمثلة كثيرة تُظهر الحاجة للتطوير الاداري لمعالجة المشاكل التي تواجهها المملكة. ونذكر منها بصفة خاصة مشكلة جذب الاستثمار وبالذات عملية منح التراخيص التجارية. هذه العملية تعتبر من أهم المؤثرات على جذب الاستثمار وبالتالي على التنمية الاقتصادية. نجد أن الحصول على التراخيص تتعثر في الكثير من الحالات وتستغرق أشهر بسبب الإجراءات البيروقراطية. وللأسف فإن هذه الإجراءات ليست مسئولية وزارة معينة فهناك العديد من الوزارات تشترك في اجراءات منح التراخيص مثل وزارة التجارة ووزارة البلديات ووزارة الصحة ووزارة العمل وغيرها. من ذلك ندرك أهمية التطوير الإداري لمعالجة مثل هذه الأعمال الممتدة (التي تشترك فيها أكثر من وزارة). وقد شكلت لجنة التطوير الإداري فريقا خاصا لدراسة عملية خدمة المستثمر وخرج بتوصيات تقوم وزارة التجارة بتنفيذها.

---

3 طارق المجذوب (2002) ، الإدارة العامة : العملية الادارية والوظيفة العامة والاصلاح الاداري، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت، لبنان، ص 7)

4 Saldanha, Cedric, (2002) Promoting results Based Management in the Public Sectors of Developing Countries, presented at the roundtable on better measuring, monitoring and managing fro results 5-6 June 2002, World Bank, Washington, DC, See also Edrlin, J (1997) "New Local Government of Capacity Building" Regional Development Studies, Vol. 3

وهناك نوع آخر من المشاكل التي تؤثر تأثيرا مباشرا على التنمية الاقتصادية مثل مشكلة البطالة. والتعقيد في هذا النوع من المشاكل هو تعدد أبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية. وهناك الكثير من المساهمات لمعالجة هذه المشكلة، ولكنها مازالت تشغل الكثير من المسئولين والجمعيات السياسية والمهتمين والحل مازال بعيد المنال.

ومن المشاكل الأخرى التي تتصدر عناوين الصحافة هي مشكلة التعليم وكيفية تجويده (تطويره) وجعله ملائما لمتطلبات السوق[5]، ومشكلة الرقابة الإدارية وسوء الإدارة في الاجهزة الرسمية[6]، وعدم توفر المعلومات بشتى انواعها[7].

وقد تكون من أهم المشاكل الإدارية التي تشغل الكثير هو غياب التخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة وكذلك على مستوى بعض الوزارات، وكثرت المطالبات في الصحافة بإيجاد جهاز للتخطيط الاستراتيجي[8]. ويشير آخرون إلى غياب الإخلاص الوظيفي وتدني مستوى أداء الخدمات[9].

بالإضافة إلى ما ورد في الصحافة وفي الدراسات فقد أدركت القيادة السياسية أهمية التطوير الإداري. فقد ورد في الدستور تشكيل أجهزة للرقابة والتطوير الإداري[10]. كما أجرى سمو ولي العهد القائد العام لقوة دفاع البحرين[11] حوارا

5 اخبار الخليج، 19 مارس 2003

6 خليل يوسف (الايام 16 يناير 2003،

7 سلمأن العجمي، الايام 1 فبراير 2003)

8 مجلس النواب، الايام 20 مارس 2003

9 جاسم سيادي، اخبار الخليج 21 يناير 2003

10 دستور البحرين، 2002، المادة 97،

11 قصر الزاهر والذي نشر في جريدة الأيام بتاريخ 13 ديسمبر 2002

تحت عنوان "كيف يستطيع القطاع العام أن يخدم الاقتصاد الوطني". ركز هذا الحوار على ثلاث محاور هي:

1. التقويم المستمر لكفاءة إدارة الاجهزة الحكومية.
2. كيف تساهم الحكومة في إيجاد قطاع خاص تنافسي.
3. شفافية اتخاذ القرار الحكومي.

مما تقدم ندرك الاهتمام الكبير بالتطوير الإداري على المستوى الرسمي وعلى مستوى مؤسسات المجتمع المدني لما له من تأثير على فعالية العمل في المؤسسات العامة والخاصة. كما أنه لا يمكن إصلاح عملية معينة بشكل مرضي وجذري دون إجراء إصلاح شامل في صلب النظام الإداري[12].

وهذا الاصلاح في النظام الإداري بقصد رفع فعالية وكفاءة واقتصادية المؤسسات وتحسين خدماتها مع تحقيق الشفافية والمسائلة شغل الكثير من المفكرين الاداريين والباحثين[13]. فمنذ أربعة عقود إلى اليوم برزت مفاهيم إدارية متعددة تعالج مشاكل إدارية مختلفة، تتفق جميعها بضرورة تحسين جودة العمل والفاعلية والانتاجية وحسن استخدام الموارد لتحقيق الأهداف بأقل قدر من التكلفة والجهد مع تمكين المساءلة عن النتائج[14] وعلى الموارد واستخدام السلطة[15]

12 Hammer and Champy (1993) Reengineering the corporation, a manifesto for business revolution, Nicholas Brealey Publishing Limited, London

13 Bolton, M. (2003) Public sector Performance Measurement: delivering greater accountability, Work Study, Vol.52, No1, pp20-24

14 The White House (1993) Executive Order Of Sept 11 1993, Setting Customer Service Standards. Office Of The Press Secretary

15 Schiavo-Campo, Salvatore and Sundaram, Pachampet (1999) Tp Serve and Preserve: Improve Public Administration in competitive world, Asian Development Bank, page 12

تناولت هذه المفاهيم تحسين الجودة "نظام الجودة الشاملة (**Total Quality Management**)[16]" وتحسين الفاعلية والكفاءة من خلال التطوير الجذري للعمل (**Reengineering**)[17]. كما تناولت القدرة على التخطيط الاستراتيجي (**Strategic planning**)[18]، ونظم قياس الأداء (**Balanced Scorecard**)[19] والإدارة بالنتائج (**Results-Based Management**)[20] وغيرها من مفاهيم ومنهجيات التطوير. كما ظهرت عدة شهادات جودة مثل شهادة مالكوم بلدرج (**Malcolm Baldrige Award**),[21] وشهادة الآيسو (**ISO9000**)[22] والإطار الأوروبي للإتقان (**European Foundation Quality Management**)[23]. وجميع هذه المفاهيم والشهادات بدأت في المؤسسات الخاصة وجُنِدتْ لتحسين مستوى رضا الزبون ورفع الانتاجية. وفي السنوات الأخيرة وجدت هذه المفاهيم طريقها إلى المؤسسات العامة.

16 Deming W. Edward (1982) Out of the crisis, Massachusetts Institute of Technology, 26th edition 1998

17 Hummer, (1990) Reengineering work: Don't Automate Obliterate, Harvard Business Review, July-August

18 Kaplan and Norton (2001) Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

19 Kaplan, R.S and Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, January-February, 71-79

20 Saldanha, Cedric, (2002) Promoting results Based Management in the Public Sectors of Developing Countries, presented at the roundtable on better measuring, monitoring and managing fro results 5-6 June 2002, World Bank, Washington, DC

21 Larsen, B. and Haversjo, T. (1998) The Price of Quality: A Critical Discussion of The Public Sector Quality Award, Total Quality Management, Vol. 9, no. 4/5, pp152-155

22 ISO 9000 (2000), Quality Management Systems- Fundamentals and Vocabulary, Final draft International Standard, International Organisation for Standardization, Geneva.

23 EFQM (1999), The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management, Brussels

تجارب لدول الاخرى

بالاطلاع على التجارب التي مرت بها بعض الدول المتقدمة في سعيها للتطوير الاداري مثل أمريكا وبريطانيا واستراليا وفرنسا وبعض دول شرق آسيا. نجد أن العامل المشترك في التجارب التي طرحت هو الحاجة إلى جعل العمل الحكومي أكثر فعالية وأكثر كفاءة وأكثر اقتصادية بالإضافة إلى تحسين مستوى المساءلة لحماية المال العام من سوء الاستخدام والهدر. وقد تنوعت الدوافع لهذا الاهتمام وشملت مطالبات البرلمانات بالشفافية والمساءلة وارتفاع سقف تطلعات المواطنين إلى خدمات أفضل، وضغوط الميزانيات التي تفرض الكفاءة والاقتصاد في استخدام الموارد وزيادة تعقيد المؤسسات وكبر حجمها.[24]

فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية بدأ الاهتمام بتطوير ومراقبة الأداء الاداري وقياس أداء الوزارات في الأربعينيات[25]. وفي السنوات الأخيرة ازداد هذا الاهتمام بشكل كبير. فبموجب قانون 1982 (**Federal Manager Financial Integrity Act**)[26] يتوجب على وزارة المالية وديوان المراقبة إصدار تعليمات ومعايير للسيطرة الداخلية تهدف إلى جعل الوزارات تقوم بمهمتها باقتصادية وكفاءة وفاعلية لضمان إمكانية تحديد المسئولية والمسائلة. وبموجب هذا القانون فإن التعليمات تطالب بتقسيم عمل الوزارات إلى عمليات (**Processes**) تسهل عملية التقييم وتحديد النتائج بشكل واضح لكل عملية. كما تطالب

24 Poister, Theodore H. (2003), Measuring Performance in Public and Nonprofit Organisation, Jossey-Bass, USA

25 Streib, Gregory D. and Poister, Theodore, H. (1999) Assessing the validity, legitimacy, and functionality of performance measurement systems in municipal governments, Vol. 29, No.2, pp107-123

26 http://www.whitehouse.gov/omb/financial/fmfia1982.html : Financial Integrity Act 1982, 8 Sept, House of Representative 1526

التعليمات إلى إيجاد دائرة أو جهاز مهمته التأكد من تطبيق التعليمات والمتطلبات الصادرة من ديوان المراقبة وإجراء تقييم دوري للأداء.

وفي عام 1991 أصدرت الأكاديمية القومية للإدارة المدنية (**National Academy of Public Administration**) والجمعية الامريكية للإدارة المدنية (**American Society for Public Administration**)[27] توجيها إلى الوزارات لاعتماد قياس الأداء وتقديم التقارير إلى المسئولين. كما أكد في عام 1992 مجلس معايير المحاسبة الحكومي (**Government Accounting Standards Board**) على أهمية قياس الأداء كممارسة إدارية هامة وعلى ضرورة تقديم تقارير عن مستوى الأداء ومستوى الإنجازات. من هذه التجارب برزت بعض المشاكل منها تأخر ظهور النتائج في تحسين الأداء، وصعوبة مساهمة العاملين في وضع النظم بسبب "انشغالهم الدائم" في معالجة المشاكل (**crisis management**)، والمعالجة الجزئية وعدم الشمولية في التناول.

ومحاولة لمعالجة هذه المشاكل وغيرها فقد اصدر الكونجرس الامريكي في عام 1993 قانوناً لتقييم الأداء والنتائج في الدولة[28] يعالج الكثير من المشاكل الناتجة عن الحلول الجزئية في المحاولات السابقة. وتقرر بموجب هذا القانون أن تقدم كل وزارة، بحلول عام 2000، خطة شاملة بأهداف يمكن قياسها وأن يتم تقييم الأداء فيها في عام 2003.

---

27 Streib, Gregory D. and Poister, Theodore, H. (1999) Assessing the validity, legitimacy, and functionality of performance measurement systems in municipal governments, Vol. 29, No.2, pp107-123

28 Kravchuk, Robert, S. and Schack, Ronald W. (1996) Designing Effective Performance-Measurement System under the Government Performance and Results Act, GPRA 1993, Public Administration Review, July-August, Vol.56, No. 4

اما في بريطانيا فقد أجريت العديد من الدراسات في الأربعين سنة الماضية وأظهرت هذه الدراسات أن الثورة في التطوير الاداري وبالذات في قياس الأداء شملت الكثير من المؤسسات في الثمانينيات وخصوصا الصناعات الخاضعة لسيطرة الحكومة والخدمات المتطورة مثل الصحة والجامعات والحكومات المحلية[29]. كما صدرت تشريعات في عام 1978 ركزت على ضرورة نشر مقارنة بين مستويات الأداء مع مثيلاتها في العالم بغرض ضمان عدم استغلال هذه الجهات لموقفها القوي في فرض أسعار غير عادلة أو تقديم خدمات متدنية الجودة.[30]

كذلك بادرت رئيسة وزراء بريطانيا السابقة بإطلاق برنامج في عام 1988 سمي الخطوات التالية (Next Steps)[31] يهدف إلى معالجة مشاكل التضخم في الجهاز الحكومي وارتفاع تكاليف الخدمات وعدم التركيز على النتائج. يتمثل البرنامج في جعل القطاع العام يقدم خدمات خاضعة لقوى السوق، وأن تدار مؤسساته من قبل أشخاص إداريين محترفون لديهم الموارد والصلاحيات لتقديم تلك الخدمات. وبحلول عام 1997 كان (75٪) من العاملين في الخدمة العامة يعملون في مؤسسات شبه حكومية تدار على أسس القطاع الخاص. وأهم نتائج هذا الإصلاح هي أن جهاز الخدمة العامة اصبح اصغر بكثير مما كان علية مع توفير في التكلفة تصل إلى (20٪).[32]

---

29 The use of Performance measures in the Public sector. Smith; Journal of Royal Statistics. Society (1990) 153, Part 1, pp53-72

30 نفس المصدر السابق

31 Ghobadian, Abby and Ashworth, John (1994) Performance Measurement In Local Government, Concept And Practice, International Journal of Operation and Production Management, Vol. 14, No 5, pp35-51

32 Christopher M. (1997) Performance-based organisations: lessons from the British Next Steps Initiative, US GAO/T-GGD-97-151

وفي استراليا بدأ استخدام نظم التطوير والقياس في السبعينات[33] بغرض رفع الكفاءة والفاعلية والمحاسبة والمساءلة (**Accountability**) من خلال تقييم تأثير البرامج والخدمات الحكومية. ففي سنة 1976 قامت المفوضية الملكية للإدارة الحكومية الأسترالية (**GCAGA**) بالمطالبة بتوفير معلومات عن أداء الدوائر الحكومية. كذلك في عام 1983 تطرق تقرير مراجعة ريد (**Reid Review**) إلى ضرورة تحسين الأداء نتج عن ذلك بدء برنامج تطوير الإدارة المالية كأداة (محرك) تحت شعار "الإدارة من اجل النتائج" ليكون الإطار العام للتطوير ويركز على قياس النتائج (**outcome**) وليس على قياس المدخلات (**input**) ويتكون من خمس خطوات[34]:

أ. وجود خطة وأهداف واضحة واتفاقيات أداء مع المستفيدين.

ب. تمكين المدراء بإعطائهم قدر أكبر من الصلاحيات والتدريب.

ج. وضع معايير لتقييم الأداء على مستوى كل إدارة وعلى مستوى كل خدمة (**individual service**).

د. وضع نظام حوافز للمسئولين من مستوى المدراء.

ه. وجود نظام مراجعة دورية يقوم به فريق مكون من ممثلين من الدوائر المختلفة.

33 Guthrie, James and English, Linda (1997), Performance Information and programme evaluation in the Australian Public sector, International Journal of Public Sector Management, vol. 10, no 3, pp154-164

34 Di Francesco, M., (1999), Measuring performance in policy advice output: Australian development, The International Journal of Public Service Management, vol. 12, no 6, pp 420-431

بالنسبة للوضع في فرنسا فقد بدأت في عام 1989 حملة قادها رئيس الوزراء آن ذاك[35] تهدف إلى تطوير الإدارة العامة وتختلف عن مثيلاتها في أوروبا. فقد ركزت دول أوروبية مثل بريطانيا على قيام السياسيين بالاصلاح لتخفيف البيروقراطية وتحسين نوعية العاملين. في حين ركز التناول الفرنسي على مبدأ مشاركة الموظفين على مختلف مستوياتهم في مسئولية الاصلاح والتحديث. كما حدد دوائر المسئولية واعطاها صلاحيات أكبر في التصرف في الميزانية والمناقلة بين البنود مع إمكانية نقل المتبقي من الميزانية إلى العام القادم. مقابل هذه الصلاحيات تلتزم الجهة الرسمية بعقد يتم بموجبه الاتفاق على ضرورة تحقيق أهداف محددة وأن تلتزم بإدارة افضل للموارد وتحديد دقيق للنتائج وتقييم للسياسات. أحد أهم خصائص هذا التناول هو تركيزه على فلسفة الخدمة المدنية من حيث ضرورة تحديد الرسالة والقيم والأهداف وتقييم النتائج بالاضافة إلى الجوانب العملية في التنفيذ. تأثرت الحركة الاصلاحية الفرنسية بمفهوم الاصلاح البريطاني المسمى الخطوات التالية، وانشات مؤسسات خاصة لتقديم خدمات للمواطنين وتكون مسائلة من قبل الوزراء المعنيين.

تستخدم بعض الدول الأوروبي مثل سويسرا مفهوم الإصلاح الإداري الحديث (**New Public Management-NPM**)[36] القائم على مبدأ مشاركة الموظفين في العمل اليومي واتخاذ القرار بهدف رفع الكفاءة والانتاجية والتكيف مع المستجدات. وفي تطبيق هذا الإصلاح أصدرت سويسرا قانونا يفرض على كل

35 Jeannot, Gilles (2003), The service project experience in the French civil service, The international Journal of Public sector Management, vol. 16, No. 6, pp 459-467

36 Emery, Yves and Giauque, David (2003), Emergence of contradictory injunctions in Swiss NPM projects, The international Journal of Public Sector Management, Vol. 16, No.6, pp468-481

مدير أن يتفاوض مع رئيسه في الوزارة على مستوى الأداء والإنجازات المطلوبة منه خلال عام ويتحدد بمقتضى ذلك الحوافز والرواتب التي يتقاضاها. وأهم مبادئ الإصلاح هذه هي:

- التحول من التركيز على المدخلات والاعمال إلى التركيز على المخرجات والنتائج.
- استخدام قياس الأداء المؤسسي وربطه باستراتيجية المؤسسة.
- إحداث تغييرات في تنظيم المؤسسات والاجهزة الحكومية بحيث يكون الجهاز أصغر حجما وأقل عددا من المستويات القيادية وأكثر استقلالية (مستخدمين التعاقد مع مدراء للتنفيذ على غرار النموذج البريطاني).
- اعتماد أكبر على القطاع الخاص في تقديم الخدمات أو استخدام وسائل القطاع الخاص في تقديمها.
- إعادة تعريف القطاع العام وتطوير الشراكة بين القطاع العام والخاص وتنويعها.
- التحول إلى قيم مثل الكفاءة والفردية وليس على المساواة بين الموظفين والاستقرار الوظيفي.

بالاضافة إلى ما تقدم فإن الاصلاح السويسري يذهب إلى أبعد من ذلك ليشمل:

- مراجعة الاطار الدستوري والقانوني على مستوى الدولة وعلى مستوى المقاطعات.
- إعادة توزيع المهام والقدرات بين المستويات الحكومية الثلاثة (الدولة، المقاطعة، والحكم المحلي).

- إعادة تنظيم الهيكل والاعمال باستخدام أدوات إدارية مثل تحليل القيمة ومراجعة الاعمال ونظم الجودة الشاملة.
- توجه جديد لإشراك المواطن باستخدام التكنولوجيا (**eAdministration**) والاستبيانات والملتقيات.
- تغيير قوانين وانظمة الخدمة في القطاع العام لتكون مشابهة بتلك المستخدمة في القطاع الخاص مثل إلغاء الامن الوظيفي ومساواة الراتب مع القطاع الخاص وربطه بالأداء.

بالنسبة للدول العربية وردت بعض الأمثلة في مصر والأردن ولبنان. يتضح من التطوير الإداري في جمهورية مصر أنه يشمل العديد من الجوانب كما يتضح من الهدف الرسمي من التطوير وهو:

"تحديث وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة، بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسالته الأساسية لتحقيق النهضة التنموية المأموله، ورفع المعاناة عن المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة، برفع القيود البيروقراطية، والتخفيف من التعقيدات المكتبية، وتهيئة المناخ الإداري الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة".

بالرغم من شمولية التطوير في جمهورة مصر العربية إلا انه لم يتبع المفاهيم الجديدة في التطوير. بل ركز على وضع قوانين لضبط إجراءات العمل والتنظيم. كما يفتقر إلى وجوب التقييم الموضوعي لأداء الجهاز الإداري. وتنص المادة 28 من قانون 47 لسنة 1978 على ضرورة تقييم أداء الكفاءة للموظفين، ولم ينص القانون على ضرورة تقييم أداء المؤسسة.

يختلف الأمر بالنسبة للتجربة الأردنية فقد نص القانون على تشكيل ديوان المحاسبة (بموجب قانون رقم (28) لسنة 1952) وديوان الرقابة والتفتيش

الإداري (بموجب نظام الخدمة المدنية رقم (1) لسنة 1998)[37]. تختص أهداف ديوان المحاسبة بالتدقيق المالي والإداري من حيث التأكد من سلامة تطبيق التشريعات البيئية المعمول بها والتنبيه إلى أوجه النقص في التشريعات المالية أو الإدارية والتحقق من صحة الصرف طبقاً للقوانين والانظمة والتعليمات السارية المفعول. كما تختص أهداف ديوان الرقابة والتفتيش الإداري بتطوير الأداء من حيث الكفاءة وفاعلية الأداء، غير أنها تركز على الجوانب الإجرائية أكثر مما تركز على التطوير وتحقيق النتائج وتقييم السياسات والمشاريع.

بالإضافة إلى ذلك فقد أخذ الاهتمام بالتطوير الإداري في الاردن مسارا جديد منذ عام 1990 حيث تم إنشاء جهة مركزية تقوم بإحداث التطوير والتنمية الإدارية إضافة إلى إنشاء وحدات للتطوير داخل مؤسسات الجهاز الحكومي. وفي عام 1993–1997 وضعت خطة لإعادة تنظيم مؤسسات الجهاز الحكومي وتبسيط إجراءات العمل. وفي عام 1997 أعدت وزارة التنمية الإدارية مشروع تطوير معايير الأداء المؤسسي في الجهاز الحكومي يهدف إلى "مأسسة عملية التطوير وتقويم الأداء المؤسسي والاهتمام بتوضيح الأهداف للعاملين"[38]. ونرى هنا أن الأردن انشأ وزارة خاصة بالتنمية الإدارية وكذلك الحال في لبنان الذي استحدث في عام 1970 وزارة دولة لشئون الإصلاح الإداري. غير أن هذا الجهد

37 امل حمد الفرحأن وعبدالكريم صالح السكر (2002)، الإدارة العامة في الاردن بين النظرية والتجربة العملية، جار الشرق للنشر والتوزيع، عمأن الاردن

38 امل حمد الفرحأن و عبدالكريم صالح السكر (2002)، الإدارة العامة في الأردن بين النظرية والتجربة العملية، جار الشرق للنشر والتوزيع، عمأن الأردن، صفحة 163

(في الأردن ولبنان ومصر وقد يشمل دول عربية أخرى) مازال يتناول التطوير بصورة جزئية، بحيث لم يتم حتى الآن تأصيل منهج متكامل لهذه العملية[39].

تواجه الدول النامية الكثير من الصعوبات في تطبيق الإصلاح الإداري، وقد لخص بنك التنمية الآسيوي[40] هذه الصعوبات في التالي:

- قلة النقاش السياسي لتحديد النتائج الاستراتيجية المطلوبة للدولة وكيف يتم ترجمة ذلك إلى أهداف على مستوى الوزارة والدائرة، وكيف ينعكس ذلك على الميزانية.
- عدم وضوح رسالة ودور المؤسسة العامة مع ازدواجية في الادوار في بعض الحالات، بالاضافة إلى اختلاط في الأهداف والأولويات في كثير من الأحيان.
- عدم وجود نظام فعال لتحديد وقياس الأداء، بالاضافة إلى ضعف التقارير والمراقبة على المخرجات والنتائج
- المساءلة العامة مفقودة أو ضعيفة من جراء التركيز على إدارة المدخلات والعمليات بدلا من التركيز على إدارة المخرجات والنتائج.
- ضعف أو فقدان أخلاقيات العمل (**works ethics**) والقيم المؤسسية التي تجعل هدفها الخدمة المتميزة وتحقيق النتائج.
- اختيار الموظفين وترقيتهم ومكافئتهم وإدارة مسارهم الوظيفي لا يعتمد على الكفاءة والقدرة والتركيز على النتائج.

---

39 امل حمد الفرحأن و عبدالكريم صالح السكر (2002)، الإدارة العامة في الأردن بين النظرية والتجربة العملية، جار الشرق للنشر والتوزيع، عمأن الأردن، صفحة 175

40 http://www.adb.org/Governance/gov_elements.asp, Update 20 October 2003

من استعراض تجارب الدول يتبين أن التطوير الاداري نال الكثير من الاهتمام وشغل العديد من الحكومات واختلفت هذه التجارب في تركيزها وتناولها للموضوع.

ففي الدول الأوروبية عمدت إلي استخدام قوى السوق في فصل التنفيذ عن رسم السياسات وشكلت مؤسسات خاصة تقدم خدمات مباشرة إلى الجمهور بعيدة عن الوزارات وأساليب العمل فيها. واقتصر دور الوزارات على وضع السياسات وتقييم أداء هذه المؤسسات ومحاسبتهم بناء على رسالة ورؤى واضحة وأهداف معلومة ومعايير واتفاقات أداء متفق عليها. وتستخدم هذه المؤسسات نظام حوافز ورواتب مماثلة لما هو معمول به في القطاع الخاص.

أما في امريكا فقد اعتمدت في التطوير على قوة القانون وفرضت على الوزارات والمؤسسات الحكومية تحديد رسالة ورؤى لجميع عملياتها مع معايير أداء لتقييم إنجازها وأداءها مقارنة بالأهداف المعلنة بالاضافة إلى فصل التنفيذ عن وضع السياسات.

وفي الحالتين نجد أن هذه الدول اعتمدت على احداث تغييرات جذرية في الفكر الاداري المستخدم في القطاع العام واحداث نقلة من البيروقراطية والروتين وردود الأفعال إلى أسلوب قائم على تحقيق نتائج ملموسة قابلة للقياس من خلال استخدام مفاهيم ادارية مستخدمة في القطاع الخاص مثل الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء والمساءلة كأدوات للتطوير.

أما في تجارب الدول العربية المذكورة سابقا فقد ركزت على التشريعات وتطوير الهياكل الإدارية وعلى ضرورة التقيد بتطبيق الانظمة والقوانين مع وضع أهداف عامة للتطوير كما في التجربة المصرية. كذلك اعتمدت هذه الدول على

تقنية المعلومات لمعالجة مساوئ البيروقراطية والتأخير في تقديم الخدمات دون إحداث تغيير في جوهر العملية الادارية مثل أساليب العمل واسلوب اتخاذ القرار والصلاحيات والمشاركة ونظام الحوافز. وبالتالي فإن هذه الجهود لم توفق في إحداث التطوير المنشود[41].

مما تقدم نستخلص بعض المبادئ والمفاهيم المتبعة في الإدارة العامة الحديثة المستخدمة في الدول المتقدمة. كذلك تم تلخيص أهداف التطوير الإداري في هذه الدول. وتوصلنا إلى ثلاث عوامل هامة[42] لنجاح الإصلاح الإداري. وأخيرا تم استنباط الإطار التحليلي الذي سوف يستخدم في تقييم النظام الإداري في الوزارات وفي المؤسسات الخاصة. ومن التحليل سنحاول التوصل إلى النتائج والتوصيات لتطوير الممارسات الإدارية في القطاع العام. وسنقوم بشرح هذا الإطار في فقرة منفصلة لاحقا.

المبادئ والمفاهيم

من التجارب المذكورة تم استخلاص المبادئ والمفاهيم التالية:

- التركيز على الإدارة الاستراتيجية وبيان الغرض الرئيسي التي وجدت الوزارة من اجله واعتماد مبدأ الإدارة بالنتائج (**Results-based management**).

41 امل حمد الفرحأن وعبدالكريم صالح السكر (2002)، الإدارة العامة في الاردن بين النظرية والتجربة العملية، جار الشرق للنشر والتوزيع، عمأن الاردن

42 طارق المجذوب (2002) الإدارة العامة والعملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، ص 753

- فصل أجهزة التنفيذ (من خلال الدخول في اتفاقيات خدمة معها) عن الوزارات المعنية بوضع السياسات لهذه الأجهزة ومراقبتها.
- استخدام قوى السوق في تنفيذ الخدمات والالتزام بتحقيق أهداف وليس فقط اتباع القوانين والتقيد بالميزانية.
- ربط تخصيص الميزانية بالناتج والنتائج (**output-based budgeting**) مع امكانية نقل الفائض من الميزانية إلى العام المقبل وامكانية المناقلة من بند إلى آخر.
- اعتماد مقاييس أداء مثل الكفاءة والفاعلية والاقتصادية (مقدار الناتج والنتائج مقارنة بالموارد المستخدمة)، بالاضافة إلى العدالة في توزيع الخدمات والقدرة على استمرار تقديم الخدمات، مع ربط الرواتب والمكافآت بالأداء.
- مشاركة الموظفين في عملية الإصلاح وتنفيذه وتقليل المركزية.
- استخدام نظام معلومات لمساندة نظام القياس وتوفير المعلومات المطلوبة للتقييم والتطوير.

أهداف الاصلاح الإداري

ركزت محاولات الاصلاح في مختلف الدول على الأهداف التالية:

1. جعل العمل الحكومي أقل حجما وأكثر كفاءة وفعالية واقتصادية في تحقيق الأهداف.
2. توفير المعلومات لتمكين أجهزة الدولة من التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي والعملياتي.
3. زيادة الثقة في العمل الحكومي من خلال الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون.

عوامل النجاح

برزت من هذه التجارب ثلاث عوامل هامة[43] لنجاح الإصلاح الإداري:

1. الإقرار بأن هناك وضع حالي غير سليم، وهذا متوفر ضمنيا في قناعة القيادة السياسية وعلى رأسها جلالة الملك بضرورة الإصلاح الإداري وأن القرار السياسي للإصلاح قد اتخذ.

2. وجود رؤية مستقبلية واضحة لما هو مطلوب الوصول إليه, وهذا ورد بصورة أو بأخرى في مبادئ المشروع الإصلاحي مثل الشفافية ومكافحة الفساد والمساءلة. وفي الندوات التي ترأسها سمو ولي العهد والتي هيأت الرأي العام لمساندة عملية الإصلاح.

3. وجود وسيلة تنفيذ (مثل منهجية التطوير والنظام الإداري الفعال والقوى البشرية المؤهلة) التي ننتقل بها من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي.

النموذج الإداري

بالاطلاع على أدبيات الإدارة ومن تجارب الدول المختلفة يتبين أن الدول المتقدمة تتجه بشكل واضح الى تطبيق مفهوم الإدارة بالنتائج وتركز على أهمية مساءلة المسئول عن هذه النتائج. وقد استخدمت الدول المفاهيم الإدارية الحديثة والمنهجيات التطويرية المذكورة سالفا لتحقيق ذلك. وتركز هذه المفاهيم التطويرية على أهمية التناول الشامل والتكاملي للتصدي للتحديات التي تفرضها الظروف العالمية والمتطلبات التنموية.

43طارق المجذوب (2002) الإدارة العامة والعملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، ص 753

ولمواجهة هذه التحديات استخدمت الدول منهج الإدارة الاستراتيجية الذي يعتمد على ضرورة تحديد الرسالة والرؤى الواضحة والأهداف والنتائج القابلة للتقييم باستخدام نظام قياس يشمل أبعاد الأداء المختلفة مثل الفاعلية في تحقيق الأهداف والكفاءة في العمليات والاقتصادية في استخدام الموارد وجودة خدمة الزبون والمستفيدين. ويشمل هذا النموذج (الشكل 1)[44] عددا من العناصر يتم وضعها ومناقشتها والاتفاق عليها في ورش عمل يشارك فيها أكبر عدد من المسئولين لتوحيد مفاهيمها. وهذه العناصر هي:

1. رسالة واضحة للمؤسسة تحدد ما هي المؤسسة ولماذا أسست ولخدمة من.
2. القيم المؤسسية التي تشكل المبادئ التي تحكم سلوك وتصرفات المسئولين والموظفين وتلتزم بها المؤسسة في تأدية رسالتها.
3. رؤيا مستقبلية تعكس ما تريد المؤسسة أن تكون عليه بعد مدة من الزمن تحدد حسب طبيعة الرسالة ونوعية العمل وظروف المؤسسة.
4. استراتيجية تتمثل في محاور وأهداف رئيسية للاتجاه الذي ستسلكه المؤسسة في تحقيق الرؤيا.
5. وضع نظام قياس بمعايير لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الرئيسية.
6. ترجمة الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية ومرحلية ومعايير تحدد نسب الأداء المطلوبة.
7. إقرار مشاريع لتنفيذ الاستراتيجية محددة بمدة زمنية وتكلفة ونتائج متفق عليها مسبقا.

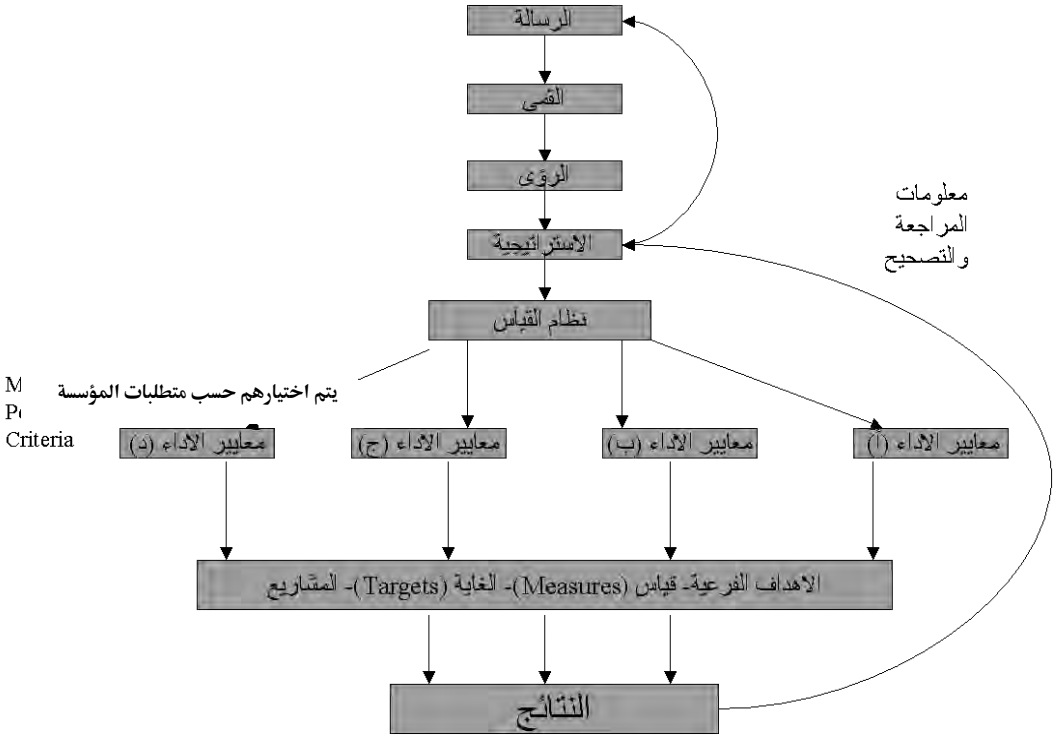
44 Niven, Paul (2003), Balanced Scorecard, Step by Step for Government and Nonprofit Agencies, John Wiley, New Jersey

8. وضع خطة المتابعة وتجميع معلومات التقييم.

9. أسلوب مراجعة وتصحيح (**Feedback and corrective action**)

الشكل (1)

لإلإلإ لالإلإلإ الاستراتيجية المستخدم في التحليل



يتبين من الادبيات أن الكثير من المؤسسات العامة والخاصة على السواء تتجه إلى نبذ النموذج الإداري التقليدي المعتمد على السيطرة والتحكم الذي ساد منذ الستينات[45] والذي يتمثل في احتكار المسئول للسلطة ومركزية القرارات وتمرير الأوامر من الأعلى إلى الأسفل. نجح هذا النموذج في مرحلة التوسع في الانتاج لتلبية الطلب الزائد على المنتجات، اي المرحلة التي تلت الحرب العالمية الثانية الى السبعينات. أما في المناخ التنافسي الحالي والضغوط المختلفة التي تواجه الحكومات والمؤسسات فقد تراجع هذا النموذج في صالح السيطرة الناتجة عن الاتفاق على الأهداف والمساءلة عن النتائج (**results based management**)[46].

أهمية الفهم المشترك والاتفاق على عناصر النموذج الإداري

كما بينا سابقا بأن من أهم أهداف الإصلاح الإداري هو جعل المؤسسات العامة أكثر فعالية. ويقول كوتر (**Kotter**) بأن المؤسسة تتألف من سبع مكونات ديناميكية تتأثر كل منها بالآخر وتؤثر فيه كما تتأثر بالعوامل البيئية والمؤثرات الخارجية (**Organizational Dynamic**). ويعتمد فعاليتها على مدى العلاقة والتوافق بين هذه المكونات وعلى قدرتها في التكيف مع المتغيرات الخارجية[47]. وأحد هذه المكونات هو الفريق التنفيذي وإلى أي مدى يشترك أعضاء هذا الفريق في فهم مشترك وموحد للخطط والأهداف[48]. ومن أهم عناصر الإدارة

45 Simon, Robert (1995) levers of control, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. p3.

46 Osborne, David and Gaebler, Ted (1992) Reinventing Government, How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, Plume Book, USA.

47 Kotter, John, P (1978) Organisational Dynamics: diagnosis and intervention, Addison-Wesley Publishing Company,

48 Kotter, John, P (1978) 21 نفس المصدر السابق ص

الاستراتيجية المذكورة أعلاه هو وجود الرؤى المستقبلية الواضحة. ويؤكد سنج (**Senge**)[49] أهمية اشتراك المسئولين في فهم موحد للرؤى المستقبلية لنجاح المؤسسة.

كذلك من العوامل المؤثرة في فعالية المؤسسة هو وضع استراتيجية والالتزام بتنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ[50]. ويبين كابلان ونورتن (**Kaplan and Norton**) أن وضع الاستراتيجية لتأدية رسالة المؤسسة وتحقيق الرؤى المستقبلية هي عملية فكرية تتم من خلال ورش عمل يشترك فيها أكبر عدد ممكن من الإدارة العليا ويتفقون على عناصرها[51].

ويطرح نفس الكاتبان خمس مبادئ تعتبر من خصائص المؤسسة الملتزمة باستراتيجيتها، وأحدهذه المبادئ هو جعل الاستراتيجية المهمة اليومية للجميع[52]. ويتم ذلك من خلال شرح وتوصيل الاستراتيجية لمختلف المسئولين والموظفين لتحقيق الفهم المشترك لمحاور الاستراتيجية وأهدافها وأسلوب تقييمها والمؤشرات المستخدمة لهذا التقييم[53]. ونتيجة لهذا الوضوح والاتفاق على الرسالة والأهداف، ونتيجة لوجود نظام قياس أداء سيتمكن المسئول من التفويض[54] والمساءلة وربط ذلك بنظام حوافز مناسب.

---

49 Senge, Peter, M. (1990) The fifth discipline: the art & practice of the learning organisation, Century Business

50 Neely, Andy; et al (1994) Realizing Strategy Through Measurement, International Journal of Operation and Production Management, Vol. 14, No. 3, 140-152

51 Kaplan and Norton (1993) Putting The Balanced Scorecard To Work, Harvard Business Review, Sep-Oct, pp 134-142

52 Kaplan and Norton (2001) مرجع سابق ص12

53 Kaplan and Norton (2001) مرجع سابق ص216

54 Kuwaiti, Mohamed (2000), The Role of Performance Measurement in Business Process Reengineering, International Journal of Operation and Production Management, Vol. 20, No. 12, pp1411-1426

خصائص وتعريف النظام الإداري في القطاع العام

قبل أن نسترسل في دراسة الممارسات الإدارية في البحرين نود أن نتفق على تعريف الإدارة وما هي الإدارة العامة والفرق بين الإدارة العامة والإدارة في القطاع الخاص.

تعريف الإدارة

يجمع الغالبية على أن العملية الإدارية تتكون من عدد من العناصر وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق والمراقبة. هناك العديد من التعريفات أورد طارق المجذوب العديد منها[55] أهمها:

- عملية اجتماعية تتضمن المسئولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من اجل تحقيق هدف محدد.

- جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تحوله ووضع السياسات الرئيسية، وتوفير مايلزمه من معدات، واعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، وكذلك إختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين.

- تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين. وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسئوليتين أساسيتين: أحدهما التخطيط والأخرى الرقابة.

55 طارق المجذوب (2002)، الإدارة العامة: العملية الادارية والوظيفة العامة والاصلاح الاداري، منشورات الحلي الحقوقية، بيروت لبنان

- فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد ممكن حتي يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.
- أن تدير، أي أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.
- أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتاكد أن الافراد يؤدونه باحسن وأرخص طريقة ممكنة.

تعريف الإدارة العامة

أما الإدارة العامة فهي "ذلك الفرع من الإدارة الذي يعنى بتسيير نشاط الجماعات المتعاونة في خدمة الحكومة في الإدارة التنفيذية على وجه الخصوص لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها بالسياسة العامة"[56].

أو "مجموع النشاطات الإدارية المتعلقة بصنع القرارات داخل التنظيمات الإدارية العامة تقوم بها قوى بشرية تعمل ضمن الإمكانات المالية المتاحة لتحقيق السياسات العامة للتنظميات المعنية"[57].

ويعرفها الأستاذ محمد رفعت عبد الوهاب أستاذ الإدارة في مصر على أنها "ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يعنى بوصف وتفسير وتكوين ونشاط المنظمات الإدارية العامة التي تعمل لتحقيق الأهداف العليا للسلطة السياسية"[58].

ولأغراض هذا البحث فقد تم تعريف الإدارة العامة على انها "جميع العمليات والنشاطات التي يقوم بها التنظيم لتأدية رسالتها وتنفيذ سياساتها

56 محمد توفيق رمزي (1957) علم الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة بالقاهرة، ص17-18

57 طارق المجذوب (2002) الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة: ص 125

58 محمد رفعت عبدالوهاب (1981) الإدارة العامة، الدار المصرية الحديثة، ص28

وتحقيق أهدافها وتقييم أدائها بكفاءة وفعالية واقتصادية مراعين في ذلك قيم سليمة ومتفق عليها".

الفرق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة

من هذه التعريفات نستنتج ثلاث خصائص يكمن أولها في العنصر الانساني، أو العنصر البشري، أي أن الإنجاز يتم من خلال العنصر البشري. ثانيا العنصر التنظيمي، وهو حتمية أو ضرورة توجيه وتأطير الجهد الجماعي لتحقيق الأهداف، وثالثا، الهدف، أي انه لكل إدارة هدف.

والفرق الرئيسي بين الإدارة في القطاع الخاص والإدارة في القطاع العام يكمن في هذه الخاصية الثالثة. أي أن الإدارة الخاصة تسعي لتحقيق الربح (المصلحة الخاصة) كهدف، بينما تسعى الإدارة العامة إلى إشباع الحاجات العامة (المصلحة العامة). فبينما تمتاز الإدارة في القطاع الخاص بوضوح الغاية الرئيسية من العمل وهي الربحية مع بعض الأهداف المتعلقة بالقوى البشرية والمجتمع. فأن الإدارة في القطاع العام لا يتوفر لها نفس القدر من الوضوح. فهي تتعامل مع وضع أكثر تعقيدا مع تعدد المستفيدين واختلاف تطلعاتهم وأهدافهم، وأقل قدر من التحكم في السياسات والاستراتيجية وكذلك أقل قدرة على تحفيز الموظفين[59]. وهذه الفوارق بين الإدارة في القطاع العام والقطاع الخاص تجعل إجراء مقارنة مباشرة بينهما أمرا صعباً. وقد لخص المفكر الإداري المعروف (**Peter Drucker**)[60] هذه الفوارق والصعوبات التي يعاني منها القطاع العام في التالي:

59 Saldanha, Cedric, (2002) Promoting results Based Management in the Public Sectors of Developing Countries, presented at the roundtable on better measuring, monitoring and managing fro results 5-6 June 2002, World Bank, Washington, DC

60 Gazell, James, A (2000) Drucker on effective public management, Journal of Management History, Vol. 6, No. 1, pp48-62

- عدم وضوح المهمة والأولويات.
- الصفة الاحتكارية للخدمات التي يقدمها.
- اتساع نطاق المسئولية.
- قلة إجراء التجارب وندرة المعلومات عن مستوى الأداء.
- عدم القدرة على التخلي عن المشاريع والبرامج غير المجدية أو غير الفعالة.

كما يبين (**Paul Nevin**)[61] فوارق أخرى توضح الصعوبات التي يواجهها القطاع العام وهي:

- تعدد الجهات ذات المصالح، فهناك مثلا المواطنين واصحاب الأعمال والسياسيين والمسئولين في الوزارات المختلفة وكل من هؤلاء لهم أهداف واحتياجات قد تختلف عن الجهات الأخرى و في كثير من الأحيان قد تكون هذه المصالح متضاربة.
- لا تظهر نتائج الأعمال والمشاريع في القطاع العام بسرعة، بعكس ما يتم في القطاع الخاص. فمثلا في التعليم يحتاج أي تغيير في المناهج إلى عدة سنوات لتظهر نتائجه في القدرة على تحسين فرص التوظيف.
- اعتماد النتائج على مجهود عدة وزارات وجهات أخرى. فمثلا تحسين نسبة البطالة يعتمد ليس فقط على وزارة العمل بل يحتاج إلى مساهمة وزارة التربية والتعليم في تحسين مخرجات التعليم وعلى استراتيجية التنمية الاقتصادية وخلق فرص عمل في القطاع الخاص.

61 Nevin, Paul (2003) Balanced Scorecard: step by step for government and nonprofit Agencies, John Wiley and sons & Inc. USA

- صعوبة في منح الحوافز بموضوعية.

بالإضافة إلى ذلك فهناك جوانب سياسية في الإدارة العامة لا يمكن التعبير عنها بالأرقام. كما أن نظام الحوافز والسياسات الجديدة لإدارة القوى البشرية قد تشجع الانفرادية والانعزال، وتقوض السعي إلى معالجة المشاكل بالقدر المطلوب من الشمولية[62].

وسواء كانت هذه الصعوبات والفوارق متأصلة في طبيعة العمل العام أم أنها من صنع الإنسان نتيجة لسوء الإدارة فأن الكثير من الدول، كما أسلفنا، جعلت الإصلاح الإداري أولوية وطنية نظرا لأهميته في تحقيق التنمية الاقتصادية. وطوعت هذه الدول النماذج الإدارية الحديثة المستخدمة في القطاع العام مثل الهندسة الإدارية، ونظام الجودة الشامل، والتخطيط الاستراتيجي، ونظم قياس الأداء وغيرها، كما استخدمت مفاهيم وقوى السوق في التعامل مع هذه الصعوبات والفوارق وتقليل تأثيرها السلبي على الإصلاح الشامل. وفي القسم التالي سوف نتطرق إلى الغرض من اجراء هذه الدراسة. ومنهجية البحث ووصف العينة وشرح اطار التحليل.

أهداف البحث

الاستقرار السياسي الذي أرساه جلالة الملك حقق للمملكة فرصة سانحة لتكون البحرين مركزا هاما لجذب الاستثمار ودفع عجلة التنمية الاقتصادية. وكما بينا سابقا فانه بالإضافة إلى هذا الاستقرار تعتمد التنمية الاقتصادية إلى حد كبير

62 Emery, Y and Glauque, D., (2003), Emergence of contradictory injunctions in Swiss NPM projects, IJPSM, Vol. 16, No. 6, p473

على عوامل أخرى من ضمنها النظام الإداري المتبع في مؤسسات القطاع العام ومدى قدرته على التعامل مع متطلبات التنمية والإصلاح ومن هذه العوامل:

1. وجود استراتيجية تنموية تركز على الجوانب التي تناسب امكانيات وثقافة وعقيدة مملكة البحرين.

2. وجود النظام الإداري القادر على توظيف فعال للموارد وتقديم الخدمات ووضع السياسات والبرامج والمشاريع وتنفيذها بكفاءة واقتصادية.

3. وجود الإطار القانوني المناسب لتوفير الحماية لرؤوس الأموال الأجنبية وجذب رؤوس الأموال المهاجرة.

4. وجود قوى بشرية مدربة ومهيأة للاستفادة من الفرص المتاحة.

5. وجود جهود إعلامية ودبلوماسية لتسويق الفرص الاستثمارية المتوفرة وفتح أسواقا جديدة.

وهذه الدراسة تتناول النقطة الثانية وهي وجود النظام الإداري الفعال. وهي دراسة وصفية للنظام الاداري المتبع في القطاع العام، وتهدف إلى فهم هذا النظام وتحديد مدى فعاليته ومقارنته بالنظام الاداري المتبع في القطاع الخاص.

لكل مؤسسة غاية أو رسالة رئيسية أنشأت من اجلها. وفعالية المؤسسة تقاس بمدى إمكانية المؤسسة من تأدية هذه الرسالة. لذلك فانه يتوجب على المؤسسة التأكد من أن المسئولين والموظفين على قدر كبير من الاتفاق على فهم الرسالة والاستراتيجية، مع وجود جهاز إداري قادر على تنفيذ هذه الاستراتيجية. ومن ذلك فإن الدراسة هذه تسعى للإجابة على ثلاث أسئلة رئيسية هي:

1. إلي أي مدى تستخدم الوزارة نموذج الإدارة الاستراتيجية في تأدية هذه الرسالة وتحقيق الأهداف.

2. ما هو مستوى الاتفاق بين المسئولين من مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة على فهم موحد لعناصر الإدارة الاستراتيجية مثل رسالة المؤسسة ورؤاها وقِيَمها وأهدافها وكيفية تقييم الأداء والإنجاز في هذه الأهداف.

3. مدى مشاركة المسئولين في وضع عناصر الإدارة الاستراتيجية.

المنهجية واطار التحليل

المنهجية

تم اختيار ثلاث وزارات لها علاقة مباشرة بتنفيذ سياسة الاستثمار والتنمية الاقتصادية. كما تم اختيار أربعة مؤسسات خاصة بنوك وشركات صناعية بالتساوي لتمثل القطاع الخاص.

تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع ثلاث مستويات إدارية في المؤسسة وتمت جميع المقابلات بحضور الباحث واستغرقت المقابلة قرابة ساعة ونصف معتمدة على نموذج الاسئلة المبين في الملحق (ح). شملت المقابلات وكيل الوزارة، واثنين الى ثلاثة من الوكلاء المساعدين، و4 الى 9 من المدراء في كل من الوزارات الثلاث. بالنسبة للبنوك والشركات الخاصة فقد شملت المقابلات المدير العام واحد الى ثلاثة من مساعدي المدير العام وثلاثة الى سبعة من المدراء. روعي في اختيار الوكلاء المساعدين والمدراء احتمال مشاركتهم في وضع استراتيجية الوزارة وقربهم من اتخاذ القرار ولكون طبيعة عملهم متعلقة بشكل مباشر برسالة المؤسسة.

تمت المقابلات في فترة زمنية واحدة لكل مؤسسة تراوحت بين اسبوعين الى ستة اسابيع، وأول مؤسسة كانت بتاريخ (2 نوفمبر 2001) واخر مؤسسة بتاريخ (30 يونيو 2002). تم تصميم اسئلة المقابلات بحيث تطرح نفس الأسئلة على المسئولين من مختلف المستويات الإدارية ومقارنة إجاباتهم.

اعتمد الباحث في تدوين الاجابات الكتابة المباشرة في فراغات اعدت مسبقا. الاسلوب الاخر هو التسجيل الذي يعتبر اكثر دقة ويمكن الرجوع للاجابات في اي وقت. غير ان وجود جهاز التسجيل قد يجعل المسئول اكثر حذرا ومراعاة في اجاباته وبالتالي يفقد البحث قدر كبير من الاعتمادية. استخدم في التحليل برنامج اكسل (**MS Excel**) لتصنيف الاجابات ومقارنتها والبحث عن اوجه التشابه والتكرار في العبارات والكلمات المستخدمة والمضمون ومنها تم التوصل الى درجة التوافق في الاجابات بين المسئولين على عناصر الإدارة الاستراتيجية الواردة في إطار التحليل مثل الرسالة والرؤيا والقيم المؤسسية والأهداف والاستراتيجية ومعايير الأداء والبرامج والمشاريع للتنفيذ. فمثلا إذا اتفق الوكيل والوكيل المساعد والمدير على مفهوم وأحد للرسالة والرؤى المستقبلية والأهداف دل ذلك على وجود قدر كبير من من التركيز على تأدية رسالة الوزارة وتحقيق رؤاها. أما إذا لم يتفق المسئولون على هذه المفاهيم فأن ذلك ينذر بوجود بعثرة في الجهود وعدم تركيز على رسالة الوزارة.

ولتسهيل عملية جمع البيانات وضمان المام المسئول بموضوع المقابلة والمواضيع التي سيتم مناقشتها فقد تم إرسال رسالة إلى الوزراء ورؤساء المؤسسات الخاصة لشرح الهدف من الدراسة وطلب تعيين أحد المسئولين للتنسيق معه لترتيب المواعيد للمقابلات. وقد رحب الوزراء ورؤساء المؤسسات الخاصة بالفكرة واصدروا تعليماتهم بالتعاون التام مع الباحث. استخدم الهيكل التنظيمي لتحديد العينة (المسئولين الذين ستجرى معهم المقابلات). وتضمن الملخص الذي أرسل للوزارات على المواضيع التالية:

1. التعرف على المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة واسلوب تحديد متطلباتهم.

2. مناقشة الرسالة والرؤى والقيم المؤسسية وتأثيرها على السلوكيات والقرارات.

3. مناقشة اسلوب تنفيذ الاستراتيجية والأهداف ومراقبة الإنجاز في تحقيق الأهداف.

4. مناقشة نطاق المسئولية ومستوى المسائلة وكيفية تحسينها.

5. مناقشة النظام المتبع في تقييم الإنجاز من حيث الفاعلية والكفاءة والاقتصادية.

وقد ساهم ذلك في الاستعداد والتفكير في الإجابات وبالتالي رفع مستوى الاعتمادية في البيانات.

وصف العينة

شملت العينة 27 مسئولا من ثلاث وزارات من وكيلاء وزارة ووكلاء مساعدون ومدراء. بالنسبة للقطاع الخاص فقد اشتملت العينة 24 مسئولا من بنوك وطنية وشركات صناعية شملت مدراء عامون ومساعدو مدراء عامون ومدراء.

بالنسبة للمستوى التعليمي والخبرة، نجد أن (90٪) من العينة من خريجي الجامعات، منهم 6 حاملي الدكتوراه و7 حاملي الماجستير. بينما تتراوح فترات خدمتهم في نفس المنصب من سنة واحدة إلى 21 سنة، وأكثر من (60٪) تزيد خدمتهم عن 4 سنوات. متوسط الخدمة في نفس المنصب هو 6.3 سنة وبانحراف قدره 5.7 سنة. مدة الخدمة في نفس المؤسسة تتراوح بين سنة إلى 40 سنة ومتوسط الخدمة 7.5 سنة، بانحراف عن المتوسط 14.5 سنة. بالنسبة

للتخصصات فأن نصف المشاركين في الاستبيان متخصص في نفس مجال عمله و(29٪) في مجال له علاقة بالعمل بينما 1.6 متخصص في مجال ليس له علاقة بالعمل. بالنسبة للخبرة السابقة فــان (70٪) من المسئولين في الحكومة عمل في نفس الوزارة، بينما 25٪ منهم لهم خبرة سابقة في القطاع الخاص، والباقي خبرته في وزارات أخري.

إطار التحليل والمقارنة

بعد الاطلاع على أدبيات الإدارة تبين أن العالم ومنذ الثمانينات يتجه بجدية نحو التطوير الإداري وبالذات اتباع عناصر الإدارة الاستراتيجية. وتبين كذلك بأن نجاح العملية الإدارية يعتمد إلى حد كبير على وجود اتفاق وفهم مشترك لرسالة المؤسسة ورؤاها وأهدافها. من ذلك تم استنباط إطار للتحليل والمقارنة الذي سوف يستخدم في تقييم النظام الإداري في الوزارات والمؤسسات الخاصة. وللإجابة على أسئلة البحث تم تصميم استبيان لجمع البيانات يتمحور حول أربعة أسئلة رئيسية هي:

1. لماذا وجدت المؤسسة (الرسالة)؟
2. ماذا تريد المؤسسة تحقيقه (الرؤى والأهداف)؟
3. كيف سيتم تحقيق الرؤى والأهداف (الاستراتيجيات المتبعة لتنفيذها)؟
4. كيف ستعرف المؤسسة أن الاستراتيجية صحيحة وقد تم تحقيقها (نظام السيطرة والتقييم)؟

كما شمل الاستبيان أسئلة تتعلق بمدى فهم المسئولين لمتطلبات وتطلعات الموظفين وكذلك كيف يرى المسئولون مستوى الصلاحيات والمشاركة وكذلك تأثير

نظام الحوافز على الأداء والإنجاز. وبتحليل هذه الإجابات نستخلص نسبة الفهم المشترك والتوافق بين المسئولين لعناصر الإدارة الاستراتيجية في نفس المؤسسة.

التحليل والمناقشة

في هذه الفقرة سنقوم بإجراء مقارنة بين الممارسات الإدارية في القطاع الخاص والممارسات الإدارية في القطاع العام لتوضيح أوجه الاختلاف والتطابق. ومن خلالها سنحاول التوصل إلى نتائج وتوصيات قد تساهم في تطوير العمل في القطاع العام.

من أهم النتائج هو أن المسئولين في القطاع العام أفادوا بعدم وجود تخطيط أو رؤى مستقبلية ولا أهداف يسعون لتحقيقها وفي معظم الحالات يعتمد العمل على ردود الافعال. وفي الحالات القليلة التي تم وضع استراتيجية تبين أنها تمت دون مشاركة فعالة من المسئولين. وأن الطابع الغالب على أسلوب العمل هو ردود أفعال على ما يرد من مشاكل يومية ومعالجة هذه المشاكل وتنفيذ تعليمات وأوامر المسئولين. كما تبين أن تقييم الأداء في الكثير من الحالات غير موجود ويعتمد المسئولون فقط على المتابعة الشخصية وتقارير الإنجاز التي لا تتعرض للتدقيق أو التحليل. والملاحق (أ الى ز) تبين التحليل المفصل لكل وزارة ومؤسسة خاصة. وفي الفقرات التالية سوف نتناول عناصر اطار التحليل كل على حدة ونبين مستوى الاتفاق بين المسئولين والفرق بين ممارسات في القطاع العام والقطاع الخاص.

فمن حيث الفكر الاستراتيجي فقد أظهرت الدراسة أن مؤسسات القطاع الخاص في الغالب تقوم بوضع استراتيجية من خلال تفكير جماعي يشمل أكبر عدد من المسئولين يتحدد فيه الكيفية التي سوف تركز عليها المؤسسة في مواجهة المنافسة في السوق والتي تمكنها من تحقيق الرؤى المستقبلية. فمثلا نجد أن أحد

البنوك يركز على نخبة من الزبائن ليقدم لهم خدمات متميزة وعلى هذا الأساس بني رؤيته لما سيكون عليه في المستقبل. بينما نجد أن بنكا آخر يركز على تقديم حلول تقنية لأكبر عدد من الزبائن. كذلك فأن أحد الشركات الخاصة ركزت اهتمامها على المنافسة في جودة المنتج. بينما ركزت الشركة الأخرى على تقديم حلول تناسب نوعين من الزبائن أحدهما يعتمد على النوعية والآخر يعتمد على السعر. وفي جميع الحالات فانه يتم تحديث هذه الاستراتيجية سنويا. أما في القطاع العام فانه وبشكل عام لم تتضح استراتيجية ثابتة مبنية على رؤى مستقبلية واضحة ورسالة متفق عليها. وقد أفاد المسئولون بعدم وجود استراتيجية واضحة أو أهداف محددة. وفي الحالات التي وجدت رسالة ورؤية مستقبلية وأهداف مكتوبة تبين أنها غير مستخدمة ولم يتم إعدادها بشكل جماعي. والغالب أن شخصا واحدا تبني إعدادها بمساعدة عدد قليل من صغار المسئولين وهذا يفسر تدني الاتفاق على الرسالة والرؤية. وعدم وضوح الرسالة والاتفاق عليها يفقد المؤسسة القدرة على التناول الشمولي للمهام والمواضيع الهامة.

يقوم المسئولون في القطاع الخاص بوضع الخطط في الاجتماعات السنوية التي تعقد بمشاركة أكبر عدد من المسئولين وفي بعض الأحيان في رحلة إلى منتجع خصصت لهذه الغاية. يتم خلال هذه الاجتماعات تقييم الأداء السابق وليس الإنجازات فقط. والاتفاق على الرؤيا المستقبلية والأهداف الاستراتيجية والمعايير لتقييمها ومراجعتها. ومن ثم يناط بكل مسئول وضع أهداف لنطاق مسئوليته مبنية على الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها. ومنها يتم وضع المعايير التي سيتم تقييد أداء الإدارة بموجبها. فقد تبين في أحد الحالات أن لكل مسئول وموظف أهداف

سنوية يسعى لتحقيقها ليساهم في تنفيذ الاستراتيجية إلى مستوى المراسل (الفراش).

بالنسبة للتخطيط في القطاع العام، فقد افتقر إلى وضوح أهداف استراتيجية متفق عليها. وأن العمل في معظم الحالات يعتمد على توجيهات المسئول المباشر أو الوزير المختص وكثيرا ما تقتصر الاجتماعات الدورية على مناقشة المشاكل، وفي معظم الحالات لم يتبين وجود أهداف محدده للمسئولين على مستوى القطاع والإدارة ليكونوا مساءلين عن تحقيقها.

أما من حيث التنفيذ فأن ذلك يتم في القطاع الخاص بأسلوبين. الأول من خلال برامج ومشاريع مرتبطة ومستنبطة من الاستراتيجية يتم تنفيذها على مختلف المستويات. فهناك مشاريع يتم تنفيذها على مستوى المؤسسة من خلال فرق خاصة مثل البنك الإلكتروني، أو إدخال خط تصنيع خاص بمنتج معين. وهناك مشاريع تنفذ على مستوى الدائرة مثل تطوير منتج جديد لخدمة نوعية معينة من الزبائن. أما الأسلوب الثاني فيتم من خلال متابعة تطوير العمل ورفع الانتاجية والنوعية في نطاق المسئولية بغرض تحقيق معيار الأداء المطلوب، مثل تقليل تكلفة العملية بنسبة محددة أو رفع انتاجية الموظفين أو زيادة عدد الزبائن. بينما في القطاع العام فأن معظم الحالات التي برزت فيها خطط اعتمدت على مشاريع فقط محددة بميزانيات وفي بعض الحالات تم تحديد مدد لإنجاز هذه المشاريع. غير أنه لا يتم تقييم النتائج وتأثيرها على الأهداف. وفيما يتعلق بتطوير العمل فأن الحالات التي رصدت قليلة وغير ناتجة عن أهداف و منهجية في التطوير، ولا تأخذ بمبدأ تقييم نتائج هذا التطوير على الأهداف.

يتم تقييم الأداء في القطاع الخاص من ناحيتين، تقييم الأداء المؤسسي وتقييم الأداء الفردي. يتم تقييم الأداء المؤسسي من خلال معايير قياس الأداء المختلفة مثل المقاييس المالية كالربحية والمردود على راس المال والمردود على الاستثمار. ومن حيث الجودة يقوم البعض باستبيانات عن رضا الزبائن وتحليل الشكاوى بالإضافة إلى الاتصال المباشر بالزبائن. كما يتم متابعة الشوائب في المنتج وقياس نسبتها. كما يقوم البعض منهم بنشر هذه الأرقام على الإنترنت لمعرفة مستوى الأداء لكل مسئول ومدى تحقيقه للأهداف المنوطة به. ومن أهم الممارسات في القطاع الخاص هي ربط الحوافز بالأداء بشكل أكثر موضوعية من خلال معايير القياس المستخدمة. وبالنسبة للأداء الفردي فهناك تقييم ربعي وسنوي معتمد على الأهداف والمعايير المتفق عليها مسبقا مع الموظف أو الدائرة. وهناك ترابط عضوي بين أداء المؤسسة وأداء الفرد قائم على تحديد الأهداف وتحديد مساهمة الفرد في تحقيقها. وإذا نظرنا إلى التقييم في القطاع العام نجده يعتمد في احسن الحالات على متابعة تنفيذ المشاريع ومستوى الإنجاز فيها. غير أن ذلك لا يرتبط بشكل موضوعي مع الحوافز كما انه لا يوجد تقييم لتأثير نتائج المشروع على الأهداف.

وهذا النسق والمنهج المتبع في القطاع الخاص يتفق إلى حد كبير مع نموذج الإدارة الاستراتيجية المستخدم في المقارنة من حيث شموله على أهم العناصر. وتبين أن هناك بعض جوانب الضعف في التطبيق تختلف من مؤسسة إلى أخرى وقد تطرقنا إلى ذلك في التحليل الخاص بكل مؤسسة، انظر الملاحق (أ–ز) والجدول رقم (1) أدناه يبين ملخص لمقارنة مستوى الاتفاق بين المسئولين في كل مؤسسة على الرسالة والقيم والرؤية والاستراتيجية والأهداف وتقييم الأداء. وقد

استخدم الرمز مؤسسة (أ)، مؤسسة (ب)، مؤسسة (ج) لتدل على الوزارات. وشركة (د)، إلى شركة (ز) لتدل على الشركات الخاصة.

الجدول رقم (1)

ملخص لمستوى الاتفاق بين المسئولين على عناصر الإدارة الإستراتيجية

عناصر الإدارة الإستراتيجية	القطاع العام				القطاع الخاص				
	A	B	C	المتوسط	D	E	F	G	المتوسط
الرسالة	28	38	57	41.0	55	60	40	80	58.8
الرؤى المستقبلية	28	54	71	51.0	89	80	100	100	92
القيم المؤسسية	71	46	57	58.0	67	60	80	60	66.8
الأهداف الإستراتيجية	28	62	53	47.7	67	100	100	73.4	85
قياس الأداء المؤسسي	71	81	28	60.1	78	100	60	46.7	47.1
رضا الموظفين	47	59	71	59.0	67	80	60	47.6	63.4
المتوسط للمؤسسة	46	57	56		71	80	73	68	
المتوسط للقطاع				53					73

من الجدول يتضح أن المؤسسات الخاصة تتمتع بمستوى أعلى من الاتفاق والفهم المشترك بين المسئولين لرسالة المؤسسة وأهدافها ورؤيتها وقيمها. فمثلا نجد أن الشركة (و) حصلت على أعلى معدل من الاتفاق وصل إلى (80٪). وأن الاتفاق في هذه الشركة على الأهداف الاستراتيجية وصل إلى (100٪). وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الشركة لديها نظام قياس أداء (**Balanced scorecard**) يستخدم في إطار استراتيجي قريب جدا من النموذج الإداري المستخدم للتحليل والمقارنة. واقل شركة خاصة وصل درجة الاتفاق والفهم المشترك فيها إلى (69٪). في حين أن مستوى الاتفاق والفهم المشترك في المؤسسات العامة (الوزارات) لم يتجاوز (57٪).

وسوف نقوم أدناه بإجراء مقارنة مفصلة بين القطاع العام والقطاع الخاص في تطبيق كل من عناصر النموذج الإدارة الاستراتيجية.

الرسالة

تجيب الرسالة على عدد من الأسئلة مثل ما هي هوية المؤسسة وتعريفها؟ ومن تخدم؟ ولماذا وجدت؟ أي أن الرسالة تحدد الغرض أو السبب الذي أسست من اجله وكيف ستساهم المؤسسة في خدمة المستفيدين لذا فهي أهم عنصر في الادارة الاستراتيجية على الاطلاق[63].

تبين من الدراسة أن القطاع الخاص لا يعتمد في وضع استراتيجيته على الرسالة. وأن مؤسسة واحدة فقط من الأربع وضعت رسالة رسمية مكتوبة. وقد يكون ذلك بسبب كون القطاع الخاص يعتمد على عنصر الربحية التي هي أحد أسباب وجوده. وهذا يوفر له عنصر التركيز الذي توفره الرسالة. وبالتالي فانه لا يرى أهمية لتحديد رسالة أكثر دقة وقدرة على تركيز جهود الإدارة. ومع ذلك فأن مستوى الاتفاق بين المسئولين على فهم رسالة المؤسسة كان أعلى من القطاع العام. فالجدول رقم (1) يبين أن نسبة الاتفاق في القطاع الخاص تتراوح بين (40٪) إلى (80٪). وهذه تعتبر نسبة عالية إذا ما قورنت بمستوى الاتفاق في القطاع العام الذي يتراوح بين (28٪) إلى (57٪).

اتضح أن هناك اهتماما أكبر في القطاع العام بأهمية الرسالة. وقد وضعت وزارتان رسالة رسمية ومع ذلك فقد حصلتا على مستوى متدنٍ من الاتفاق، وقد يكون ذلك بسبب عدم مشاركة المسئولين في وضعها. ومن هنا تكمن أهمية وضع

63 Osborne. David and Gaebler, Ted (1992) Reinventing Government, How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, Plume Book, USA, p 130

رسالة لمؤسسات القطاع العام لكي تحدد الهدف الرئيسي أو الغاية التي أسست من اجلها المؤسسة. ومن هذه الرسالة يتم وضع استراتيجية لتأديتها بناء على نظرة شمولية تأخذ في الحسبان جميع الجوانب المتعلقة بالرسالة. فمثلا في بريطانيا وُضعت مهمة تهيئة الطلاب للتوظيف في وزارة التعليم والتوظيف (**Ministry for Education and employment**)[64]. وبالاطلاع على موقع الوزارة في الإنترنت يتبين أن مهامها تشمل التعليم والتدريب وتطوير المهارات الأساسية والمهارات الخاصة المطلوبة لسوق العمل في كل قطاع من قطاعات الاقتصاد وتهيئة التلاميذ لسوق العمل. وقد تم تطوير استراتيجية للمهارات (**Skills strategy**) تسعى لضمان توفر المهارات اللازمة على المستوى الوطني. اشترك في وضع هذه الاستراتيجية عدد من الوزارات المختصة مثل وزارة العمل والتقاعد، ووزارة التجارة والصناعة ووزارة الخزانة (**Treasury**) وجمعيات مهنية أخرى. ومن خلال برنامج (**Path Finder**) تهتم الوزارة كذلك بتقديم خدمات إلي الطلاب لمساعدتهم في اتخاذ قرار المسار التعليمي المناسب. كما تهتم بتطوير مهارات الموظفين والعمال وكذلك الوضع بالنسبة لاستراليا (**Ministry of Education, Training and Youth Affairs**)[65]. أي أن رسالة وزارة التعليم البريطانية واستراليا تتناول مشكلة التعليم والتوظيف وإعادة التعليم والتأهيل ورعايتهم من عدة جوانب وليس فقط للتعليم.

64 www.dfes.gov.uk/insidedfes/report2001/sectiong.shtml

65 Peter, Ribbins; Bates, Richard and Gunter, Helen (2003), Reviewing research in education in Australia and the UK: Evaluating the evaluation, Journal of Education Administration, Vol. 41, No 4, pp423-444

الرؤى المستقبلية

تضع الرؤى المستقبلية صورة مستقبلية، مستمدة من الرسالة، لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتحدد الهدف الأسمى الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه بعد مدة معينة، عادة ما تكون بين خمس إلى خمسة عشر سنة. وهذه الرؤى المستمدة من الرسالة تعطي معني للعمل الذي تقوم به المؤسسة[66].

اتضح أن لدى القطاع الخاص اهتماما كبيرا بالرؤية المستقبلية والتي يتم بموجبها تحديد الاستراتيجية. وينعكس هذا الاهتمام في نسبة الاتفاق والفهم المشترك بين المسئولين على مضمون الرؤية المستقبلية حيث تتراوح بين (80٪) إلى (100٪) (الجدول رقم 1) صفحة (70). ويدل ذلك على مشاركة عالية من قبل الجميع في وضعها، كما يدل على أنها وثيقة حية متداولة ومستخدمة من قبل الجميع.

أما في القطاع العام فأن الاهتمام بالرؤى المستقبلية كان أقل، بالرغم من انه ورد في الوثائق الرسمية المعدة من قبل وزارتين. وقد تراوح مستوى الاتفاق عليها بين (28٪) إلى (71٪). وهذا يشير إلى أن المشاركة في وضعها لم يكن بالمستوى المطلوب. ويبدو أن في كلا الحالتين تم وضع الرؤى من قبل مسئولين محددين وعرض فيما بعد على المسئولين لإقراره، وهذا الأسلوب لا يحقق التزام من قبل الجميع، ولا يساهم في الشعور بملكية الرؤى والعمل على تحقيقها. وقد ذكر بعض المسئولين أنه لا توجد رؤية مستقبلية في الوزارات. أي أن الوزارة تعمل بدون أي تصور لما تريد تحقيقه في المدى البعيد.

66 Kakabadse et al (1998) Success in sight: visioning, Thomson Business Press, UK.

القيم المؤسسية

تعتمد المؤسسة في عملها على قيم ومبادئ تحكم تصرفات المسئولين والموظفين في جميع الظروف والأوقات، فهي بمثابة المبادئ والاعتقادات الراسخة في المؤسسة[67]. ويرى كوتر و هسكت (**Kotter and Heskett**) أهمية أن تكون القيم والثقافة المؤسسية مساندة للاستراتيجية ومتوافقة معها لتحقيق النتائج وتحسين الأداء[68]. وقد تكون هذه القيم مكتوبة ومتفق عليها أو غير معلنة ولكنها محسوسة من خلال تصرفات المسئولين اليومية.

في هذه الدراسة تم استنباط القيم المؤسسية من خلال سؤال المسئول عن الصفات التي يرى المسئول ضرورة توفرها في الموظف لكي ينجح في عمله. يتضح من الجدول رقم (1) صفحة (70) أن متوسط مستوى الاتفاق على القيم في المؤسسات الخاصة وصل (67٪) بينما كان في المؤسسات العامة (58٪). وقد سجلت أعلى معدل نفس المؤسسة الخاصة (هـ) التي تستخدم نظام قياس الأداء (**Balanced scorecard**) للإدارة الاستراتيجية. ومن الملاحظ أن المتوسط وصل في إحدى الوزارات إلى (71٪). وهذا المعدل أعلى من بعض المؤسسات الخاصة. تم التركيز في هذه الوزارة على قيم مثل إرضاء الزبون من خلال تقديم خدمات متميزة تتسم بالسرعة في الإنجاز وتقليل التكلفة وإزالة المحسوبية والمساواة في المعاملة والمصداقية. كذلك رأى المسئولون أن الصفات الشخصية مثل النزاهة والتعاون مهمة جداً في تقديم هذه الخدمات بالاضافة إلى رفع مستوى

67 Gunn, Thomas G. (1992), Improving Performance With People And Culture, 21st Century Manufacturing: Creating Winning Business Performance, Harper Collins, Chapter 6, pp112-136
68 Kotter, John and Heskett, James (1992) corporate culture and performance, Free Press, USA, p28

المهارات والمعرفة واستمرار التعلم. هذا يدل على وعي عال من قبل المسئولين في الوزارات لمتطلبات المتعاملين. غير أن مثل هذه القيم تحتاج الى غرس وتعزيز. ففي بعض مؤسسات القطاع الخاص يوجد تدريب لادماج الموظفين يتم خلاله التركيز على بعض القيم مثل أهمية خدمة الزبون والانتاجية. بينما في القطاع العام لايستخدم تدريب الادماج بشكل منظم ولم يتضح كيف يتم غرس القيم المطلوبة .

يبين الجدول رقم (2) ادناه مقارنة بين القيم الواردة في إجابات المسئولين في القطاع العام والقطاع الخاص، كما يبين القيم المشتركة في الحالتين. يبدو أن التركيز بين القطاعين يختلف إلى حد ما. فمثلا في القطاع العام اهتم المسئولون بقيم مثل الانضباط الوظيفي والمهنية وفهم المهمة واتباع الأساليب الحديثة. وقد تبين من البيانات أن بعض هذه القيم لا تتفق مع الممارسات. فمثلا فهم المهمة واتباع الأساليب الإدارية الحديثة غير مطبق على مستوى المسئولين. وفي حالة عدم وجود أهداف فانه من الصعب أن تتضح المهمة. ومن الملاحظات الاخرى الهامة هي: كيفية تعزيز القيم لدى الموظفين.

الجدول رقم (2)
مقارنة القيم في القطاع العام والخاص

التصنيف	القطاع العام	القطاع الخاص	مشترك
الصفات الشخصية	الإيجابية والشجاعة وحب العمل والاهتمام	الصبر وبذل الجهد والنزاهة	المبادرة والإبداع
الانضباط والالتزام	الانضباط الوظيفي والتقيد بالقوانين	فهم الاجراءات والسرية في المعاملات	الالتزام بالوقت
التطوير الذاتي	رفع الكفاءة المهنية	التدريب العملي	فرص التعلم
فعالية وكفاءة العمل	فهم المهمة والكفاءة واتباع الأساليب الإدارية الحديثة	السلامة والانتاجية وتحقيق الأهداف	خدمة الزبون
مناخ العمل والاندماج	الاحترام المتبادل	التواصل	روح الفريق و المعاملة الحسنة مع الزملاء

الخطة والأهداف

التخطيط هو من أهم عناصر الإدارة، ووضع خطة لتأدية الرسالة وتحقيق الرؤى المستقبلية تعتبر من أهم مسئوليات الإدارة العليا في أي مؤسسة. ولكي تكون الخطة فعالة لابد وأن تتسم بالوضوح وأن توضع بمشاركة أكبر عدد ممكن من المسئولين، وأن تشمل أهداف ومؤشرات لمعرفة مستوى الإنجاز والأداء ومشاريع للتنفيذ[69]. وان تخضع لنقاش يبين التسلسل والترابط المنطقي بين البرامج

69 Haines, Stephen G. (2000) The Systems Thinking Approach to strategic planning and management, St. Lucie Press, New York,
See also Gregory, D. Streib and Poister, Theodore, H. (1999), Assessing the Validity, Legitimacy and Functionality of performance measurement system, American Review of Public Administration, Vol 29, No. 2, pp107-123,

والأهداف والنتائج المتوقعة على المدى القريب وعلى المدى المتوسط والبعيد والافتراضات التي بني عليها هذا الترابط. أي أن تتضح اسس المساءلة.

تبدأ الخطة بوضع أهداف استراتيجية أو محاور تحلل إلى أهداف فرعية تساهم كل دائرة بتنفيذ جزء منها. وتبين من الدراسة أن هناك تفاوتا كبيرا في إجابات المسئولين في القطاع العام. فقد بين كثير من المسئولين بأن الوزارة ليست لديها أهداف مكتوبة أو أن الأهداف غير واضحة. وفي الحالات التي وردت أهداف في القطاع العام نجد أن معظمها يتسم بالعمومية وغير محددة بمدد للإنجاز ولا توجد معايير لتقييم الإنجاز والأداء فيها. ومن الجدول (1) صفحة (70) يتبين أن مستوى الاتفاق على الأهداف أكبر بكثير في القطاع الخاص منه في القطاع العام. ففي القطاع الخاص يصل الاتفاق في مؤسستين إلى (100٪) والمتوسط (85٪)، بينما في القطاع العام تتدنى هذه النسبة في أحد الحالات إلى (28٪)، ولا يتجاوز الحد الأعلى (62٪) والمتوسط (48٪).

وهذه النتيجة المتدنية في القطاع العام هي محصلة لعدد من العوامل أهمها عدم وضوح الرؤية المستقبلية. فقد تبين من آراء المسئولين أن كثيرا من العمل يتسم بردود الأفعال ولا يوجد تخطيط شامل. وأن كثيرا من الأهداف هي عبارة عن توجيهات تصدر للإدارة أو للوزارة من المسئول الأعلى أو من القيادة السياسية. وفي الحالات التي برزت خطط للوزارة يبدو أنها مشاريع يتم تنفيذها دون وضع معايير لتقييم نتائجها وتأثيرها على الجهات المستفيدة. وفي كثير من الأهداف لم يتضح التسلسل المنطقي (**Logic Model**) بين الأهداف والبرامج والنتائج المرجوه ومعايير الأداء. كما أن إجابات بعض المسئولين بأنه "لا توجد خطة أو أهداف" يوحي بأنها غير معممة على الجميع أو أن مستوى المشاركة في وضعها اقتصر على

عدد معين من المسئولين. كما انه لم يتفق المسئولون على نوعية التقارير التي ترفع عن مستوى الإنجاز في تنفيذ الخطط. بينما في القطاع الخاص فأن الأسلوب المتبع في وضع الأهداف يعتمد على الاجتماعات السنوية التي يتم بموجبها وضع الميزانية وفي بعض الحالات يتم وضع استراتيجية متكاملة.

بالنسبة للأهداف التي ذكرها المسئولون في القطاع العام في إجاباتهم وكيفية تنفيذها ومتابعتها نجد أن هناك تفاوتا بين ماورد في الخطة من تحديد للمسئوليات وبين الواقع المعاش. حيث يذكر أحد المسئولين بأنه "لم تحدد له أهداف من المسئول" ويذكر آخر"لا يوجد تحديد رسمي للأهداف". ويذكر ثالث بأنه "لاتوجد أهداف تحدد من قبل المسئول"، وآخر يفيد "عدم وجود أهداف من المسئولين" وكذلك يبين آخر بأنه "لا توجد أهداف محددة من الرؤساء بشكل مباشر" أو كما يفيد آخر "لاتوجد أهداف وإنما واجبات". والتفسير لذلك قد يكون أن الخطة لم يتم ترجمتها إلى أهداف فرعية لكل مسئول كما هو معمول به في القطاع الخاص، حيث نجد أن أهداف المسئول في مكتبه يراجعها بشكل مستمر وتشكل المرجع الرئيسي له. وعدم وضوح أو وجود أهداف في القطاع العام يجعل من الصعب تطبيق عنصر المسائلة بشكل فعال.

رضا الموظفين وفهم متطلباتهم

رضا الموظفين يعتبر من أهم المؤثرات على أداء المؤسسة. فإذا كان الموظف راض عن وضعه ومقتنع بقيمة العمل الذي يؤديه وأتيحت له الفرصة للمشاركة في وضع الرؤى والأهداف والمعايير ولديه من الصلاحيات ما يكفي لتحقيق النتائج المتوقعة منه ولمعالجة المشاكل المتعلقة بعمله فانه أكثر قدرة على إرضاء المتعاملين والمستفيدين وتقديم خدمات متميزة وتحقيق أفضل النتائج.

تم تحديد رضا الموظفين من خلال إجابات المسئولين على السؤال "ماذا يريد الموظف من المسئول؟" ويتضح من الجدول رقم (**1**) صفحة (70) أن متوسط مستوى الاتفاق في القطاع العام كان (59٪) بينما في القطاع الخاص كان المتوسط (63٪). من ذلك يتبين أن هناك تقارب كبير في مستوى فهم الموظفين بين القطاعين.

تم تصنيف إجابات المسئولين حول متطلبات الموظفين إلى خمس فئات مقتبسة من تنظيم الاحتياجات لماسلو[70] وهذه الفئات هي:

1. الحوافز المادية.
2. الأمن والسلامة.
3. الحاجات الاجتماعية.
4. التقدير والاحترام.
5. تطوير الذات وتحسين الأسلوب الاداري.

70 Deborah Stephens and Gary Heil (1998), Maslow on Management With added interviews, John Wiley & Sons, NY: (Note: previously published as: Eupsychian Maslow hierarchy of needs,

الجدول رقم (3)
يبين مقارنة بين متطلبات الموظفين في القطاع العام والخاص

التصنيف	القطاع العام	القطاع الخاص	الاثنين
الحوافز المادية	الترقية والحوافز	زيادة الراتب والعلاوات	الترقية
الاستقرار الوظيفي	العدالة في الحقوق والواجبات	الاستقرار الوظيفي	الفرص المتكافئة
مناخ العمل والحوافز المعنوية	العلاقات الإنسانية والاستماع للموظف والتواصل	الحياة الاجتماعية والراحة في العمل	فرص التدريب والتعلم
التقدير والاحترام	إشعار الموظف بأهميته	المعاملة الحسنة	التقدير والاحترام
تطوير الذات وتحسين الأسلوب الإداري	وضوح المهمة والتعليمات والمشاركة في صنع القرار	إتاحة الفرص لتطوير الذات وتوفير المعلومات	الصلاحيات والمسئوليات

حسب فهم المسئولين فقد بين التحليل فوارق كبيرة بين ما يطلبه الموظف في القطاع العام وما يطلبه في القطاع الخاص. والجدول رقم (3) أعلاه يوضح هذه الفوارق، كما يوضح العوامل المشتركة بين الاثنين. ويبدو من هذا الجدول أن متطلبات الموظفين ليست الأمور الهامة وإنما الأمور التي يصعب على المسئول توفيرها له. فمثلا نجد أن الموظف في القطاع الخاص يريد الاستقرار الوظيفي، ونظرا لكون هذه الخاصية متوفرة للقطاع العام فلم تبرز في إجابات المسئولين. بينما في القطاع العام يريد العدالة في الحقوق والواجبات لأن الاستقرار الوظيفي نسبيا متوفر.

كذلك نجد أن الموظف في القطاع العام ينظر إلى الترقية والحوافز على أنها من العوامل الهامة في تحفيزه للعمل. ويرى المسئولون أن نظام الحوافز المعمول به يحتاج إلى قدر كبير من التعديل من حيث المضمون والتطبيق ليكون فعالا في تحفيز الموظفين ومكافئة القيم والسلوكيات والأداء المطلوبين. فقد بين بعض المسئولين "بأن الحوافز غير مناسبة وأن النسب للوزارات محدودة وأن النظام لا يسمح بإعطاء حافز للشخص المجد أكثر من مرة حتى ولو كان يستحق". كما انه "لا توجد معايير موضوعية للتقييم" يمكن على أساسها توزيع هذه الحوافز" وأن المسئولين غير مدربين على التقييم الموضوعي للموظفين. وفي غياب أهداف محدده ترتبط بأداء الموظف فانه من الصعب تحقيق الموضوعية في التقييم.

وأهم ما ورد في هذه المقارنة هو أن الموظف في القطاع الخاص يسعى إلى تطوير الذات من خلال وضوح المهمة والتعليمات والمشاركة في صنع القرار. بينما نجد أن هذا الوضوح غير متوفر للموظف في القطاع العام كما بينا في الفقرات السابقة.

نظام السيطرة (تقييم الألأاء ومتابعة الإنجاز)

اعتمد نظام السيطرة التقليدي على التحكم والسيطرة ويتمثل في كون جميع القرارات تحت سيطرة رأس الهرم الاداري، وتصدر الاوامر والتعليمات من الاعلى إلى الاسفل وعلى المرؤوس تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات دون معرفة تامة بالأهداف ودون أن تفوض له صلاحيات تمكنه من التعامل مع الزبائن والمتعاملين وتلبية متطلباتهم ضمن حدود معلومة[71]. ومنذ الثمانينات وبسبب ثورة المعلومات والمنافسة الشديدة واختلاف نوعية الزبائن والمواطنين أصبح هذا النموذج غير

71 Simon, Robert (1995) Levers of control, HBS Press, Boston, Massachusetts, USA

مناسب، وظهرت أنظمة تعتمد على خلق توازن بين السيطرة والتمكين (**Empowerment**)[72] واصبح هدف نظام السيطرة هو التأكد من أن الاستراتيجية والأهداف قد تحققت[73]. ويعتمد على مبادئ النظرية العامة للمنظومات (**General system theory**)[74] وأهمها قانون أشبي (**Ashby's Law of requisite variety**)[75] الذي يؤكد ضرورة وجود أدوات تحكم للسيطرة على المنظومة أكثر من المتغيرات في هذه المنظومة وبيئتها. فمثلا يحتاج السائق للسيطرة على السيارة الى فرامل ومقود ودعسة بنزين، كما يحتاج إلى معلومات عن حالة المنظومة مثل السرعة، والحرارة، وكمية البنزين الخ. وكذلك المسئول في أي مؤسسة فانه يحتاج إلى أدوات ومعلومات ليجيب عن أسئلة محددة وهو كيف يعرف بأن الاستراتيجية المتبعة ناجحة؟ وأن أهداف المؤسسة قد تم تحقيقها؟ وقد تم تحقيق النتائج المتوقعة منها، وبأقصى قدر من الكفاءة والاقتصادية[76]. وقد قسم علماء الإدارة السيطرة على ثلاث مستويات[77].

1. السيطرة الاستراتيجية، وهي التي تحدد الرسالة وتضع الرؤى وتحدد الاتجاه والمسار وتضع الأهداف للمؤسسة وتكون مسئولة عن سلامة وتنفيذ الاستراتيجية ومواءمتها مع رسالة المؤسسة وتطلعاتها.

---

72 Vogt, Judith and Murrell, Kenneth (1990) Empowerment in Organisations: how to spark exceptional performance, UA Inc., p8

73 Simon, Robert (2000) Performance Measurement and Control Systems for implementing strategy, Prentice Hall, New Jersey, p69

74 Von Bertalanffy, Ludwig (1968) General system theory: Foundations, Development, Applications, George Braziller Inc., NY, USA

75 Kravchuk, Robert, S and Schack, Ronald W (1996) Designing Effective Performance-Measurement System under the Government Performance and Result Act 1993, Public Administrative Review,

76 Haines, Stephen, G. (2000), The Systems thinking Approach to Strategic Planning and Management, St. Lucie Press, New York

77 Anthony, Robert, N. and Govindarajan, Vijay (1998), Management Control Systems, 9th ed. McGraw-Hill, Boston, Massachusetts.

2. السيطرة الإدارية وتكون مسئولة عن تحقيق أهداف النشاط الإداري الخاص بها.

3. السيطرة العملياتية وتكون مسئولة عن كفاءة العمليات والاجراءات على مستوى الإدارات

أما طبيعة السيطرة بأنواعها الثلاث فقد صنفها سيمون (**Robert Simon**) بخسة صنوف وهي الخيارات الاستراتيجية، والقيم المؤسسية، وقياس الأداء، والمناقشات، والتدقيق.[78]

وما يهمنا في هذه الفقرة هو قياس الأداء المؤسسي بهدف تحسين الأداء ورفع درجة المساءلة والمحاسبة[79]. ويقاس أداء أي مؤسسة إما بمقارنته مع مؤسسات أخري في نفس المجال أو مع أداء المؤسسة في أعوام سابقة أو مقارنة الأداء مع التوقعات. وقد حدد الباحثون في هذا المجال أوجه الأداء في القطاع العام بثلاث مجالات وهي الكفاءة والفاعلية والاقتصادية[80]. بالإضافة إلى ذلك فإن عنصر المساءلة يعتبر من أهم متطلبات المواطنين في القطاع العام[81]. أما في القطاع الخاص فإن المساءلة عادة ما تأتى في حينها على شكل خسارة يحاسب عليها المسئول.

78 Simon, Robert (1995), levers of control, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

79 Kamensky, John, M. (1993), Program Performance Measures: Designing a system to Mange for Results, Public Productivity & Management Review, Vol. xvi, No. 4, pp395-402, p398

80 Wisniewski, Mik and Stewart, Derek (2001), Using the Statutory audit to support continuous improvement in Scottish local authorities, The international Journal of Public Sector Management, Vol. 14, No. 7, pp540-555

81 Guthrie, James and English, Linda (1997), Performance Information and Programme evaluation in the Australian public sector, The international Journal of Public Sector Management, Vol. 10, No .37, pp154-164. See also Gallo, James and Thompson, Paul R. (2000), Goals, Measures and Beyond: In Search of Accountability In Federal HRM, Public Personnel Management, Vol. 29, No 2, pp237-248

لتحديد مدى فعالية نظام السيطرة المعمول به في القطاع العام لمتابعة الإنجاز في الأهداف التي وردت في إجابات المسئولين فقد تم تصنيف هذه الأهداف إلى أربع فئات وهي:

1. أهداف يمكن قياسها بالمعيار المالي: ما يتعلق بالميزانية والالتزام بالاقتصادية في الصرف ومتابعة تكاليف الأعمال.

2. أهداف لإنجاز مشروع أو عمل معين: متابعة مشاريع تم التخطيط لإنجازها في مدة زمنية محددة وبتكلفة معينة.

3. أهداف ممكن قياسها مباشرة بمعايير غير مالية: تقييم الجودة والوقت والمرونة.

4. أهداف لا يمكن قياسها مباشرة ويمكن قياس نتائجها: تقييم نتائج وتأثير السياسات والقوانين والإجراءات.

أن معرفة مدى تحقيق الأهداف يحتاج إلى نوعين من المتابعة. متابعة الإنجاز من خلال التقارير الشهرية. والنوع الثاني الاعتماد على معايير قياس مستوى الأداء من حيث الفاعلية والكفاءة والاقتصادية. بالنسبة لمتابعة تنفيذ الأهداف نجد أن الوزارات بشكل عام تعتمد على "متابعة ومراقبة ومشاهدات شخصية وتواصل مع الموظفين". غير أن هذه المتابعة لا تستند على تحديد واضح لما هو مطلوب من المسئول أو الموظف القيام به. فقد بين أحد المسئولين بأنه "يتم تحديد مسئول عن التنفيذ ولكن لا توضع له أهداف محدده لتحقيقها". كما أن المحاسبة في معظم الأحيان تكون على "التصرفات وليست على النتائج أو الانتاج، ولا توجد معايير يتم الرجوع إليها وعدم وجود مثل هذه المعايير يجعل المحاسبة أمرا صعبا". ويعتقد البعض بأن العمل الروتيني لا يحتاج إلى وضع أهداف.

فبالنسبة للنوع الأول من الأهداف والتي يمكن قياسها بمعايير مالية فهي في الغالب قليلة في القطاع العام. وتقتصر على مقارنة تكاليف المشاريع الفعلية مع الميزانية وضرورة الالتزام بالبنود في الميزانية. أما تكاليف العمليات والخدمات التي تقدمها الوزارات فلا توجد لها مقاييس مالية توضح كفاءتها. كما أن الوزارات لم تتطرق إلى كيفية الترشيد في الإنفاق والاقتصادية في استخدام الموارد ولا كيفية تقييم المردود الاقتصادي من المشاريع أو كيفية تحسين إنتاجية الموظف من سنة إلى أخرى. ويرى المسئولون أن هذا القصور في نظام السيطرة يحتاج إلى معالجة لتوفير هذا النوع من المعلومات للمسئول. أما في القطاع الخاص فإن هذا النوع من الأهداف تعتبر أساسية ويتم تقييمها باستخدام معايير الربحية والمردود على الاستثمار وسعر السهم وغيرها. غير أن تكاليف العمليات لا يتم تقييمها في بعض المؤسسات الخاصة بشكل فعال وقد أبدى المسئولون رغبتهم في تحسين هذا الجانب.

أما في المؤسسات الخاصة فقد ركز المسئولون على المعايير المالية بدرجة كبيرة دون اهتمام مماثل بالجوانب الأخرى للأداء، مثل كفاءة الأعمال (من حيث التكلفة والوقت والجهد)، ورضا الزبون، وتنمية القوى البشرية. والاعتماد على القياس المالي فقط يقوم على افتراض أن جميع الأهداف تصب في النهاية إلى تقوية المركز المالي والربحية. هذا قد يكون صحيحا إلى حد ما. غير أن المعيار المالي في الغالب هو نتيجة حسن الأداء في الأعوام الماضية، ولا يضمن أداء جيدا في المستقبل. وبالتالي فإن هناك حاجة إلى متابعة المعايير الأخرى لتحقيق توازن في مختلف المصالح مثل الزبائن والموظفين والمجتمع وكفاءة الأعمال والقدرة على الإبداع وتطوير القدرات المختلفة التي يعتمد عليها حسن الأداء المالي في المستقبل.

بالنسبة للأهداف المحددة بإنجاز مشروع أو عمل معين نجد أنها كثيرة ومتعددة في القطاع العام وفي معظمها وردت في الخطط وأن النظام المعمول به للمتابعة، والذي يركز بشكل كبير على متابعة الإنجاز، يفي بالكثير من المتطلبات للسيطرة عليها. ولجعل هذا النظام أكثر فعالية بَيَّن المسئولون ضرورة وضع مدد محددة وتكاليف لإنجاز المشاريع وربطها بتقييم المسئول السنوي لتحسين مستوى المساءلة. وكذلك ضرورة تحديد الأهداف المراد تحقيقها من خلال المشروع ومساءلة الوزارة أو الإدارة على النتائج المرجوة بواسطة مؤشرات يتفق عليها مسبقا.

بالنسبة للنوع الثالث من الأهداف والتي يمكن قياسها مباشرة بمعايير غير مالية مثل جودة الخدمات أو تقليل مدة إنجاز المعاملات، فانه من السهل جمع المعلومات لقياس مدى التقدم في هذا الهدف. فقد وضع بعض المسئولين تعريف لجودة خدماتهم ولكن لا يتم تقييم هذه الجودة بشكل منتظم، ويعتمدون في كثير من الحالات على شكاوى المتعاملين وملاحظات المسئولين. ويبين أحد المسئولين بأن "رضا الزبون هو القياس المعتمد ولكن لا يتم قياسه بشكل موَّثق". وهناك محاولات في إحدى الوزارات لقياس نتائج أعمالها وخصوصا فيما يتعلق بالتدريب، غير أن هذا التقييم غير منهجي بمعنى أن النتائج لا يتم متابعتها ووضع الخطط المناسبة لتحسين وتطوير الأداء فيها. لذا يمكن القول بأن نظام السيطرة المتبع لا يعطي هذا النوع من الأهداف الاهتمام الكافي.

بالنسبة للأهداف التي تحتاج إلى قياس نتائجها وتأثيرها، فهي تركزت حول تحسين المخرجات والسياسات سواء كان في مجال التعليم أو مشكلة البطالة والعمالة الوافدة أو جذب الاستثمار. هذا النوع من الأهداف يحتاج إلى تقييم مدى فعالية السياسات والبرامج من خلال قياس النتائج التي تتحقق مقارنة بالأهداف

المعلنة لهذه السياسات والبرامج. غير انه لم يرد في إجابات المسئولين كيفية التأكد من تحقيق هذا التحسين بشكل دوري وموضوعي. وبناء على إجابات المسئولين فأن "نظام السيطرة غير مناسب ويحتاج إلى تطوير"، وأن الاعتماد على التقارير الدورية العادية لا يفي بالمتطلبات.

وبالنظر إلى الجدول رقم (1) صفحة (70) نجد أن القطاع العام سجل نسبة من الاتفاق على المعايير المستخدمة للتقييم بلغت (81٪). غير أن هذا الاتفاق لم ينعكس على وجود نظام فعلي للتقييم بل يدل على أن المسئولين يدركون ضرورة وأهمية التقييم وانهم يتفقون على المعايير الواجب استخدامها لو وجد مثل هذا النظام. أما في القطاع الخاص فأن الوضع أفضل من حيث وجود نظام تقييم مالي وتقييم لنتائج السياسات والبرامج والمشاريع. أما بالنسبة للأهداف من النوع الثالث (التقييم غير المالي) فأن الدراسة وجدت ضعفا مماثل في القطاع العام. أي أن قياس كفاءة العمليات وقياس جودة المنتج ورضا الزبون لا يتم بشكل منتظم في بعض المؤسسات. وانفردت إحدى المؤسسات بوجود نظام سيطرة أكثر تكاملا يشمل جميع جوانب القياس الواردة في النموذج الإداري المستخدم في التحليل حيث سجلت مستوى اتفاق وصل إلى (100٪). وهذا النظام مستخدم من قبل المدراء وموجود في مكاتبهم للرجوع له بشكل يومي.

الالصد) مريظنتلاحيات والمشاركة والحوافز)

الهيكل التنظيمي هو الأداة المستخدمة لتوضيح الواجبات أو المهام والعلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل مسئول. وقد نظرنا في هذه الدراسة إلى الصلاحيات المتاحة للمسئولين لتساعدهم على تأدية مهامهم والتداخل في المهام إن وجد، وتأثيره على إمكانية المساءلة. كما حاولنا أن نقيم

مستوى مشاركة المسئولين على مختلف المستويات في وضع الأهداف ومعالجة المشاكل واتخاذ القرارات. وأخيرا حاولنا معرفة مدى فعالية نظام الحوافز على الأداء المؤسسي والأداء الفردي.

يرى المسئولون في القطاع العام أن "الإجراءات المتبعة بيروقراطية وروتينية و بطيئة"، وهناك ضرورة إلى "تعديل في تصنيف بعض الوظائف" و"وضع الرجل المناسب في المكان المناسب". كما يؤكدون الحاجة إلى "مراجعة القوانين والأنظمة" وتطوير وسائل "الاتصال والتحدث" مع المواطنين والموظفين. فيما يرى آخرون أن المشكلة تكمن في أن الإجراءات "غير مكتوبة وغير موثَّقة". في حين يذهب آخرون إلى وجوب إحداث تغيير جوهري في التنظيم يتمثل في خلق ثقافة مؤسسية شبيهة بالقطاع الخاص. ومن الأمثلة التي ساقها بعض المسئولين على بطئ الإجراءات هي أن بعض حالات التوظيف تستغرق 18 شهرا بينما استغرقت عملية شراء جهاز فكس سنة كاملة، بل فضل أحد المدراء شراء ستائر لمكتبه على حسابه الخاص بعد أن انتظر فترة طويلة لتوفيرها بالطرق المعتادة.

يؤكد بعض المسئولين بأن الهيكل التنظيمي الحالي في بعض الوزارات "يعيق تقديم خدمة متكاملة" للمواطنين والمتعاملين. فالأعمال الممتدة مثل إخراج رخصة سجل تجاري تعتمد في إكمالها على وزارات أخرى. و يرى المسئولون أن أحد أسباب التأخير والبطء يكمن في "كثرة اللجان التي تعيق العمل" و أن "المسئولية غير محددة بسبب الاعتماد على اللجان للبت في الأمور مما يضيع المساءلة". والعضو المشارك في اللجان "يمل بعد فترة ويقبل بأي قرار تأخذه اللجنة رغبة منه في انتهاء الاجتماع" أو مجاملة لرئيس اللجنة.

بالنسبة لعلاقة الإدارات بعضها ببعض فإن الهيكل الحالي وتوزيع المهام يجعل "التنسيق ضعيف بين بعض الإدارات مما يسبب تضارب في البرامج التي تنفذها الإدارة مع برامج إدارات أخري". كما يرى آخرون بأن هناك "تصادم مع إدارة معينة تؤثر على مستوى الأداء وتؤثر على إمكانية المساءلة عن النتائج". لذا فإن التنسيق والتعاون فيما بينها يحتاج إلى تقوية. وهذا التنسيق والتعاون يعتمد على توفر معلومات بشكل أفضل". لذا فإن "التأخير في إدخال نظم المعلومات يؤثر سلبا على الأداء"، بينما وجودها قد يساهم في معالجة الكثير من المشاكل التي ذكرت إذا ما تم إعادة تصميم الأعمال باتباع المبادئ السليمة لاعادة التصيم (**Reengineering principles**).

كما بين بعض المسئولين بأن "أنظمة الخدمة المدنية تجبر المسئول على مخالفتها وعدم التقيد بها". أي أنها لا تتغير بسرعة كافية لتتماشى مع المتغيرات العملية". وأن تأدية العمل بكفاءة "يتطلب زيادة الموظفين، أو تقليل عددهم أو تسريح غير المنتج أو تدريبهم أو تقديم حوافز مجزية لهم. وكل ذلك يتم مركزيا في ديوان الخدمة المدنية مما يجعل الوزارات تلجأ إلى أساليب أخري مثل التوظيف بعقد". وما لم يتم "تطوير إجراءات ديوان الخدمة المدنية" وتفويض صلاحيات أكبر للوزارات في التوظيف والتدريب وتحديد الرواتب والحوافز فإن إمكانية التطوير ستبقى محدودة.

أما فيما يتعلق بمدى مساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل وتحديد الأهداف فيتفق عدد كبير من المسئولين بأن مستوى المساهمة متدن. فقد بين أحد المسئولين بأن "الموظفين محبطين ولا يمكن أن نطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات أو معالجة المشاكل ما لم تتغير أنظمة ديوان الخدمة المدنية"

وتعطى صلاحيات أكبر في ربط الحوافز بالأداء. وهناك إجماع من المسئولين بأن مستوى المساهمة متدن وأن "القرارات مركزية وفي كثير من الأحيان لا يتم تنفيذها". أي أن "القرارات تركن"، وأن "الاقتراحات لا تقبل في وقتها" و المجال للتجربة والإبداع محدود، "عدم القدرة على التجريب". وتقتصر المشاركة في كثير من الأحيان على تقديم التواصي أو الاقتراحات أو المشاركة من خلال اللجان التي يعتبرها البعض مدعاة لضياع المسئولية والمساءلة.

أما في القطاع الخاص فقد اختلف مستوى المشاركة بين مؤسسة وأخرى وتنوعت وسائله. يفيد المسئولون بأن المشاركة تتم على أعلي المستويات في وضع الرؤى المستقبلية والأهداف. وبعدها يحدد كل مسئول الأهداف الفرعية التي من شانها أن تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وعلى المستوى التكتيكي، تشارك الفرق في تحسين الإنتاج.

يتبين من هذا الطرح بأن أغلبية المسئولين يرون ضرورة التغيير وتحسين الإجراءات وتوفير معلومات أفضل وتحديد المسئوليات والصلاحيات بما يتناسب مع الحاجة لجعل العمل أكثر فعالية وكفاءة وتجاوب مع متطلبات الزبائن المختلفين. كما بين المسئولون بأن دور ديوان الخدمة المدنية يحتاج إلى إعادة نظر لتقليل المركزية في توظيف النوعيات الجيدة من الموظفين وتقديم الحوافز المناسبة لهم. ومن النقاط الهامة التي برزت هي ضرورة تحسين مستوى المشاركة من قبل الموظفين وزيادة التفويض وتقليل استخدام اللجان في عملية اتخاذ القرارات لتسهيل عملية تحديد المسئولية والمسائلة. وتتلخص مقترحات المسئولين لتطوير التنظيم في ما يلي:

1. إعادة تصميم الأعمال لتسهيل الإجراءات وجعلها أكثر سرعة ومرونة.

2. تقليل المركزية فيما يتعلق بسلطات ديوان الخدمة المدنية ووزارة المالية.

3. ربط نظام الحوافز بالأداء وإعطاء صلاحيات أكبر للمسئول المباشر في اتخاذ القرار.

4. تقليل الاعتماد على اللجان في البت في الأمور.

5. خلق ثقافة 'خدمة الزبون' أسوة بالقطاع الخاص.

6. إعادة توزيع المهام لتقليل التداخل في الواجبات.

7. تعديل تصنيف بعض الوظائف وكتابة الوصف الوظيفي.

مقومات النجاح

كل عمل له عوامل يتوجب توافرها أو أعمال مفترض القيام بها بامتياز لضمان النجاح. وتساهم هذه المقومات في وضع الأهداف والغايات ومعايير الأداء[82]. وقد حاولنا التعرف على هذه العوامل لكل مؤسسة من وجهة نظر المسئول ومدى الاتفاق عليها بين المسئولين في نفس المؤسسة.[83]

تبين أن هناك اتفاق كبير بين المسئولين وصل في أحد الوزارات إلى (77٪) على أن النظام الإداري هو من أهم مقومات النجاح. ويفيد المسئولون بأن من أهم الأمور الإدارية هي "وجود الرؤى المستقبلية ووضوح التوجهات والبرامج ونظام يحكم العمل". ويشمل ذلك "فهم متطلبات الزبائن وخلق نظام اتصال فعال معهم ومع الموظفين في الوزارة". كما يفيد آخرون بأن "وجود أنظمة واضحة و إجراءات سليمة يتم الالتزام بها" تجعل هذا النظام مستقرا. وهذا في نظر أحد المسئولين،

82 Olve, Nils-Goran; Roy, Jan and Wetter Magnus (1999), The Performance Drivers: a practical approach to Balanced Scorecard, John Wiley & Sons Ltd., England

83 McAdam, Rodney and Bickerstaff, Ian (2001), Reengineering based change in the further education sector in Northern Ireland A qualitative study, Business Process Management Journal, Vol. 7, No 1, pp50-65

يتطلب قيادات إدارية على مستوى عال من الكفاءة. ويؤكد على ذلك آخرون بالقول بأن أهم أسباب النجاح هو "الإلمام الصحيح بدور الوزارة والتخطيط الشامل لتحقيقه مع وضوح السياسات والمتابعة الفعالة في تنفيذها". وتنفيذ ذلك يحتاج إلى تنسيق أكبر مع الوزارات الأخرى وهذا "التنسيق مفقود" في الوقت الحاضر. ويضيف آخرون أهمية توضيح "توجهات الوزارة والتركيز على التدريب وتغير السلوكيات" لتناسب هذا التوجه. في حين ترى مجموعة أخرى أن أهم مقومات النجاح هي "المعاملة الحسنة للناس" و"التعايش مع المتغيرات أي (قبول التغيير) وقبول الرأي الآخر" مع ضرورة "التعامل الحاسم والحازم مع الأمور" أي تنفيذ السياسات دون محاباة أو الخضوع للضغوطات الخارجية.

وفي وزارة أخرى يرى (86٪) من المسئولين بأن أهم مقومات النجاح يكمن في التطوير المستمر من خلال "إدخال التقنية الحديثة" وإدخال "القوانين المتطورة" لخدمة المواطنين وتنفيذ مهام الوزارة" والأخذ بالمستجدات الدولية في الوقت المناسب" مثل "استخدام تقنية المعلومات في كافة الإجراءات الإدارية والمكتبية"، أي أنه يتوجب "استخدام التقنية الحديثة استخداما سليما لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية" وتوفير المعلومات المطلوبة لمعرفة النتائج. وقد اتفق معهم آخرون على "ضرورة وجود نظام معلومات فعال" وأن "التأخير في تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية يؤخر المشاريع الأخرى". يأتي في المقام الثاني من حيث الأهمية، الأسلوب الإداري، حيث اتفق (71٪) من المسئولين على أهميته. فقد أوضح المسئولون بأن "الأسلوب الإداري المتبع والخروج عن الروتين" بالإضافة إلى "العمل كفريق داخل القطاع" يجعل الوزارة أكثر فعالية في تحقيق أهدافها. كما أن إيمان كبار المسئولين بأهمية تفويض السلطة والعمل من خلال الناس وعدم التدخل في

الأمور الصغيرة" أدى إلى تمكين المسئولين من "سرعة اتخاذ القرارات" على مختلف المستويات.

كذلك اتفق (57٪) من المسئولين بأن "القيادة الجيدة" مثل "وضوح الرؤى" و" الإيمان بأهمية العمل الذي تقوم به "تعتبر من أهم مقومات النجاح في الوزارة. كما اعتبر (43٪) من المسئولين بأن " حسن وجودة العمل واتقانة" و"التعامل الجيد مع المراجعين" و" الاخد بآراء المتعاملين مع الوزارة من خلال اجراء الدراسات العلمية" تعتبر من العوامل الهامة في نجاح الوزارة حيث ساهم ذلك في تحسين "سلوك الموظفين نحو المتعاملين "ومكنت الوزارة من "الحد من التجاوزات والاستثناءات" في التعامل. وأخيرا اتفق (29٪) من المسئولين بأن "القوى البشرية الجيدة والمتخصصة والمؤهلة" هي من العوامل الهامة للنجاح. ويشمل ذلك ضرورة "زيادة عدد الموظفين الجيدين" و "تطوير الموظفين" ورفع كفاءاتهم.

اتضح من الدراسة أن مستوى الاتفاق على أسباب النجاح عال نسبيا ولكن الأهم من ذلك هو أن الأفكار المطروحة بالرغم من تباينها فهي مهمة. كما أنها تشكل مجموعة من التوصيات تستوجب مناقشتها مع المسئولين لتحديد "إلى أي حد تتوفر هذه المقومات في الوزارات" وما ذا يتوجب على المسئولين القيام به لجعلها واقع؟ ويمكن تلخيص مقومات النجاح التي وردت في إجابات المسئولين في التالي:

1. القيادة الجيدة ووضوح الرؤى.
2. فهم متطلبات المواطنين من خلال تحسين التعامل معهم ووسائل الاتصال بهم.
3. الفهم الصحيح للرسالة والأهداف والتخطيط الشامل والمتكامل لتأديتها.

4. وضوح السياسات ووضع الإستراتيجيات الفعالة لتنفيذها.

5. التطوير المستمر ومواكبة المستجدات في العالم بما في ذلك تطوير الموظفين وتأهيلهم ورفع كفاءتهم.

6. استخدام تقنية المعلومات استخداما سليما، أي لتوفير المعلومات وتحقيق كفاءة وفعالية في العمليات.

7. الإسراع في خلق شبكة معلومات تربط الوزارات مع وضع نظام معلومات قائم على أساس أن المعلومات ملك الدولة وليست ملك الوزارة وذلك لتسهيل تبادل المعلومات.

بالنظر إلى هذه العوامل نجد أنها تتناقض مع واقع العمل في القطاع العام كما اتضح أعلاه. فقد تبين فيما تقدم أن الاتفاق على الرسالة والرؤى المستقبلية ضعيف في القطاع العام. وأن الأهداف في نظر الكثير من المسئولين غير واضحة وفي بعض الحالات غير موجودة. وأن تبادل المعلومات يكاد يكون معدوما، فكل وزارة تملك المعلومات ولا تسمح بتبادلها. وإمكانية تطوير الموظفين ليس من صلاحية المسئول المباشر بسبب سيطرة ديوان الخدمة المدنية على التدريب والتطوير. بينما يرى المسئولون أن هذه العناصر من مقومات النجاح الأساسية. من ذلك تتضح ضرورة تطوير العمل في القطاع العام بما يتمشى مع مقومات النجاح التي ذكرها المسئولون. و التعامل مع الحكومة على أنها كيان وأحد(وليس مجموعة من الوزارات)، ويسعى هذا الكيان إلى تحقيق غاية محددة، بناء على أسس ومبادئ تم تجربتها في الدول الأخرى وأهمها:

1. تعميم منهج الإدارة الاستراتيجية على جميع المستويات.

2. استخدام الفكر والمدخل النظمي (**Systems thinking systems approach**)[84] في تطوير العمل في الحكومة، يوفر رؤيا كاملة للتنظيمات مع مناخاتها واوجه العلاقات الداخلية بين الانظمة الفرعية المكونة لها.

3. فصل عملية وضع السياسات عن عملية التنفيذ وخلق مؤسسات تنفيذية لتأديته أما عن طريق الخصخصة أو عن طريق تكوين هيئات شبه حكومة مستقلة.

4. وضع نظام ومعايير الأداء.

5. إعادة النظر في أساليب العمل وإعادة هندسة الأعمال الممتدة.

الخلاصة والنتائج

الخلاصة

تشير النتائج إلى أن النظام الإداري الحالي غير ملائم لقيادة الإصلاح أو الاستفادة منه. وما لم يحدث تغيير جذري في هذا النظام فانه سيؤثر سلبا على جوانب الإصلاح الأخرى مثل التنمية الاقتصادية والاستثمار والتنمية الاجتماعية. يقول أحد الكتاب البحرينيين في جريدة أخبار الخليج "من أمن الرقابة أساء الأداء". وتلخص هذه العبارة الكثير من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة. فمن تحليل البيانات يتضح أن المسئولين على مستوى عال من الوعي والتفهم للمشكلات، وأن السبب الرئيس في تدني الأداء يرجع إلى الأسلوب الإداري المتبع الذي يفتقر إلى وضوح الرسالة والرؤى، وعدم وجود استراتيجية وأهداف واضحة قابلة للقياس على مستوى الوزارة، وعلى مستوى القطاع والإدارات. كما ينطوي على الكثير من "الإدارة بردود الأفعال" أي أنه لا يعتمد الفكر الاستراتيجي

84 Checkland, Peter (1993) Systems thinking systems practice, John Wiley and sons, Chichester, UK, p3

والتناول الشامل والتقييم الموضوعي للأداء والمساءلة على النتائج (**Result-based management**) الذي تنتهجه أكثر الحكومات والمؤسسات الخاصة. كما برز بشكل واضح اهتمام المسئولين بالصلاحيات وهذا ايضا مرتبط بوضوح الأهداف لكي تتم محاسبة المسئول المخول عن مدى تحقيقه لهذه الأهداف والنتائج، ويوضح البعض بان المسئول يتردد في تخويل الصلاحيات بسبب عدم قدرته على محاسبة المرؤوس كما هو متوفر في القطاع الخاص.

اتضح ان أحد أسباب عدم الوضوح هو أن مرسوم تشكيل الوزارات لا يذكر رسالة الوزارة كما أن المهام الصادرة من ديوان الخدمة المدنية تحدد مهام كل قطاع وكل إدارة ولكن لا تحدد الرسالة أو المهمة العامة للوزارة. واذا كان من غير الممكن وضع ذلك في المرسوم أو في مايصدر من مهام من ديوان الخدمة المدنية فمتي يتم ذلك ومن الجهة المكلفة به؟ واخيرا ولكي تتحقق الاستفادة القصوى من تقنية المعلومات والحكومة الالكترونية التي يعول عليها الكثير من المسئولين لا بد من إعادة النظر في تصميم الاعمال على أسس سليمة تعتمد على الفكر الاستراتيجي من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم ومساءلة على النتائج وتحديد واضح لملكية المعلومات. ونوضح تاليا أهم النتائج وبعض الفوارق بين القطاع العام والخاص وملاحظات اخرى.

النتائج

1. من إجابات المسئولين تبين أن عناصر الإدارة الاستراتيجية غير متوفرة مثل وضوح الرسالة والرؤى ووجود الخطة والأهداف. كما أن التنسيق بين الوزارات المختلفة في حل بعض المشاكل مثل البطالة والتعليم والاستثمار لا يرقى

إلى مستوى التحديات والتي تفرض وضع استراتيجية شاملة لجميع الجهات المعنية ولا تترك المشاكل للتنسيق الفردي أو اتباع أسلوب ردود الأفعال في التعامل معها. لذا يرى أكثر المسئولين بأن هناك حاجة ماسة إلى اعتماد الإدارة الاستراتيجية والتناول الشامل للمشاكل التي تواجه الحكومة.

2. وجود تباين بين المسئولين في القطاع العام في فهم رسالة الوزارة وعدم الاتفاق على وجود أهداف وخطة للوزارة. فقد أوضح بعض المسئولين بأنه لا توجد أهداف محددة وأن الوزارة تعتمد على ردود الأفعال في معالجة المشاكل التي تواجهها. فمثلا بلغ متوسط نسبة الاتفاق على الرسالة في القطاع العام (41٪) بينما في القطاع الخاص وصل إلى (59٪).

3. كان التركيز في الرسالة الرسمية لبعض الوزارات على مفهوم الجودة في تقديم الخدمات. بينا نجد أن طبيعة عمل القطاع العام تعتمد على تحقيق العديد من الأهداف والنتائج لمختلف المستفيدين، بخلاف القطاع الخاص الذي يسعى إلى تقديم خدمات بهدف مردود اقتصادي بالدرجة الأولى. هذا الاختلاف في طبيعة المهمة يستوجب أن يركز القطاع العام على أبعاد الأداء المختلفة مثل الفاعلية والكفاءة والاقتصادية وليس فقط على معيار الجودة.

4. تتسم الرسالة في بعض الحالات بالعمومية بحيث يصعب استخراج أهداف محددة منها، وبالتالي نجد أن الأهداف كثيرة ومتشعبة وصل عددها في إحدى الوزارات الى (**156**) هدفا ومعظمها عامة ويبدو أن كثيرا منها واجبات أو مهام أكثر من كونها أهداف. مثل تزويد المستهلكين بالمعلومات اللازمة حول السلع والخدمات، أو اعداد الدراسات والأبحاث، توعية المتعاملين والمستفيدين، الرقابة على الإجراءات والتأكد من مطابقتها للقوانين، تطبيق الانظمة المختلفة،

اسناد عمليات تطوير الأنظمة والحلول في مجال تقنية المعلومات إلى شركات متخصصة.

5. عدم وجود رؤية مستقبلية واضحة في القطاع العام وفي الحالات التي وجدت فان عددا محدودا من المسئولين يقومون بإعدادها دون مشاركة الآخرين. ونتج عن ذلك تدني ملحوظ في الاتفاق على الرؤى المستقبلية حيث بلغ متوسط الاتفاق (51٪)، بينما في القطاع الخاص وصل متوسط الاتفاق إلى (92٪). حيث يعتمد القطاع الخاص في وضع استراتيجيته على الرؤى المستقبلية ويتم مراجعتها وتحديثها سنويا في اجتماعات تشمل أكبر عدد من المسئولين.

6. تبين أن المسئولين في القطاع العام على درجة كبيرة من الادراك والوعي للمشاكل والتحديات التي تواجه الحكومة، وأن المشكلة التي تشير اليها هذه الدراسة هي الحاجة الى وجود نظام إداري فعال يستفيد من الطاقات الكبيرة الموجودة والمستوى الرفيع من العلم والمعرفة المتوفرة لدى كثير من المسئولين وفتح مجال الإبداع أمام الموظفين.

7. عدم الاتفاق على الأهداف، وفي بعض الاحيان عدم وجودها أصلا كما بين الكثير من المسئولين، يوحي بان وضع الاستراتيجية يُتخذ كتمرين يتبناه أحد المسئولين ويعرض النتيجة على السلطة العليا لإقراره، وبعد الانتهاء من التمرين تحفظ الوثيقة دون إحداث أي تغيير يذكر في أسلوب العمل أو في سلوك المسئولين والموظفين.

8. لم تفرق بعض الإجابات بين مفهوم الرسالة والرؤى المستقبلية، وبين الواجبات أو المهام التي تمثل الخطوات أو أسلوب تأدية الرسالة وتحقيق الرؤى.

وهذا يشير إلى خلط في المفاهيم يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على التركيز وتحقيق النتائج الحقيقية التي وجدت من اجلها.

9. لم تتضمن الاستراتيجية الرسمية في إحدى الوزارات أهدافاً للوزارة واكتفت بتحديد اهدف لكل قطاع. أي أنها عاملت الوزارة على أنها مجموعة من الإدارات وليس كيان قائم بذاته له خصائصه وغايته وأهدافه وهذا يجعل من الصعب مساءلة الوزارة عن نتائج وإنجازات.

10. في كثير من الأهداف لم يتضح التسلسل المنطقي الذي يربط الأهداف والبرامج والنتائج المرجوة ومعايير الأداء كما هو معمول به في بعض الحالات في القطاع الخاص.

11. من القيم الهامة التي أوردها المسئولون في إجاباتهم هي أهمية فهم الموظف والمسئول لمهمته ومعرفته التامة بما هو مطلوب منه والنتائج المتوقعة من العمل الذي يقوم به وإعطائه القدرة على تحسينه. غير أن ذلك ليس مطبق عمليا حيث تبين أن وضوح الرؤى وتحديد الأهداف غير متوفرة للكثير من الموظفين والمسئولين.

12. يتفق أكثر المسئولين على أن أهم عوامل النجاح هو وضوح الرؤى والتوجهات. وفي نفس الوقت فقد أفاد الكثير من المسئولين بأنه لا توجد رؤى مستقبلية أو أهداف محددة. وهذا التناقض قد يكون بسبب الأسلوب المتبع في وضع الأهداف والاستراتيجيات والمتمثل في عدم مشاركة المسئولين في وضع الاستراتيجية.

13. نظرا لإحساس المسئولين بعدم وضوح الرؤى وعدم وجود أهداف على مستوى الوزارة والضعف الحاصل في نظام الحوافز (الثواب والعقاب) سيكون من

الصعب إعطاء الصلاحيات وتحقيق مستوى أكبر من المشاركة في وضع الأهداف والمعايير ومعالجة المشاكل والمساءلة عن النتائج.

14. يرى بعض المسئولين أن هناك تداخل في عمل بعض الإدارات تستوجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي مثل الواجبات والمهام ودراسة الإجراءات لتقليل التداخل في الأعمال والبيروقراطية. فمثلا نجد أن عملية استخراج الرخص التجارية مثلا تبدأ في وزارة معينه مثل وزارة التجارة وتمتد لتشمل وزارة الداخلية والبلديات والصحة والعمل والعدل. كما أن عملية التوظيف والتدريب والمشتريات لا تتم في وزارة واحدة بل تدخل في إنجازها أكثر من وزارة. وهذا التوجه في توزيع العمل والتنظيم يجعل إنجاز العملية في وقت مقبول أمرا صعبا ويؤثر على تحقيق النتائج.

15. أورد بعض المسئولين ضرورة إعادة تنظيم العمل لتحسين مستوى الفاعلية والكفاءة بحيث تعطى الوزارات والإدارات صلاحيات أكبر في تدريب موظفيهم، وتوظيف المناسب وترقية المستحق لكي يتمكنوا من تحمل مسئولية تحقيق الأهداف المنوطة بهم.

16. يعتبر أكثر المسئولين بأن كثرة اللجان هي من أهم معوقات اتخاذ القرار، وسبب رئيس في تأخير المعاملات وتغييب المحاسبة والمساءلة. وفي مثل هذه اللجان عادة ما تتم الموافقة على القرارات لتفادي إطالة النقاش أو لعدم الرغبة في المعارضة وليس عن اقتناع.

17. في الحالات التي تم وضع استراتيجية للوزارة تبين في إحدى الحالات أن الخطة لم تشتمل على المشاريع التي ستقوم بها لتنفيذ هذه الاستراتيجية ولا

تشمل النتائج المتوقعة ولا تحدد التقارير والمعايير التي سيتم بموجبها متابعة التنفيذ وتقييم النتائج.

18. الكثير من الأهداف عامة ولا يتم تحديدها بمدة زمنية وغير مرتبطة بالرسالة والرؤية المستقبلية. كما أن الوزارات لا تعتمد على أي نظام لتقييم مدى تحقيق أهدافها. وقد أدرك المسئولون في إحدى الوزارات ذلك وهم الآن بصدد وضع نظام لقياس الأداء يسمى (**Balanced scorecard**)[85] لتصحيح ذلك.

19. يرى المسئولون بأن نظام السيطرة وتقييم الأداء غير مناسب وغير فعال ولا يساعد على التقييم الموضوعي وحصر المسئولية عن نتائج البرامج والسياسات وخصوصا في تقييم الأهداف التي تحتاج إلى تقييم نتائجها وتأثيرها مثل تجويد التعليم أو جذب الاستثمار ومعالجة البطالة ورفع الكفاءة. وكذلك الحال بالنسبة للأهداف التي تقاس بمعايير غير مالية مثل مستوى الرضا الوظيفي أو تقديم خدمة جيدة وسريعة.

20. ركز المسئولون في بعض المؤسسات الخاصة على المعايير المالية بدرجة كبيرة دون اهتمام مماثل بالجوانب الأخرى للأداء مثل كفاءة الأعمال (من حيث التكلفة والوقت والجهد)، ورضا الزبون، وتنمية القوى البشرية. وقد أثبتت التجارب أن المعيار المالي في الغالب هو نتيجة حسن الأداء في الأعوام الماضية، ولا يضمن أداء جيد في المستقبل. وبالتالي فأن هناك حاجة إلى متابعة المعايير الأخرى التي لها تأثير مباشر على قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق نجاح مالي.

85 Kaplan and Norton (1996), The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, HBS Press, USA

21. يهتم التقييم الحالي بسلوك الموظف مثل وقت الحضور للدوام والمتابعة الشخصية والتواصل مع الموظفين، وبعض المعايير غير المترابطة أكثر مما يركز على أداء المؤسسة من حيث الفاعلية والكفاءة والاقتصادية والمساءلة ورضا الموظفين. كما أنه لا يربط أداء الموظف والمؤسسة بالأهداف أو بنظام الحوافز كما هو معمول به في القطاع الخاص.

22. عدم وجود وسيلة منظمة للتعرف على مستوى رضا الموظفين عن ظروف العمل أو محاولة التعرف على مشاكلهم. ويعتمد المسئولون في ذلك على العلاقات الشخصية وسياسة الباب المفتوح. ويرى بعض المسئولين بأن ذلك غير كاف لضمان تحسين رضا الموظفين ورفع كفاءتهم.

23. بلغ متوسط الاتفاق على فهم المسئولين لمتطلبات الموظفين في إحدى الوزارات نسبة (71٪) وهذه نسبة عالية جدا مقارنة بالمؤسسات الخاصة والعامة والتي بلغ المتوسط فيها (63٪) و(59٪) على التوالي. ويرى المسئولون أن مطالب الموظف لتحسين الأداء تنحصر في أربعة عوامل. أولا تحسين الدخل مثل الترقيات والحوافز المجزية والعادلة والتقدير. ثانيا، تحسين النظام الإداري من حيث إتاحة الفرص لتطوير الذات من خلال المشاركة والصلاحيات. ثالثا، تحسين ظروف العمل من حيث العدالة والمساواة وإشعار الموظف بأهميته. رابعا، وجود العقاب في حالة المخالفة والتقصير.

24. لخص المسئولون النظام الإداري في ست نقاط رئيسية تدل على إدراك المسئولين بما يجب القيام به ولكن الممارسات والتطبيق العملي لا يتماشى مع هذا الإدراك، والنقاط الست هي:

أ. القيادة ووضوح الرؤى.

ب. معرفة متطلبات السوق.

ج. توفير الميزانية المناسبة.

د. سلامة الإجراءات والالتزام بها.

ه. التنمية المهنية.

و. الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات.

25. يرى المسئولون أن نظام الحوافز المعمول به حاليا غير مناسب ولا يفرق بين المجد وغير المجد، ولا يوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الموظف وخصوصا في كيفية تطبيقه التي لا تتسم بالموضوعية ولا تعتمد على تقييم سليم للأداء، وإنما تعتبر نوع من تحسين الوضع المادي للموظف.

26. برزت الحاجة إلى تدريب المسئولين على كيفية تقييم أداء الموظفين ووسائل إرشادهم لتوخي الموضوعية في التقييم وإعطاء الحوافز.

27. يولي المسئولون اهتماما كبيرا بضرورة استخدام تقنية المعلومات حيث تبين أن هناك نقصا كبيرا في المعلومات سواء كانت لاتخاذ القرارات أو للتطوير أو للتخطيط. ويرى المسئولون ضرورة استخدام تقنية المعلومات استخداما فعالا يمكنهم من تقديم خدمات أفضل للمراجعين. وهذا يتطلب إعادة النظر في تصميم العمل (**Process Reengineering**) والإجراءات وإعادة تصنيف بعض الوظائف وإضافة إدارات جديدة إذا تطلب الأمر ذلك.

28. يرى بعض المسئولين بأن هناك تأخير ونقص كبيرين في توفر المعلومات لمتخذي القرار مما يجعل المسئول يضطر إلى اتخاذ القرار قبل اكتمال المعلومات لكي لا تتأخر مصالح الناس. لذا بات من الضروري وضع نظام معلومات

على أسس سليمة ليس فقط لتوفير المعلومات ولكن كذلك لزيادة كفاءة وفعالية الأعمال من خلال إعادة تصميمها.

29. هناك الكثير من الإجراءات والسياسات غير مكتوبة ويرى المسئولون ضرورة كتابتها.

30. اتفق الكثير من المسئولين على أن أنظمة ديوان الخدمة المدنية التي تتسم بالمركزية تتسبب في الكثير من التأخير في معاملات الموظفين كما تحد من صلاحية الوزارات في التوظيف والترقيات وتقديم الحوافز المناسبة مما يضطر بعض الوزارات لمخالفة هذه الأنظمة. كما أن ارتباط الوزارات بوزارة المالية لتوفير بعض المواد يؤخر توفرها ويؤثر على مستوى المساءلة. لذا يرى بعض المسئولين ضرورة إعادة النظر في علاقة الوزارات مع ديوان الخدمة المدنية ووزارة المالية بغرض تقليل المركزية وإعطاء الوزارات صلاحية أكبر في تسيير أمورها.

31. يرى المسئولون أن التوظيف في الوزارات وخصوصا في التعليم يجب أن لا يكون جزء من معالجة مشكلة البطالة. فالتوظيف الذي لا يقوم على الكفاءة من شانه أن يخلق مشاكل أكثر فداحة من البطالة.

32. ضعف مستوى التدريب الإداري في القطاع العام والقطاع الخاص. حيث بلغ متوسط الدورات الإدارية خلال ثلاث سنوات أقل من ثلاثة أيام أي بمعدل يوم واحد في السنة.

بعض الفوارق بين القطاع العام والخاص

من إجابات المسئولين يمكن تلخيص بعض الفوارق الهامة بين الإدارة في القطاعين العام والخاص.

أولا في القطاع الخاص:

1. وجود استراتيجية وأهداف ومعايير مالية أكثر وضوحا، مبنية على رؤيا مستقبلية، يساهم هذا الوضوح في تحديد الأولويات بموضوعية أكبر وحساسية لمتطلبات السوق والمتعاملين (الزبائن) وتساعد في تركيز جهود المسئولين على تنفيذ الاستراتيجية.

2. القطاع الخاص أكثر تحديدا للسياسات والإجراءات والمسئوليات.

3. تحديد أهداف واضحة للادارات والاقسام والافراد وتقييم أدائهم على هذا الأساس ومحاسبة المسئول ومساءلته عن النتائج.

4. اتباع نظام رقابة وتقييم الأداء المؤسسي مبني على معايير مالية متفق عليها، وفي بعض الحالات اعتماد استبيانات لقياس رضا المتعاملين.

5. إمكانية الرئيس التنفيذي في تغيير سياسة واستراتيجية المؤسسة على خلاف القطاع العام الذي يخضع الوزير فيه إلى الكثير من الاعتبارات التي تحد من حريته في التصرف.

6. نظام الحوافز في القطاع الخاص أكثر موضوعية ومرتبط إلى حد كبير بالأهداف السنوية ومستوى الإنجاز والأداء.

7. مستوى الصلاحيات أكثر تحديدا ودقة بسبب وجود ننائج معينة مطلوب تحقيقها.

8. يتمتع المسئول بتأثير أكبر في اتخاذ القرار من خلال الاجتماعات الدورية والتخطيط السنوي للميزانية والأهداف التي توضع لادارته.

9. تحديد أوضح للمستفيدين (الزبائن) ومعرفة متطلباتهم من خلال استبيانات ودراسة السوق التي تقوم بها المؤسسات الخاصة على فترات متفاوته ومتقاربة.

10. مستوى أعلى من الاتفاق على الأهداف وقد يكون بسبب المشاركة في وضعها.

11. وجود أسلوب أفضل وأكثر موضوعية في اختيار الموظفين وادماجهم في المؤسسة والاهتمام بتطويرهم وتحديد المسار والوصف الوظيفي.

12. التركيز على الدورات التخصصية أكثر من الدورات الأكاديمية.

ثانيا في القطاع العام:

1. عدم وضوح الاهداف بسبب تعدد وتضارب مصالح المستفيدين والمتعاملين مع الوزارات مثل المواطنين والبرلمان والعمال واصحاب الاعمال والحكومة. هذه الحالة تحتاج الى خلق توازن بين هذه المصالح على عكس الوضع في القطاع الخاص الذي يهتم بالدرجة الاولى بمصالح الشركة وموظفيها.

2. الحاجة الى التنسيق بين مختلف الوزارات لاتمام عملية واحدة، مثل الرخص التجارية، وسياسات تنمية القوى البشرية، على عكس القطاع الخاص الذي تنتهي جميع العمليات في نفس المؤسسة.

3. يعتمد القطاع العام على المفهوم التقليدي في السيطرة والتحكم والذي يتمثل في احتكار المسئول للسلطة ومركزية القرارات وتمرير الأوامر من الأعلى إلى الأسفل. وفي المناخ التنافسي الحالي والضغوط المختلفة التي تواجه الحكومات والمؤسسات يترتب عليها الاعتماد على التمكين والتفويض من خلال تحديد الأهداف والمطالبة بالنتائج والمساءلة على تحقيقها.

4. في كثير من الحالات لا تتناسب الصلاحيات مع المسئوليات في القطاع العام، حيث تتعارض المسئولية مع الالتزام بالأنظمة والقوانين. فالمسئولية تقتضي أن يحصل المسئول على الموارد المناسبة التي تمكنه من تحقيق أهدافه. غير أن

ذلك لا يتم في كثير من الأحيان. فمثلا نجد المسئول يحتاج إلى موافقات من جهات أخرى (وزارات أخرى) للتدريب والتوظيف وتوفير لوازم ومعدات قد يعتمد عليها نجاح أو فشل المسئول، أما في للقطاع الخاص فجميع هذه القرارات تتم داخل المؤسسة الواحدة.

5. لا يمكن أن يكون الإنسان مسئولا دون أن يكون مساءلا عن النتائج وعن حسن استخدامه للموارد والتزامه بتطبيق القوانين والانظمة. وفي القطاع العام نجد أن إمكانية المحاسبة على التقصير محدودة وتجعل المسئول عمليا غير مساءل.

6. عدم قدرة المسئول التحكم في جميع قراراته وتحقيق اهدافه بسبب الحاجة الى التكامل بين مختلف الوزارات في التخطيط للتنمية وغيرها. وبدون التخطيط الشامل سيستمر التضارب في القرارات والسياسات قائما.

7. صعوبة المناقلة بين بنود الميزانية، لاسباب قد تكون وجيهة، ولكنها تجبر المسئول بصرف ميزانيته من البند الواحد قبل نهاية السنة حتى ولو كان بامكانه التوفير منها دون التاثير على جودة الخدمات التي يقدمها. أي أن المسئول لا يستفيد من ترشيد الانفاق والاقتصادية في استخدام الموارد. بل على العكس من ذلك فقد يخسر جزء من ميزانيته في العام المقبل.

8. يبدو ان هناك تركيز أكبر في القطاع العام على التدريب الاكاديمي اكثر من التدريب التخصصي.

نتائج أخرى

1. يبدو أن التنظيم الوزاري الحالي يوزع العملية الواحدة على عدد من الوزارات مما يجعل إمكانية المعالجة الشاملة للمواضيع الهامة والحيوية أمرا صعبا

ويطرح تساؤلا حول إمكانية هذا التنظيم في وضع خطة تنموية شاملة ومستدامة. مثال على ذلك التداخل في المهام بين وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل والشئون الاجتماعية. تقوم وزارة التربية والتعليم بالتعليم ووزارة العمل مسئولة عن توظيف مخرجات التعليم، والعملان جزء من عملية واحدة وهي إعداد المواطن لسوق العمل وللحياة الجامعية. كذلك تقوم وزارة العمل بالتدريب مما يجعل التنسيق حول بعض الامور مثل اعتماد شهادة معهد البحرين للتكنولوجيا من قبل الجامعة مثارا للجدل. كذلك تجزئة التخطيط للتنمية بين وزارة التجارة والصناعة والزراعة وخصوصا على مستوى التخطيط وقد يكون من الأولي أن يتم التخطيط لهذه النشاطات وغيرها في وزارة واحدة تتولى مسئولية التخطيط الشامل.

2. يعول القطاع العام على تقنية المعلومات لتطوير الأداء من خلال الحكومة الالكترونية. ولكن تبين ان المشكلة الرئيسية التي تواجه القطاع العام في تطوير الأداء هي الحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية في تصميم الأعمال الممتدة (**Extended Processes**) بين الادارات، وفي بعض الاحيان بين الوزارات. أي أن الاعمال التي تعتمد على أكثر من إدارة أو وزارة لإنجازها، مثل التراخيص التجارية وتراخيص البناء وغيرها، تحتاج إلي إعادة تصميم بناء على أهداف واضحة ومعايير معلومة تأخذ في الحسبان مصالح جميع المتعاملين والمصلحة العامة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وليس فقط الالتزام بقوانين وأنظمة وإجراءات وضعت في إحدى الوزارات أو الادارات لتناسب أسلوب عملهم وأهدافهم. كما تحتاج إلى القبول بالمشاركة في المعلومات واعتبار المعلومات ملكا للدولة وليس ملكا للوزارة أو الإدارة. وما لم يتم إعادة التصميم هذا وتغيير المفهوم في ملكية المعلومات، فان الحكومة الالكترونية لن تأتى ثمارها في تحقيق الكفاءة والفاعلية في

الاعمال وتوفير المعلومات للتخطيط السليم وتحسين نوعية اتخاذ القرار، وبالتالي لن تتمكن من معالجة مثل هذه المشكلات.

3. تشير الادبيات والممارسات المبينة سابقا إلى أن من أهم عناصر النجاح لاي مؤسسة هي أن يكون الفريق الاداري على اتفاق تام بعناصر الاستراتيجة. ومن خلال هذه الدراسة تم تطوير منهجية لتقييم ذلك بشكل موضوعي. يسمح هذا التقييم بمقارنة مستوى التوافق بين مختلف المؤسسات أو بتقييم التوافق في نفس المؤسسة على فترات لمتابعة تطويرها وتحسينها. ويعتبر التوافق نتيجة لمستوى المشاركة في وضع الاستراتيجية ومستوى الاتصال في نشرها بين موظفي المؤسسة على مختلف المستويات.

ر ؤى واستراتيجيات لمستقبل الإدارة العامة في البحرين

من إجابات المسئولين ومن أدبيات الإدارة وتجارب الدول الاخرى (وخصوصا كتاب الإدارة العامة في الاردن للدكتورة أمل الفرحان وعبدالكريم السكر، وكتاب **Reinvent Government** ل ديفد اوزبورن وتد قابلر) برزت عدد من الخصائص والمقترحات يمكن أن تشكل رؤى لتطوير الإدارة في البحرين. وتتمثل الرؤية الاستراتيجية في إحداث نقلة نوعية في تنظيم وتوجهات الجهاز الاداري لزيادة كفاءته وفاعليته للتجاوب مع المستجدات المحلية والاقليمية والدولية على نحو يفرز إدراة عامة تكون أصغر حجما، وأكثر فاعلية، وأقل تكلفة، وأسرع إنجازا ومبادرة، وأكثر التزاما بالديموقراطية وحقوق الانسان بمفهوم التنمية الشاملة. وأهم خصائص وأسس هذه الرؤية ما يلي:

1. الواقعية: إن إحداث نقلة النوعية في امكانات وتنظيمات الجهاز الاداري ممكن على ارض الواقع في ضوء الامكانات الفنية والاجتماعية والادارية

التي تمتلكها الإدارة العامة في البحرين، وخصوصا وجود الارادة السياسية في التطوير وفي ضوء ما يتمتع به المسئولين من ادراك لأهمية وضرورة التطوير.

2. الوضوح: يقول أحد الجنرالات "لا تملي على الانسان ماذا عليه أن يفعل، فقط وضح له النتيجة المطلوبة وسوف يفاجئك بقدراته الابداعية". إن توضيح الرسالة والرؤى والأهداف المطلوبة يجعل المسئول والموظف يستخدم امكانياته في تحقيقها ويجعل المساءلة على النتائج ممكنة.

3. الفاعلية: إن إعادة تنظيم الجهاز الاداري وإعادة تصميم العمليات واتباع مفاهيم وآليات السوق مثل الخصخة وانشاء هيئات عامة تقدم خدمات من شأنه ان يُنتج إدارة عامة صغيرة الحجم وأكثر فاعلية وتجاوبا. وهذا يسهل عملية الرقابة والتنسيق بين الاجهزة الادارية التي سيقتصر دورها على وضع السياسات، وتقييم الأداء، وتوفير الميزانية.

4. التكاملية: تتم من خلال وضع استراتيجية وتخطيط شامل للتنمية الاقتصادية، ويتحقق التكامل فيها باشراك القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني في وضع هذه الاستراتيجية وصنع القرارات وتقاسم المسئوليات. كما يتحقق التكامل بإشتراك مختلف الوزارات ذات العلاقة في وضع البرامج وآلياتها التنفيذية في معالجة القضايا الهامة والكبرى.

5. المهنية: إن بناء القيادات والاحتراف الاداري، يعد مطلبا أساسيا لنجاح التنمية، ويتمثل ذلك في تهيئة الفرص لاكتساب مهارات ومعارف تنمي كفاءة المسئول والموظف وتزيد من عطاءه لمجتمعه.

6. العلمية: استخدام الاساليب العلمية في اتخاذ القرارات والاستقصاء والبحث كمنهج عمل في الشؤون الادارية كافة. واصبح ذلك ممكنا بتوفر المعلومات

الملائمة من خلال نظم المعلومات ووسائل الاتصال التي تساعد على نشر هذه المعلومات. وقد بينا سابقا أهمية تقنية المعلومات كأداة في تخفيض حجم النظم الادارية وزيادة قدرتها من خلال إعادة تصميمها واتمتة العمليات ووضع نظم تقييم فعالة.

7. العنصر البشري: إن نجاح التنمية الادارية يقتضي الاعتناء باختيار العنصر البشري وتطويره وتحفيزه كي يصل إلى المواقع القيادية، على أن يكون الاختيار على أساس المؤهل والكفاءة وأن الوظيفة العامة حق لكل مواطن بدون تمييز.

8. ديناميكية العملية: التنمية الادارية نشاط تطويري مستمر لا يتوقف عند حد، وبالتالي يجب أن ينظر اليها كعملية ديناميكية مستمرة.

9. شمولية التنمية الادارية: أن التخطيط للتنمية الادارية يجب أن يكون مركزيا وشموليا تشترك فيه جميع الجهات ذات العلاقة، وان يكون التنفيذ مرحليا حسب أولويات تحددها معايير موضوعية.

10. المشاركة: إن الوظيفة العامة هي خدمة للمواطن دونما تمييز ويترتب على ذلك ضرورة مشاركة الموظفين والمتعاملين في اتخاذ القرار وفي عملية التطوير.

11. الميزانية السنوية: تستخدم الميزانية كأداة لتحديد الاولويات غير أن السيطرة المركزية على الميزانية تجعل الاداري مكبلا بقواعدها وانظمتها. ومع ان الضوابط هامة للمحافظة على المال العام، الا ان الافراط فيها يعيق تحقيق الأهداف. وأكثر ما يعيق هو توزيع الميزانية الى بنود فرعية كثيرة تحتم على المسئول التصرف ضمنها، وأي فائض في الميزانية يسترجع الى الخزينة مما قد يجعل المسئول يفرط في الصرف. وبعض الولايات في امريكا تسمح للإدارة بتوفير

الفائض من ميزانيتها لاستخدامه في مشاريع اخرى مما يجعل الإدارة تسعى الى الترشيد بدلا من الافراط.

التوصيات

من تحليل البيانات نستنتج بأن هناك إحساس عام بضرورة إجراء تعديلات جوهرية على المنظومة الإدارية. وقد وردت العديد من الاقتراحات بهذا الخصوص في اجابات المسئولين. غير أن المنظومة الإدارية لا بد وأن تكون متكاملة العناصر والمكونات لكي تكون فعالة. شانها في ذلك شأن أي منظومة اخرى. وأن تعمل مكونات هذه المنظومة، من عمليات ومدخلات ومخرجات وموارد ونظم وسياسات، بشكل تكاملي لكي تتمكن من تأدية الغاية التي وجدت من اجلها. كما أنها تخضع لقوانين ومبادئ يجب مراعاتها في تصميم مكوناتها، وبيئة تتفاعل معها. لذا فإن التوصيات سوف تأخذ ذلك في الحسبان وتعتبر أن كل وزارة هي نظام قائم بذاته له خصائصه وغايته ومطالب بنتائج محددة ومتفق عليها. وإنها في حد ذاتها ،أي الوزارة، جزء من نظام أكبر وهو الحكومة والدولة والمجتمع البحريني. وسنحاول إكمال المقترحات الواردة في إجابات المسئولين لكي نخرج بمنظومة إدارية متكاملة تعتمد مبادئ الإدارة الاستراتيجية والتناول الشمولي. وتشمل هذه التوصيات ما يلي:

1. للاستفادة من نتائج هذه الدراسة نقترح أن تقوم كل وزارة ومؤسسة بدراسة إجابات المسئولين التي توضح رؤاهم حول عناصر الاستراتيجية ومناقشتها والتوصل إلى المرتكزات والافتراضات التي بنيت عليها ومن ذلك يمكن توحيد المفاهيم ووضع رؤى واستراتيجيات مبنية على مفاهيم موحدة لتساعد على توضيح المسارات المستقبلية وكيفية تنفيذها ومتابعتها.

2. اعتماد منهجية الإدارة الاستراتيجية لوضع وتوضيح الرسالة والرؤى والقيم ومعايير الأداء والأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات لتنفيذها، وإشراك المسئولين في وضعها من خلال عقد ورش عمل تشمل مختلف المستويات.

3. وضع رسالة لكل وزارة تعكس الغاية التي وجدت الوزارة من أجلها وتكون مستمدة من رسالة وأهداف الحكومة مع إشراك أكبر عدد ممكن من المسئولين والمتعاملين للاتفاق على الرسالة.

4. وضع رؤى مستقبلية محددة بمدة زمنية تحدد حسب كل حالة.

5. وضع قيم مؤسسية متفق عليها من خلال مشاركة أكبر عدد من المسئولين تحكم سلوكيات المسئولين والموظفين.

6. توخي الشمولية في وضع الاستراتيجية والأهداف والمعايير وأخذ جميع الجوانب في الحسبان بما في ذلك متطلبات المستفيدين، وأن تكون الأهداف محددة بمدد زمنية وتكاليف إن أمكن وأن تكون النتائج المتوقعة منها قابلة للقياس و/أو التقييم.

7. مراجعة السياسات والنظم والإجراءات للتأكد من أنها موائمة مع ومساندة للاستراتيجية.

8. وضع نظام سيطرة وقياس أداء فعال لتقييم الأداء في تنفيذ السياسات والاستراتيجية، وأن يتكون النظام من عدة مستويات يبدأ بتحديد معايير قياس الأداء على مستوى الوزارة وينزل تدريجيا لتقييم الأداء على مستوى القطاع والإدارة والقسم والفرد.

9. وضع مشاريع لتنفيذ الاستراتيجية على أن تكون محددة بمدة زمنية وتكاليف وأن تدار على أسس ومبادئ إدارة المشاريع وإدارة المخاطر.

10. وضع خطة لكل مسئول، مشتقة من أهداف الوزارة، وتشمل هذه الخطة أهدافا فرعية واضحة ونسبة إنجاز معلومة ومحددة بمدة وتكاليف ومستوى أداء متفق عليه.

11. إجراء مراجعة دورية للاستراتيجية والسياسات والمشاريع وتقييم النتائج.

12. إعادة تصميم العمل (**reengineering**) لتحسين مستوى الفاعلية والكفاءة وتقليل التداخل في المسئوليات والتقليل من العمل الروتيني وتطوير الإجراءات وتحسين مستوى الصلاحيات في التدريب والتوظيف والترقية وفي إعطاء الحوافز.

13. إعطاء المحافظات والمجالس البلدية (كل حسب اختصاصه) دور أكبر في تقديم الخدمات على أن تركز الوزارات على وضع السياسات والاستراتيجيات ومعايير تقييم الخدمات والنتائج.

14. إعادة النظر وبشكل جذري في نظام الحوافز المعمول به حاليا ليكون أكثر قدرة على تشجيع السلوك المطلوب ويرتبط بالأداء القائم على التقييم الموضوعي وأن يشمل ما يلي.

أ. إعطاء المسئول المباشر صلاحية أكبر في منح المكافئات والحوافز.

ب. زيادة الحوافز المعنوية مثل التدريب.

ج. ربط الحوافز بالأداء والإنجاز.

د. استخدام أسلوب منح الحوافز للجماعات أو الفرق وليس فقط للأفراد.

ه. اعادة النظر في النسب للوزارات والمحددة حاليا ب (4٪).

15. إعادة النظر في علاقة الوزارات مع ديوان الخدمة المدنية ووزارة المالية بغرض تقليل المركزية وإعطاء الوزارة صلاحية أكبر في تسيير أمورها.

16. زيادة التدريب والدورات الادارية، والتركيز على الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء وإدارة المشاريع.

17. إيجاد جهاز تطوير ورقابة إدارية على مستوى الحكومة ويرتبط بمجلس الوزراء ويكون من ضمن مسئولياته ما يلي:

أ. الإشراف على التطوير الإداري في الوزارات.

ب. التدقيق الإداري ومراقبة الأداء والإنجاز (**performance auditing**) من خلال استلام تقارير دورية من الوزارات وتقديم تقرير موحد لمجلس الوزراء عن أداء الوزارات مع مقترحات لتحسينه.

ج. وضع معايير وتقييم الأداء ومراجعة القوانين الداخلية والأنظمة وتحديد تأثيرها على سلوك الموظفين والمستفيدين وعلى النتائج.

د. إجراء دراسات واستبيان لأخذ آراء الزبائن بغرض مشاركتهم في رسم الخطط المستقبلية وتحسين الأداء وتحقيق متطلباتهم وتطلعاتهم.

ه. إجراء دراسة لتحديد مستوى رضا الموظفين عن النظام الإداري المعمول به والخروج بمقترحات من الموظفين لتطويره بحيث يشمل الجوانب الهامة مثل الحوافز والصلاحيات والمسئوليات.

و. وضع نظام تكلفة في الوزارة لمراقبة تكاليف العمليات ومقارنتها بالسنوات السابقة أو بمثيلاتها من الوزارات في الدول الأخرى أن امكن.

ز. تقديم المشورة والمساعدة للوزارات في تطوير عملياتها ووضع نظام السيطرة وقياس الأداء وإدخال نظم الجودة.

18. تشكيل وحدة تطوير ورقابة إدارية في الوزارات ترتبط بالوزير مباشرة وتعمل بالتنسيق مع جهاز التطوير والرقابة المرتبط بمجلس الوزراء ويكون من ضمن مهامها ما يلي:

أ. الإشراف على التطوير الإداري ومراقبة أداء الوزارة وتقييم فعالية السياسات والبرامج.

ب. القيام بالتدقيق الداخلي المالي والإداري ورفع تقارير دورية للوزير.

ج. تقديم المساعدة للوزارة لاعتماد الإدارة الاستراتيجية والقيام بإدارة ورش العمل للمساعدة (facilitation) في وضع الاستراتيجية.

د. وضع وإدارة نظام السيطرة والأداء وتعميمه على الإدارات والمساعدة في وضع مؤشرات الأداء لها.

ه. تلقي تقارير التدقيق المالي والإداري ومراقبة الأداء والإنجاز من الإدارات وتقديم تقرير موحد للوزير عن أداء الوزارة وتقديم مقترحات لتحسينه.

و. تقديم المشورة والمساعدة للإدارات في تطوير عملياتها وإدخال نظم الجودة.

الفهرس
الملأ) قحـ) وزارة 'أ'

الرسالة.... 114
الرؤى المستقبلية 116
الخطة والأهداف..... 117
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الانجاز).. 122
القيم المؤسسية.....125
رضا الموظفين..... 126
مقومات النجاح..... 128
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز).. 129
المشاركة..... 131
الحوافز..... 132
الخلاصة..... 134
النتائج..... 136
التوصيات..... 139

الرسالة

من تحليل إجابات المسئولين السبعة حول رسالة الوزارة، يرى أحد المسئولين أن الرسالة هي توفير خدمات بينما يرى اثنان من المسئولين بان الرسالة هي "دعم الاقتصاد من خلال تقديم خدمات للمتعاملين". فيما يرى آخر أن الرسالة تكمن في "إعداد وتأهيل البحرينيين للمساهمة في التنمية". ويضيف على ذلك مسئول آخر بان الرسالة هي "التوفيق بين مختلف المصالح بين المواطنين وغير المواطنين". ويرى آخر أن الرسالة هي"متابعة تنفيذ القرارات الوزارية وتنفيذ ما ينص عليه القانون". من ذلك يتضح أن الاتفاق على الرسالة لا يتجاوز (7/2). وبمقارنة ذلك مع الرسالة الرسمية الواردة في استراتيجية الوزارة والتي تتمثل في التالي:

1. تمكين فئات المجتمع من المساهمة في تنمية البلاد من خلال إتاحة الفرص والمساعدات.
2. رفع قدرات فئات المجتمع للمساهمة في عملية التنمية.
3. حفز مؤسسات المجتمع على المشاركة في تنمية البلاد من خلال القوانين المشجعة والمنظمة لها.

تركز الرسالة الرسمية على مفهوم التمكين والذي يشمل عدة أمور منها توفير المعلومات للمستفيدين بغرض التوفيق بين العرض والطلب، كما يشمل تهيئة المواطن لهذه الفرص. كذلك تركز على رفع القدرات وقد يكون ذلك من خلال التدريب والتأهيل. وبمقارنة نتائج الاستبيان مع مفاهيم الرسالة الواردة في استراتيجية الوزارة، نجد أن إجابات المسئولين لم تكن مطابقة للرسالة الرسمية التي ركزت على مفاهيم مثل رفع قدرات و تمكين و حفز الجميع على المساهمة في

تنمية البلاد وتقدمه. بينما تبين إجابات بعض المسئولين أن الوزارة هي الجهة المسئولة عن توفير خدمة معينة بينما يقول آخر بان المسئولية تقتصر على مساعدة المواطنين للحصول على هذه الخدمة فقط. أي ان النظرة الشاملة للرسالة غير متوفرة لدى المسئولين وكل يرى جانبا معينا منها. وبالتالي فان الهدف الأساسي في الرسالة، وهو المساهمة في الاقتصاد والتنمية، قد يفقد تأثيره على خطط الوزارة بسبب عدم التركيز عليه وترجمته إلى أفعال يمكن قياس تأثيرها ونتائجها على الاقتصاد الوطني.

الرؤى المستقبلية

يتبين من تحليل الاجابات أن اثنين من المسئولين يفيدون بانه لا يوجد تصور واضح " لم يبرز أي رؤية مستقبلية" و "لا يوجد رؤية مستقبلية". ويوضح آخر أن المستقبل يكمن في "خلق توازن بين طموحات مختلف قطاعات المجتمع". يتبين من تحليل النتائج أن نسبة الاتفاق على التصور أيضا منخفضة نسبيا ولا تتجاوز (28٪).

الرؤية الرسمية المعلنة هي:

"المساهمة بدور رائد في تقدم البحرين وازدهارها والاعتزاز بخدمة المجتمع البحريني في مجالات (اختصاصات الوزارة) بأرقي مستوى من الكفاءة والجودة والتميز في الأداء والإنجاز."

بتحليل الرؤية المستقبلية نجد أن المفاهيم الواردة فيها تعتمد إلى حد كبير على قدرة الوزارة على تقييم الأداء والإنجاز للتحقق من مستوى الكفاءة والجودة. ومن الجدير بالذكر أن الرؤية ميزت بين الأداء والإنجاز وهذا أمر في غاية الأهمية. حيث سيتبين فيما بعد كيف أن معظم الأساليب المستخدمة في متابعة تنفيذ الاستراتيجية تعتمد على تقييم الإنجاز دون وجود أسلوب منتظم لتقييم الأداء من حيث الكفاءة والجودة. كذلك نجد أن الرسالة تضع الجودة ضمن معاييرها الأساسية. في حين أن القطاع العام يتعامل مع تحقيق أهداف أكثر مما يتعامل مع تقديم خدمات وبالتالي فان الفاعلية والاقتصادية في تحقيق هذه الأهداف أشمل من مفهوم الجودة في تقديم الخدمات.

بالمقارنة بين ماورد في إجابات المسئولين وبين المفاهيم الواردة في الرؤية المعلنة، نجد هناك توافقا إلى حد ما فيما يتعلق بالارتقاء بمستوى بعض الخدمات.

لم يتطرق المسئولون إلى الارتقاء بمستوى خدمات اخرى أو الاعتزاز بغرس خدمة المجتمع. فيما أفاد البعض بانه لا يوجد تصور أو رؤية مستقبلية للوزارة. وهذا قد يكون نتيجة أن الرؤية والرسالة تم إعدادها من قبل فريق مصغر لم يشارك فيه المسئولون بشكل فعال.

الخطة والأهداف

يفيد أربعة من المسئولين بأنه لا توجد خطة أو أهداف مكتوبة والاسلوب المتبع هو عبارة عن "ردود افعال". ويقول آخر بان الهدف الوحيد هو "قصر بعض الخدمات على فئة معينة من المجتمع". كما أنه "لاتوجد استراتيجية متفق عليها، والاستراتيجية الوطنية هي عبارة عن "مقترحات متناقضة". وأن النمط المعمول به هو "التعامل مع المشكلات اليومية ومعالجتها دون وجود خطة أو استراتيجية يتم مراجعتها بشكل دوري". ويعتقد أحد المسئولين بانه لو وجد تركيز "أكثر على التخطيط لتلاشي حدوث مثل هذه المشاكل" إلى حد كبير. وقد أفاد آخر بان صعوبة تنفيذ الأهداف قد يكون بسبب تضارب المصالح المختلفة للمستفيدين أو "عدم إمكانية تنفيذها بسبب الضغوط الداخلية" من مختلف الجهات. ويبين آخر بان العمل روتيني ولا داعي لوضع أهداف. وأما الأهداف التي وردت فهي مركزة على الفاعلية وتقنية المعلومات .

تناولت الأهداف الاخرى نظم تقنية المعلومات والتدريب حيث ورد كل منهما مرة واحدة. أي أن الوزارة تسعى إلى "ادخال تقنية المعلومات" لتوفير معلومات عن وضع الخدمات والطلب عليها، بالاضافة إلى المساعدة في تسهيل الاعمال الادارية الاخرى. غير انه لم يتوسع المسئولون في هذا الصدد وقد يكون ذلك بسبب حداثة

المشروع. أما فيما يتعلق بالتدريب فلم تبرز أي استراتيجية أو أهداف تذكر، بل كل ما ذكر هو ملاحظات على الوضع الحالي. فمثلا يرى أحد المسئولين ضرورة "التنسيق مع وزارة اخرى لتحسين مخرجات الوزارة"كما أشار آخر بان التنسيق مع وزارة معينة" غير كافٍ في الوقت الحاضر وان الوزارات تعمل منفصلة عن بعضها البعض ويتركز عملها على "معالجة المشاكل (**Fire-fighting**)"، أي انه ردود أفعال في معظم الحالات. في حين يوضح آخر بان "مخرجات الوزارة في الوقت الحاضر غير مناسبة لمتطلبات المستفيدين".

أما عن كيفية وضع هذه الأهداف فهناك اختلافات في الرأي بين المسئولين. فمثلا يقول أحدهم بانه "لا توجد وسيلة محددة لوضع الأهداف" في حين يوضح آخر بان "الأهداف توضع بدون مشاركة جماعية" ويبين ثالث بان الوزارة تحتاج إلى "تركيز أكثر على التخطيط لتفادي الانشغال بالمشاكل" بينما لا يتفق آخر على "طريقة التنفيذ (من خلال لجان) والقيام بالدراسات الكثيرة والتي هي عبارة عن تعويم للامور". في حين أكد آخر بان العمل يتسم "بردود أفعال". وافاد آخر بان هناك استراتيجية تم وضعها "باخذ القيادات إلى جزيرة حوار لمدة ثلاثة أيام لوضع التصور وقد استخدم طريقة العصف الذهني (**Brainstorming**) وطريقة تحليل جوانب القوى والضعف والفرص والتهديد (**SWOT**)". غير انه تبين لاحقا من أحد المسئولين بان الرحلة قد الغيت. وأوضح آخر بان هناك خطة موجودة لدى أحد المسئولين ولكن لم يتمكن من ذكر أي من أهدافها.

بين أحد المسئولين بأنه توجد استراتيجية وقد حصل الباحث على نسخة منها. تم إعداد هذه الاستراتيجية و مراجعتها ومناقشتها في اجتماع ضم الوزير السابق والمسئولين وذلك في 30 مايو 2002م أي قبل إجراء الدراسة.

شملت هذه الاستراتيجية عددا من المنطلقات أو المحاور الرئيسية. كما شملت رسالة ورؤية للوزارة، ورسالة ورؤية لكل قطاع من القطاعات الثلاثة وحددت الرسالة فئات المجتمع التي تخدمها الوزارة. تم ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف رئيسية وأهداف فرعية لكل قطاع، وانتهت بفقرة تفيد بان الوزارة سوف تترجم هذه الاستراتيجية إلى خطط عمل سنوية تتواكب مع المتغيرات والتطورات وتتواءم مع آمال وطموحات المجتمع البحريني.

لم تتطرق الاستراتيجية إلى متطلبات وتطلعات فئات المجتمع في نوعية الخدمات التي تقدمها الوزارة ولا كيفية معرفة هذه التطلعات والمتطلبات. ولم تبرز الاستراتيجية جوانب التضارب أو التعارض بين أهداف كل فئة وكيفية معالجة هذا التضارب. حددت الاستراتيجية عدد من التحديات الجديدة للالفية الثالثة والمتمثلة في الانفتاح والعولمة وثورة المعلومات والاتصالات، غير أنها لم تُبرز بشكل واضح كيفية التعامل مع هذه التحديات.

فيما يتعلق بالقطاع الذي كان موضوع هذه الدراسة، فقد تلخصت الخطة في أربعة أهداف استراتيجية يندرج تحت كل منها عدد من الأهداف الفرعية. والأهداف الاستراتيجية هي:

- الاسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الاسهام في تحقيق السلام والامان الاجتماعي.
- الاسهام في زيادة الانتاج ورفع الكفاية الانتاجية.
- تحقيق مشاركة أصحاب الأعمال والعمال في وضع السياسات والخطط والمشروعات.

أما بالنسبة للأهداف التي وردت في إجابات المسئولين فقد تم تصنيفها حسب المتعاملين مع الوزارات كالتالي:

– جعل خدمات الوزارة متاحة للجميع، توفير الاستقرار الوظيفي، التدريب والتعاون مع القطاع الخاص و التنسيق مع وزارة محددة لتحسين المخرجات.

– تثقيف وتوعية المراجعين عن الخدمات المتوفرة.

– تكثيف التثقيف للمتعاملين والمستفيدين، تحقيق الاستقرار الوظيفي والتوازن بين الحقوق، تحسين العلاقات الدولية لابراز البحرين على المستوى الدولي، ربط أطراف الإنتاج الثلاثة.

وبمقارنة هذه الأهداف مع تلك المذكورة في الاستراتيجية نجد أن هناك قدرا كبيرا من التوافق. فالإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية يرى المسئولون انه يتحقق من خلال "جعل خدمات الوزارة متوفرة لجميع طالبيها" وإعداد "المستفيدين ليكونوا قادرين على الاستفادة من نتاج الوزارة". أما بالنسبة للإسهام في تحقيق السلام والامان الاجتماعي فانه يتحقق من خلال "تحقيق الاستقرار الوظيفي والتوازن بين الحقوق". بالنسبة للاسهام في زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية فانه قد يتحقق من خلال "التدريب والتعاون مع القطاع الخاص والتنسيق مع الوزارت لتحسين مخرجاتها".

بالنسبة لتحقيق مشاركة المتعاملين والمستفيدين في وضع السياسات والخطط والمشروعات فلم يرد أي هدف من المسئولين باستثناء "تثقيف المراجعين" والذي يقصد به إعلامهم عن كيفية المراجعة والانتظار وتفهم أسباب رفض وقبول طلباتهم. أي أن الهدف الوارد في الاستراتيجية والمتعلق باشراك المتعاملين في وضع الاستراتيجية غير مطبق ولم يبرز أي أسلوب للمشاركة.

لم تتطرق الخطة إلى برنامج عمل ومشاريع ولم تبين كيفية تقييم الأداء والإنجاز نحو هذه الأهداف. فمثلا كيف ستقيم الوزارة مدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة الانتاجية، أو كيف ستقيم مساهمتها في التنمية الاقتصادية وما هي المؤشرات المستخدمة لذلك؟ وذكر في الخطة أن هذه التفاصيل سوف تصدر لاحقا. وهذا يطرح أسئلة مثل "هل مشاريع الوزارة متوقفة في الوقت الحاضر إلى إن يتم إصدار تفاصيل الخطة؟" أم أن ما تقوم بها الوزارة الآن من مشاريع هي جزء من خطة سابقة؟ أو انه ليس مخططا له ويتم بشكل "ردود أفعال" كما بين أحد المسئولين. والخلاصة الممكنة من هذه البيانات هو أن الخطة الاستراتيجية والأهداف تم وضعها من قبل بعض المسئولين ولم يشارك فيها البعض الآخر، كما يبدو أنها لم تعمم على الوزارة بالشكل الذي يؤدي إلى استخدامها بشكل فعال.

نظام السيطرة (تقييم الألأاء ومتابعة الانجاز)

لتحديد مدى فعالية نظام السيطرة المعمول به لمتابعة الإنجاز في الأهداف التي وردت في إجابات المسئولين فقد تم تصنيف هذه الأهداف إلى أربع فئات وهي:

1. أهداف يمكن قياسها بالمعيار المالي: (ما يتعلق بالميزانية والالتزام بالاقتصادية في الصرف ومتابعة تكاليف الأعمال)، لم تبرز أي هدف في هذه الفئة.

2. أهداف لانجاز مشروع أو عمل معين: تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها المستفيدون، تحديد الأعداد المستهدفة، التركيز في التدريب على قطاع معين وعلى برامج محددة، تغيير الإجراءات الداخلية، زيادة الفاعلية في متابعة القرارات الدولية، وضع مراكز في المحافظات، إيجاد نظام معلومات للحضور

والانصراف (مهم لتواجد الموظفين في اوقات تواجد المراجعين)، توفير مواقف للمراجعين، تطوير جهاز الأمن والسلامة.

3. أهداف ممكن قياسها مباشرة بمعايير غير مالية: تقديم خدمات أفضل للزبائن، تقليل إصابات العمل إلى الصفر، التوظيف والتدريب.

4. أهداف لا يمكن قياسها مباشرة ويمكن قياس نتائجها: تطوير العلاقات الدولية، تغيير نظام خدمات المستفيدين، رفع مستوى تقنية المعلومات من حيث النظم والموظفين، التحقق من الشكاوى.

بالنسبة لمتابعة تنفيذ الأهداف نجد ان أربعة من المسئولين يرون أن الوزارة تعتمد على التقارير، بينما يرى اثنان بان الوزارة تعتمد على "متابعة ومراقبة شخصية والتواصل مع الموظفين". بالإضافة الى المتابعة الشخصية و "مشاهدات شخصية". غير أن هذه المتابعة لا تستند على تحديد واضح لما هو مطلوب من المسئول أو الموظف القيام به. فيبين أحد المسئولين بانه "يتم تحديد مسئول عن التنفيذ ولكن لا توضع له أهداف محدده لتحقيقها". كما أن المحاسبة في معظم الأحيان تكون على "التصرفات وليست على النتائج أو الإنتاج ولا توجد معايير يتم الرجوع اليها. وعدم وجود المعايير يجعل المحاسبة أمرا صعبا". أما التقارير الدورية فبالرغم من أنها غير كافية في حد ذاتها، ألا أن أحد المسئولين يوضح بأنه "لا يتم عليها أي تحليل".

بالنسبة للنوع الأول من الأهداف (المالية) فان المسئولين لم يحددوا أي هدف في هذا الجانب. كما أن الاستراتيجية الموضوعة لم تتطرق إلى الترشيد في استخدام الموارد أو حصر تكاليف إنجاز المهام أو حصر المردود الاقتصادي للمشاريع والبرامج. أما فيما يتعلق بالتدريب فقد حددت الاستراتيجية أهمية تحقيق "قيمة

مضافة للمتدرب ذات مردود اجتماعي واقتصادي للمجتمع". غير أن ذلك لم يترجم في الأهداف المذكورة من قبل المسئولين بشكل محدد ولا في الاستراتيجية الرسمية.

بالنسبة للنوع الثاني من الأهداف والتي تتعلق بانجاز مشروع معين فإن أسلوب المتابعة المستخدم يعتمد على المتابعة والمراقبة الشخصية والتواصل مع الموظفين. أي أنه يعتمد فقط على الاستفسار والنقاش والمتابعة الشهرية والمستمرة. ومع أن هذا الاسلوب مناسب ومهم لتحديد الانجاز في المشاريع، ألا أنه غير كافٍ ويحتاج إلى أن يعزز باستخدام نظام إدارة المشاريع بحيث يعتمد على تقارير منتظمة شهرية تحدد الانجاز السابق والانجاز المتوقع في الفترة اللاحقة، وبيان المواضيع المؤثرة والتي تحتاج الى قرار والمخاطر المحتملة، كما يبين أي تغيير في الأهداف ونطاق العمل والتكاليف ومقارنتها بالميزانية وهكذا. أما بالنسبة لتقييم نتائج الأهداف لهذه المشاريع فالمسئولون لا يعتقدون بان الاسلوب المتبع يعطي معلومات وافية عن النتائج التي تم تحقيقها، أي أنه "لا توجد طريقة فعالة ومنتظمة لتقييم الأداء و"نعتمد على التقارير الربعية (كل ثلاثة اشهر)" للانجاز فقط.

بالنسبة للنوع الثالث من الأهداف والتي يمكن قياسها مباشرة بمعايير غير مالية مثل تقديم خدمات أفضل للزبائن أو تقليل اصابات العمل، فانه من السهل جمع المعلومات لقياس مدى التقدم في هذا الهدف. غير أن المعلومات المتعلقة بنوعية الخدمات ومستوى رضا المتعاملين ليست متوفرة ولا يتم تقييم نوعية الخدمات، ويبين أحد المسئولين بان "رضا الزبون هو القياس المعتمد ولكن لا يتم قياسه بشكل موثق ومنتظم". أما فيما يتعلق بحصر إصابات العمل فهناك جهد في

هذا الاتجاه ولكن لم يتبين مدى الاستفادة من هذه المعلومات في معرفة أسباب الإصابات وتفادي حدوثها في المستقبل. بالنسبة للتدريب فإن الوزارة تقوم بجهد كبير في حصر مدى تأثير التدريب على المتدربين وتتابع نسبة الذين تم استفادتهم من خدمات الوزارة.

بالنسبة للنوع الرابع من الأهداف والتي تتعلق بالسياسات وتطوير العلاقات الدولية وتغيير نظام خدمات المستفيدين، فهذه تحتاج إلى تقييم مدى فعاليتها من خلال النتائج التي تتحقق مقارنة بالأهداف المعلنة للسياسة. نجد أن نظام السيطرة والتقييم المتبع لا يخدم هذا النوع من الأهداف وفي الغالب فان هذه السياسات لا يتم تقييم نتائجها بشكل منتظم ودوري و"يعتمد على الشكاوى". أو انه "لا يوجد نظام موثق لقياس النجاح" في السياسات والأهداف.

القيم المؤسسية

تفاوتت إجابات المسئولين بين قيم عمل مؤسسية تشجع عدم القبول بالوضع ومحاولة التغيير من خلال طرح الاراء بشجاعة، إلى الالتزام بوقت العمل والانضباط الوظيفي. ويمكن تصنيف هذه القيم إلى خمس فئات:

1. خدمة الزبون والمتعاملين: معاملة الجمهور معاملة جيدة، الاحترام المتبادل، تحسين الخدمات، التعامل الجيد مع الزبائن وإرضائهم، معاملة الزبون، المعاملة المتساوية، مصداقية مع الزبون (عدم الوعد بما لا يمكن تنفيذه)، اللطافة مع الناس.

2. الصفات الشخصية: التعاون، لاتجبر نفسك على قبول شيء لا ترضى عنه، الشجاعة في إبداء الرأي، العدل وعدم التمييز بين الموظف والآخر، الطموح، حب العمل، والنزاهة، العمل بعد ساعات العمل (التضحية والبذل).

3. التطوير الذاتي: لاتقبل بالأمر الواقع (التجديد ومحاولة التغيير المستمر)، رفع مستوى الموظف من حيث المعرفة والمهارة، تهيئة نفسه (تطوير الذات)، استمرار التعلم، المؤهلات والخبرة.

4. فعالية وكفاءة العمل وتحقيق النتائج: التركيز على العمل، الإيجابية والمبادرة.

5. الانضباط والالتزام: الحضور في الوقت المحدد.

من هذا التصنيف يتضح أن هناك اتفاقا بين خمسة من المسئولين (7/5) على ضرورة إرضاء المتعاملين من خلال تقديم خدمات أفضل للزبون مع المساواة في المعاملة والمصداقية. وهذا يمكن أن يكون أساسا لوضع قياس لمدى رضا الزبائن (**Customer Satisfaction Index**). كذلك هناك اتفاق مشابه (7/5) على أهمية الصفات الشخصية مثل الشجاعة والنزاهة والتعاون والتي يمكن استخدامها لتحسين قياس رضا الزبائن. بالنسبة للقيم المتعلقة بتطوير الذات فقد حظيت بأهمية كبيرة (7/4) وخصوصا ما يتعلق برفع مستوى المهارات والمعرفة واستمرار التعلم. وقد بين أحد المسئولين أهمية التغيير المستمر والتجديد. ولكن الملاحظ أن هناك ضعف في التركيز على الفاعلية والكفاءة في العمل وتحقيق النتائج فلم يتطرق إليه أحد من المسؤولين بما يوحي بأهمية تحقيق النتائج ومتابعتها، وكذلك الحال بالنسبة للانضباط والالتزام. وهذا متفق مع ما تبين سابقا بان النتائج للأهداف والسياسات لا تحظى بنفس القدر من المتابعة.

رضا الموظفين

من الإجابات تم تصنيف مفهوم المسؤولين لمتطلبات الموظفين على النحو التالي:

1. تحسين الأسلوب الإداري: وجود تعليمات واضحة وصريحة وان تطلب منه المستطاع، وضوح الاوامر، وجود معايير واضحة (غير موجودة في الوقت الحاضر)، إعطائه الصلاحيات والثقة.

2. تحسين ظروف العمل: الاستماع للموظف، التواصل، تقديم المساعدة له واشعاره بقيمته، الاحترام والسؤال عنه، إرضاء الموظف، الاحترام والكرامة، المساواة بين الموظفين، الاستقرار الوظيفي، وضوح المستقبل والمسار الوظيفي.

3. التقدير والحوافز: الترقيات، الحوافز، التقدير، التشجيع، إعطاء الموظف حقه، المطالبة بالترقيات.

يرى (7/4) من المسئولين بأن أهم ما يجعل الموظف راض عن عمله هو وضوح الاوامر والتعليمات ووضوح المستقبل والمسار الوظيفي الذي رسم له. كما يتفق المسئولون بنفس النسبة على أهمية فرص الترقية. كذلك يتفق (7/2) من المسئولين بان الاحترام والتقدير والاستماع للموظفين ومعاملتهم بالتساوي لها أهمية كبيرة في رضا الموظفين.

أظهر المسئولون درجة كبيرة في فهم متطلبات الموظف والتي شملت الجوانب المادية والمعنوية والأمنية والاجتماعية والذاتية. فمن وجهة نظر المسئول فان الموظف يريد نظاما إداريا جيدا قادرا على وضع التعليمات والأهداف الواضحة والمتطلبات التي تتناسب مع قدراته وامكانياته، مع وجود معايير معلومة لتقييم

أدائه وإعطائه الصلاحيات المناسبة لتحقيق ما هو مطلوب منه. ومما تقدم في فقرة الرؤية المستقبلية (فقرة 2) وفقرة الخطة والأهداف (فقرة 3) السابق ذكرهما، يتبين أن هذا القدر من الوضوح غير متوفر للمسؤولين ناهيك عن توفره للموظفين. حيث أوضح أكثر من مسئول عدم وجود مثل هذه الأهداف ومعايير تقييم نتائج العمل.

أما فيما يتعلق بتحسين ظروف العمل فان البحث لم يتطرق إلى التحقق من وجوده ولكن في غياب وجود قياس لرضا الموظفين فانه لا يمكن للوزارة التحقق من ذلك بشكل موضوعي، ولا بد من الاعتماد على طريقة وأسلوب تعامل مختلف لكل مسئول مع مرءوسيه. وتتلخص أهم متطلبات الموظفين في الآتي:

- الوضوح في الأوامر والتعليمات.
- إتاحة الفرص وتحديد المسار الوظيفي.
- الاحترام والتقدير والاستماع له وإشعاره بقيمته.

مقومات النجاح

يرى أحد المسئولين بان أهم عوامل النجاح يكمن في "فهم متطلبات الزبائن وخلق نظام اتصال فعال معهم ومع الموظفين في الوزارة". وانه يتوجب "استخدام التقنية الحديثة استخداما سليما لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية" وتوفير المعلومات المطلوبة لمعرفة النتائج. كما يركز المسئول على "ضرورة "تطوير الموظفين" ورفع كفاءاتهم. وقد اتفق مع مسئول آخر على "ضرورة وجود نظام معلومات فعال" وان "التأخير في تنفيذ نظام الحكومة الإلكترونية يؤخر المشاريع". كما اتفق معه في ضرورة "زيادة عدد الموظفين الجيدين". بينما يرى مسئول آخر أن أهم أسباب

النجاح هو "الالمام الصحيح بدور الوزارة والتخطيط الشامل لتحقيقه، ووضوح السياسات والمتابعة الفعالة في تنفيذها". وتنفيذ ذلك يحتاج إلى تنسيق أكثر مع الوزارات الأخرى وهذا "التنسيق مفقود" في الوقت الحاضر. ويؤكد ثانٍ على أهمية توضيح "توجهات الوزارة والتركيز على التدريب وتغير السلوكيات" لتناسب التوجه. في حين يرى ثالث أن أهم أسباب النجاح هو "المعاملة الحسنة للناس" و "التعايش مع الوضع (قبول التغيير) وقبول الرأي الآخر" مع ضرورة "التعامل الحاسم والحازم مع الأمور" أي تنفيذ السياسات دون محاباة أو الخضوع للضغوطات الخارجية. من ذلك يتضح أن مستوى الاتفاق على أسباب النجاح لا يتجاوز (7/2) ولكن الأهم من ذلك هو أن الأفكار المطروحة بالرغم من تباينها فهي مهمة. كما أنها تشكل مجموعة من التوصيات تستوجب مناقشتها مع المسئولين لتحديد إلى أي حد تتوافر هذه العوامل في الوزارة؟ وما ذا يتوجب على المسئولين القيام به لجعلها واقع؟ ويمكن تلخيص عوامل النجاح هذه في ما يلي:

1. فهم متطلبات المواطنين من خلال تحسين الاتصال معهم.
2. استخدام تقنية المعلومات استخداما سليما.
3. تطوير الموظفين ورفع كفاءتهم.
4. التخطيط الشامل ووضوح السياسات والمتابعة الفعالة في تنفيذها.

الالصد) مىظنتلاحيات والمشاركة والحوافز)

يرى أحد المسئولين أن "الإجراءات المتبعة بيروقراطية وروتينية وبطيئة"، وهناك ضرورة إلى "تعديل في تصنيف بعض الوظائف" و"وضع الرجل المناسب في المكان المناسب". كما يؤكد آخر الحاجة إلى "مراجعة القوانين والانظمة" و"تعديل

الإجراءات" و"تقوية الشئون القانونية" وتوفير "إدارة فنية إضافية" وتطوير وسائل "الاتصال والتحدث" مع المواطنين والموظفين. فيما يرى ثالث أن المشكلة تكمن في أن الإجراءات "غير مكتوبة وغير مدونة" وهناك حاجة إلى تقوية و"توسيع بعض الأقسام". في حين يذهب رابع إلي وجوب إحداث تغيير جوهري في الهيكل يتمثل في "تقسيم الوزارة إلى قسمين، وكل قسم برآسة وكيل وزارة، والتدريب يشكل له جهاز منفصل" كما يقترح "تحويل العمل إلى عقلية القطاع الخاص". أي تغيير السلوكيات من خلال خلق ثقافة شبيهة بالقطاع الخاص. أما الاجراءات فهو يرى أنها "معقولة".

يؤكد مسئول رابع بان الهيكل التنظيمي الحالي "يعيق تقديم خدمة متكاملة" للمواطنين والمتعاملين. كما يرى مسئول خامس بان سبب التأخير والبطء يكمن في "كثرة اللجان التي تعيق العمل" وقد يحتاج الأمر إلى "نظام إلكتروني" لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة. والي تقليل نسبة "تدخل المسئولين في عمل رؤساء الاقسام والمدراء واتباع تسلسل المراجع". ويتفق معه مسئول سادس في أن "المسئولية غير محدده بسبب الاعتماد على اللجان التي ليس لها هدف. والعضو المشارك في اللجان "يمل بعد مدة ويقبل بأي قرار تأخذه اللجنة رغبة منه في انتهاء الاجتماع". ويفيد سابع بان "الصلاحيات غير كافية بسبب وجود اللجان والتعليمات غير المكتوبة". وان "اللجان ليست لديها كامل الصلاحيات" بالاضافة إلى وجود "تخطي على صلاحيات اللجان من قبل كبار المسئولين". وان المساءلة "غير ممكنة بسبب عدم وجود الصلاحيات والاعتماد على اللجان". في حين يـرى (7/5) من المسئولين بان الصلاحيات مناسبة ولكنها " غير مناسبة على مستوى رؤساء الاقسام".

بالنسبة لعلاقة الادارات بعضها ببعض فان الهيكل الحالي وتوزيع المهام يجعل "التنسيق ضعيف بين بعض الادارات مما يسبب تضارب في البرامج التي ننفذها الإدارة مع برامج إدارات أخري". كما يرى آخر بان هناك "تصادم مع إدارة معينة تؤثر على مستوى الأداء". فيما يبين آخر بان "الإدارة منفصلة واحتياجها للإدارات الأخرى قليل وبالتالي فان تأثير هذه الإدارات شبه معدوم على أدائنا". نجد أن هناك ارتباطا عضويا بين بعض الادارات مما يجعل ضرورة التنسيق بينهم أمرا هاما للغاية. فمثلا يبين المسئولون بان "ارتباط العمل بين جهازي التدريب والتوظيف يستلزم مستوى أكبر من التعاون، وهذا التعاون يعتمد على توفر معلومات بشكل أفضل، لذا فان التنسيق فيما بينهما يحتاج إلى تقوية". وهذا التداخل في العمل يؤثر بشكل كبير على إمكانية المساءلة، ويجعها "غير ممكنة بسبب تأثيرات خارجية". ويرى أحد المسئولين بان "التأخير في إدخال نظم المعلومات يؤثر سلبا على الأداء" وقد يساهم وجودها في إيجاد علاج لهذا التداخل من خلال إعادة تصميم العمل وتوفير المعلومات للجميع.

واخيرا فان أحد المسئولين يرى أن "أنظمة الخدمة المدنية تجبر المسئول على مخالفتها وعدم التقيد بها" أي أنها لا تتغير بسرعة كافية لتتماشى مع المتغيرات العملية". وان تأدية العمل بكفاءة "يتطلب زيادة الموظفين، في حين أن الموازنة المقرة لا تسمح بزيادة أي موظف" مما يجعل الوزارة تلجأ إلى أساليب أخرى مثل التوظيف بعقد" كما تحتاج الكفاءة في تأدية العمل إلى" كادر وظيفي مدرب" وهذا غير ممكن مالم يتم "تطوير إجراءات ديوان الخدمة المدنية" وتفويض الوزارات في التوظيف والتدريب وتحديد الرواتب".

المشاركــة

أما فيما يتعلق بمدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل وتحديد الأهداف فيتفق أربعة من المسئولين بان مستوى المشاركة متدن. فقد يبين أحد المسئولين بان "الموظفين محبطين ولا يمكن أن نطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات أو معالجة المشاكل مالم تتغير أنظمة ديوان الخدمة المدنية" وتعطى صلاحيات أكبر في ربط الحوافز بالأداء. كما يبين المسئولون بان "القرارات مركزية وفي كثير من الاحيان لا يتم تنفيذها. أي أن "القرارات تركن"، وان "الاقتراحات لا تقبل في وقتها" والمجال للتجربة والابداع محدود، "عدم القدرة على التجريب". كما يرى الكثير بان "تكوين لجان في أغلب الأحيان لمعالجة المشاكل" يضعف المسئولية والمساءلة.

الحوافز

فيما يتعلق بالحوافز والتقدير، يتفق المسؤولون على أهمية الحوافز والتقدير المادي والمعنوي وخصوصا "الحوافز المعنوية مثل التدريب" للموظفين. ويرى أربعة من المسئولين أن نظام الحوافز المعمول به في الدولة يحتاج إلى قدر كبير من التعديل ليكون فعالا في تحفيز الموظفين ومكافئة القيم والسلوكيات والأداء المطلوب توافرها في الموظف.

يبين أحد الموظفين بان" الحوافز غير مناسبة وان النسب للوزارة محدودة، والنظام لا يسمح بإعطاء الشخص الحافز أكثر من مرة واحدة حتى ولو كان يستحق"، كما انه "لاتوجد معايير موضوعية للتقييم" يمكن على أساسها توزيع هذه الحوافز". ونظرا لكون نظام الحوافز موحد في وزارات المملكة، فان ما ينطبق

على وزارة واحدة ينطبق على باقي الوزارات. وقد بين المسئولون بشكل عام ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز. ولكن في غياب وجود نظام يحدد الأهداف ويربطها بالأداء والحوافز فانه من الصعب تحقيق الموضوعية في التقييم. غير أن هذا الاعتقاد بعدم صلاحية نظام الحوافز هو اعتقادا غير سائد. إذ يرى أحد المسئولين الحاجة "لتصليح أسلوب تطبيق نظام الحوافز وليس النظام نفسه". ويرى آخرون بان المسئول يحتاج إلى "صلاحية أكبر لمنح الحوافز" وتخفيف السيطرة المركزية، أي "إعطاء المدير صلاحية أكبر في منح المكافئات والحوافز". كذلك من السلبيات التي برزت في نظام الحوافز هي الحاجة إلى رفع وتحسين قدرة المسئولين على التقييم. أي أن المسئول يحتاج إلى "تدريب على التقييم" والى عدم السماح "للعواطف أن تتحكم في التطبيق". ومن الملاحظ أن عددا كبيرا من المسئولين في الوزارات ركزوا على ضرورة زيادة الحوافز النوعية مثل التدريب ورسائل الشكر والاحتفال بالمنجزات. وتطبيق مثل هذه الحوافر قد تكون من صلاحيات الوزير نفسه ولا يتدخل ديوان الخدمة المدنية فيها، وبالتالي فلا يوجد ما يعيق تنفيذها.

يتبين من هذا الطرح بان أغلبية المسئولين يرون ضرورة التغيير وتحسين الإجراءات وتوفير معلومات أفضل وتحديد المسئوليات والصلاحيات بما يتناسب مع الحاجة لجعل العمل أكثر فعالية وكفاءة وتجاوب مع متطلبات الزبائن المختلفين. كما بين المسئولون بان دور ديوان الخدمة المدنية يحتاج إلى إعادة نظر لتقليل المركزية في توظيف النوعيات الجيدة من الموظفين وتقديم الحوافز المناسبة لهم. ومن النقاط الهامة التي برزت هي ضرورة تحسين مستوى المشاركة من قبل الموظفين وزيادة التفويض وتقليل اتخاذ القرارات من خلال اللجان لتسهيل عملية تحديد المسئولية والمساءلة.

تتلخص مقترحات المسئولين المتعلقة بالهيكل التنظيمي في التالي:

1. تشكيل جهاز منفصل للتدريب.
2. إعادة تصميم الأعمال لتسهيل الإجراءات وجعلها أكثر سرعة ومرونة.
3. تقليل المركزية.
4. ربط نظام الحوافز بالأداء وإعطاء صلاحيات أكبر للمسئول المباشر في اتخاذ القرار.
5. تقليل الاعتماد على اللجان في البت في الأمور.
6. خلق ثقافة خدمة الزبون أسوة بالقطاع الخاص.
7. إعادة توزيع المهام لتقليل التداخل في الواجبات.
8. تعديل تصنيف بعض الوظائف وكتابة الوصف الوظيفي.

الخلاصة

تبين من إجابات المسئولين بان هناك تفاوتا في فهم المسئولين لرسالة الوزارة والرؤيا المستقبلية. فقد اختلف المسئولون على الدور الرئيسي للوزارة وهل هو خلق فرص عمل أم توفيق بين العرض والطلب. كما تبين أن نسبة الاتفاق محدودة حيث لم تتعدى اثنان من سبعة مسئولين. كذلك فان الرؤية المستقبلية غير واضحة بالنسبة لعدد من المسئولين في حين يرى آخرون عكس ذلك. وكذلك الحال بالنسبة للتخطيط ووضع الأهداف فقد اختلف آراء المسئولين على وجودها وأسلوب تحديدها. حيث يبين أحدهم بأنه لا توجد استراتيجية للوزارة وان العمل في معظم الأحيان عبارة عن ردود أفعال ومعالجة مشاكل وشكاوى من المواطنين. وقد ركز

المسئولون على جانب هام وهو الأسلوب المتبع في تنفيذ الاستراتيجية ومتابعة مستوى الإنجاز. حيث بين أحدهم صعوبة تنفيذ الأهداف بسبب الضغوط الداخلية من مختلف الجهات. ويرى آخر بانه في غياب نظام لقياس الأداء وتقييم النتائج وتأثيرها فان الوزارة ليست في الوضع الذي يمكنها من تحقيق عنصر المساءلة وتحديد المسئوليات عن النتائج بشكل موضوعي.

بالرغم من ذلك فان الباحث حصل على نسخة من الاستراتيجية التي تم إعدادها في شهر مايو 2002 أي قبل إجراء هذه الدراسة والمقابلات مع المسئولين ويظهر أنها لم تعمم بشكل فعال على المسئولين. أو أنه لم يحرص المسئولون على المشاركة في إعدادها. كما أن أسلوب تقييم إنجاز الأهداف لا يركز على النتائج وتقييم فعالية السياسات المتبعة. أما بالنسبة للقيم المؤسسية فقد تبين أن هناك اتفاق كبير على أهمية تقديم خدمة متميزة لجميع المتعاملين.

بين المسئولون ضرورة وضوح التعليمات والعمليات والصلاحيات والمسئوليات لجميع الموظفين. مع ضرورة وجود أسلوب تقييم موضوعي مبني على أداء الموظف وتقديم الحوافز المادية والمعنوية. غير أن النظام المتبع في تحديد الصلاحيات والمسئوليات يعتمد على اللجان مما يؤدي الى اضعاف المساءلة. لذا فانه يحتاج إلى كثير من التعديل ليكون أكثر وضوحا وتحديدا للمسئولية ليسمح بقدر مقبول من المساءلة عن النتائج. كما أن الأسلوب المتبع لتقييم أداء الموظف يفتقر إلى الموضوعية أيضا، وان الحوافز المتوفرة غير مجزية في كثير من الأحيان وتحتاج إلى زيادة في الحوافز النوعية مثل التدريب ورسائل الشكر بالإضافة إلى إعطاء المسئولين حرية أكبر في تقديم مثل هذه الحوافز.

إن المشاركة الفعالة في وضع الأهداف ومعالجة المشاكل واتخاذ القرارات تكسب الوظيفة قيمة وتجعل الموظف يشعر بأهميته وبالتالي لها تأثير إيجابي على مدى عطاء الموظف. وقد اتضح أن مستوى المشاركة في الوزارة لم يكن بالمستوى المرضي واتفق المسئولون على ضرورة إعادة النظر في ذلك. كما اتفقوا على ضرورة إعادة النظر في دور ديوان الخدمة المدنية، بحيث يسمح للوزارة اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقيات والمكافآت والحوافز دون الرجوع إليه وضمن سياسات متفق عليها مسبقا. والجدول رقم (6) أدناه يبين مستوى الاتفاق بين المسئولين على عناصر الاستراتيجية.

النتائج

1. هناك تباين بين المسئولين في فهم رسالة الوزارة. أما الرسالة الرسمية فهي تختلف عن إجابات المسئولين من حيث أنها تركز على حفز الجميع على المساهمة في تنمية البلاد، وهذا المفهوم لم يرد في أي من إجابات المسئولين.
2. أوضح بعض المسئولين بانه لا توجد رؤية مستقبلية أو أهداف محددة وان الوزارة تعتمد على ردود الافعال في معالجة المشاكل التي تواجهها. وفي الحالات التي يتم فيها وضع الأهداف يرى بعض المسئولين بان مستوى المشاركة محدود.
3. عناصر التخطيط غير متوفرة مثل وجود الأهداف والاتفاق عليها حيث أفاد بعض المسئولين بعدم وجود خطة أو أهداف رغم أن الباحث اطلع على الاستراتيجية التي تم إعدادها بعد مقابلة المسئولين، مما يدل على محدودية

المشاركة في إعداد هذه الاستراتيجية، ويفسر التباين في فهم المسئولين للرسالة والرؤى. كما يفسر قول بعض المسئولين بانه لا توجد أهداف للوزارة.

4. يرى أكثر المسئولين بان هناك حاجة ماسة إلى اعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على تناول شامل للمشاكل التي تواجه الوزارة. والتي يصعب على الوزارة معالجتها في معزل عن مساهمات فعالة من قبل الوزارات الأخرى مثل وزارة المالية والاقتصاد الوطني في دورها التخطيطي للاقتصاد وخلق فرص عمل، بالاضافة إلى مساهمة فاعلة من القطاع الخاص لوضع استراتيجية تشمل جميع الجهات ذات العلاقة.

5. يعتبر أكثر المسئولين بان كثرة اللجان تعتبر من معوقات اتخاذ القرار وسبب رئيس في ضعف المساءلة. في مثل هذه اللجان عادة ما تتم الموافقة على قرارات ليس من واقع اقتناع ولكن تفاديا لطول النقاش ولعدم الرغبة في المعارضة.

6. أورد بعض المسئولين ضرورة إعادة تنظيم العمل لتحسين مستوى المساءلة بحيث تعطى الادارات صلاحيات أكبر للمسئولين في تدريب الموظفين، وتوظيف المناسب وترقية المستحق لكي يتمكنوا من تحمل مسئولية تحقيق الأهداف المنوطة بهم.

7. لم توضح الاستراتيجية الرسمية التي أعدتها الوزارة والمشاريع التي ستقوم بها الوزارة لتنفيذ هذه الاستراتيجية،

8. عدم وجود وسيلة منظمة للتعرف على مستوى رضا الموظفين عن الأداء الإداري وعن ظروف العمل أو محاولة التعرف على المشكلات ويعتمد المسئولون في ذلك على العلاقات الشخصية وسياسة الباب المفتوح. ويرى بعض المسئولين بان ذلك غير كاف لضمان تحسين رضا الموظفين ورفع كفاءتهم.

9. يعتمد الأسلوب المتبع في تقييم أداء الإدارات على التقارير والمتابعة الشخصية والتواصل مع الموظفين وبعض المعايير مثل عدد المتدربين واعداد الذين تم توظيفهم. وبالرغم من أهمية كل ما تقدم ألا انه لا يشكل نظام تقييم متكامل وموضوعي يتناول جميع العناصر المؤثرة على النتائج النهائية مثل الفعالية والكفاءة والجودة والاقتصادية ورضا الموظفين. كما انه لا يستند إلى تحديد واضح للأهداف المنوطة بالمسئول أو المدة المحددة للتنفيذ وتحقيق النتائج.

10. يرى المسئولون الحاجة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في نظام الحوافز في الدولة، كما يرى البعض ضرورة زيادة الحوافز المعنوية مثل التدريب وربط الحوافز بالأداء والإنجاز مع إعطاء المسئولين المباشرين (المدراء) صلاحيات أكبر في منح الحوافز.

11. يولي المسئولون اهتماما كبيرا بضرورة استخدام تقنية المعلومات حيث تبين أن هناك نقصا كبيرا في المعلومات سواء كانت لاتخاذ القرارات أو للتطوير أو للتخطيط. ويرى المسئولون ضرورة استخدام تقنية المعلومات استخداما فعالا يمكنهم من تقديم خدمات أفضل للجمهور. وهذا يتطلب إعادة النظر في تصميم العمل والإجراءات وإعادة تصنيف بعض الوظائف وإضافة إدارات جديدة إذا تطلب الأمر ذلك.

12. تبين أن هناك الكثير من الإجراءات والسياسات غير مكتوبة ويرى المسئولون ضرورة كتابتها.

13. اتفق الكثير من المسئولين على أن أنظمة ديوان الخدمة المدنية التي تتسم بالمركزية تتسبب في الكثير من التأخير في معاملات الموظفين كما تحد من

صلاحية الوزارات في تقديم الحوافز المناسبة مثل الترقيات، مما يضطر بعض الوزارات لمخالفة هذه الأنظمة.

14. تم التركيز في الرسالة الرسمية على مفهوم الجودة فقط في تقديم الخدمات. بينما نجد أن طبيعة عمل القطاع العام تعمد إلى تحقيق أهداف لمختلف المستفيدين، وذلك بخلاف القطاع الخاص الذي يسعى إلى تقديم خدمات ذات مردود اقتصادي بحت. هذا الاختلاف في طبيعة المهمة يستوجب أن يركز القطاع العام على معايير مثل الفاعلية والكفاءة والاقتصادية في تحقيق هذه الأهداف.

التوصيات

بالاضافة إلى التوصيات التي وردت في التقرير الرئيسي، نورد بعض التوصيات الخاصة بالوزارة.

1. عقد ورشة عمل لمناقشة إجابات المسئولين وذلك للاستفادة من الآراء والمعلومات القيمة التي وردت فيها.
2. استخدام منهجية للإدارة الاستراتيجية أكثر قدرة على التناول الشمولي للمشاكل التي تواجه الوزارة والدولة في المواضيع الأساسية.
3. إقامة ورش عمل يتم خلالها مناقشة الرسالة والرؤيا المستقبلية وترجمتها إلى أهداف ومؤشرات لتقييمها وبرامج ومشاريع لضمان تحقيق هذه الأهداف.
4. أن يشمل نظام تقييم الأداء نتائج السياسات والخدمات بالإضافة إلى المشاريع والبرامج.

5. إعادة تنظيم العمل بهدف تحسين مستوى المساءلة من خلال منح صلاحيات أكبر تمكن المسئول من تحقيق أهدافه.

6. وضع نظام قياس أداء (مثل القياس المتوازي **(Balanced Scorecard)** يعتمد منهجية تسمح بالتقييم الشامل لجميع جوانب الأداء المؤثرة، وقادرة على تقييم نتائج المشاريع ونتائج السياسات والخدمات وتحديد مساهمة الوزارة في التنمية.

7. توظيف تقنية المعلومات التوظيف السليم من خلال إعداد دراسة شاملة تحدد المعلومات المطلوبة للتقييم والتخطيط والتطوير واتخاذ القرارات .

8. كتابة الإجراءات وتوثيق العمليات بحيث يتم تحديد المسئولية والمساءلة بشكل واضح.

9. إعطاء المدراء صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات والحد من دور اللجان.

10. التنسيق مع ديوان الخدمة المدنية لمنح صلاحيات أكبر للمسئولين في الوزارة في مجال التوظيف والتدريب والحوافز.

11. العمل على زيادة الحوافز المعنوية مثل التدريب ورسائل الشكر والاحتفال بالإنجازات التي لا تحتاج إلى موافقات ديوان الخدمة المدنية.

12. ربط الحوافز بالأداء وتدريب المسئولين على أسلوب تقييم الموظفين بشكل موضوعي لكي يتم الاستفادة القصوى من نظام الحوافز والتقدير.

13. ضرورة القيام باستبيان دوري لمعرفة متطلبات المتعاملين ورأيهم في الخدمات والبرامج التي تقوم بها الوزارة وفي السياسات المتبعة لمعالجة المشكلات وإدماج آرائهم في الخطة العامة السنوية.

الفهرس

الملب) قحـ) وزارة 'ب'

الرسالة 145
الرؤى المستقبلية ... .145
الخطة والأهداف 147
كيفية وضع الخطة 152
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الإنجاز) 153
القيم المؤسسية 157
رضا الموظفين 159
مقومات النجاح 161
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز) .... .164
الخلاصة 167
النتائج 171
التوصيات 175

الرسالة

من تحليل الإجابات نجد ان المسئولين ذكروا العديد من العبارات التي تمثل رسالة الوزارة وقد ظهر الكثير من التباين في هذه العبارات. ويفيد احد المسئولين بانه لا توجد رسالة رسمية للوزارة ولكن يمكن القول بان هناك فهم مشترك مفاده "توفير خدمة على مستوى عالي من الجودة، لتحقيق منتج يمكنهم الاستفادة منه في الحياة العملية، أو دون صعوبة كبيرة". برز من التحليل أن هناك اتفاقا بين خمسة (13/5) من المسئولين على صيغة معنية.

نستخلص من ذلك أن بعض الإجابات عامة جدا بحيث أنها لاتشكل رسالة محددة، ولكن هناك اتفاق يقل عن النصف (13/5) على رسالة الوزارة، وحتى ضمن هذا الاتفاق هناك اختلاف على طبيعة ونوعية ما جاء في الرسالة من تحديد لمهمة الوزارة الرئيسية؟ هل هو لخدمة توجهات الدولة أم لخلق تجانس بين الفرد والمجتمع.

الرؤى المستقبلية

هناك اتفاق بنسبة عالية تصل الى (13/7) على ان الرؤيا غير واضح وانها مازالت تحت الاعداد من قبل معالي الوزير، والذي أجرى مشاورات مع بعض المسئولين فيما يخص نطاق مسئوليتهم. وأورد أحد المسئولين بان هذه الرؤيا تشمل عناصر عدة تدخل ضمن اختصاصات الوزارة.

كما يتضح أن هناك توجها لوضع نظام تقييم شامل لعمل الوزارة تقوم به مؤسسة مختصة وتعمل مع نخبة من المسئولين ولكن لم يساهم فيه معظم المدراء الذين تمت مقابلتهم. أما الرؤى الأخرى التي برزت فهي "تقريب الوزارة من

المجتمع من خلال مشاركة المواطنين" والاستفادة من تجارب دول متقدمة ومنظمات دولية". وبين ثلاثة من المسئولين بان هناك خطة أو توجهات أقرت من قبل مجلس الوزراء (خطة خمسية لعام 96) لتنفيذ ذلك. اتضح من استعراض اجابات المسئولين بانه لا توجد رؤيا متماسكة وموحدة وشاملة، وأفضل مايمكن استنتاجه من هذه الآراء هو أن هناك إيمان وقناعة بان الوزارة تحتاج إلي وضع رؤيا واضحة لتكون قاعدة لرسم استراتيجية مستقبلية ترتكز على تغيير جذري في خدماتها بما يتناسب مع متطلبات زبائنها والمتعاملون معها ومواكبة التقنيات الحديثة مع إعطاء الادارات التابعة لها صلاحيات أكبر في اتخاذ قرارات إدارية وتخصصية. وهذا ما قد وعاه الوزير وبدأ في وضع استراتيجية لم تتضح معالمها لدى المسئولين بعد بسبب عدم المشاركة الفعالة من قبل الكثير منهم، والتي يبدو من الاجابات بانها اقتصرت على فريق صغير من المستشارين والمسئولين. وهذا ما يفسر عدم معرفة الكثير من المسئولين عن ماهية هذه الرؤيا.

حصل الباحث على خطة للوزارة تم اعداها في عام 2001م بناء على توجيه من مجلس الوزراء الموقر.

ركزت الخطة في برامجها الأربعة على وضع تحديد شامل لما يجب أن يكون عليه خدمات الوزارة وعلى ضرورة تحسين مستوى النتائج ووسائل توصيل هذه النتائج، وربط ذلك بمتطلبات السوق، كما شمل تطوير القدرات الادارية واستخدام تقنية المعلومات لمساعدة صنع القرار ورفع الكفاءة، ونوعية العلاقة بين الزبائن والوزراة، وضرورة تمهين الموظفين والارتقاء بمستواهم.

1. يتبين أن عددا من عناصر هذه الخطة ورد في إجابات المسئولين غير أن الخطة لم توضح كيفية تقييم النتائج والمعايير التي سوف تستخدم لتقييم مختلف

المشاريع والعمليات الادارية، ولا تحدد أهدافا قابلة للقياس تسعى الوزارة إلى تحقيقها من خلال هذه البرامج والمشاريع. كما أنها لا تحتوي على آلية متابعة ومسائلة فعالة عن التنفيذ. وأخيرا فان الخطة لم تشمل الرسالة التي تحدد الغاية من خدمات الوزارة. وقد يفسر غياب الرسالة ومعايير القياس والتقييم عدم الوضوح الذي بينه المسئولون في إجاباتهم والتطلع الكبير للخطة التي يعمل على تطويرها سعادة الوزير مع نخبة من المسئولين لتوضيح الطريق نحو المستقبل.

الخطة والأهداف

يوضح أحد المسئولين بأنه تم وضع خطة استراتيجية من خمس محاور أُقرت من قبل مجلس الوزراء الموقر تهدف الى تحسين وتجويد نتاج الوزارة. في حين يوضح مسئول آخر بأنه "لاتوجد أهداف رسمية مكتوبة بل توجد قائمة من المشاريع". في حين يقر مسئول آخر بوجود الخطة والأهداف ولكن لم "يتمكن من ذكر أي منها". ويفيد مسئول آخر بان "الخطة الاستراتيجية توقفت عام 1995 واعتمد أسلوب البرامج والمشاريع". أما بالنسبة للأهداف الواردة في الاستراتيجية فقد تم تصنيفها إلى ثلاثة محاور رئيسية هي جودة المنتج، الكفاءة الادارية وتقنية المعلومات، والقوى البشرية.

بالنسبة لأهداف المحور الاول فيركز غالبية المسئولين (13/12) على ضرورة تجويد المنتج وتطوير نوعيته وتحسين أسلوب التقييم والمتابعة، بينما أفاد أحد المسئولين بانه "لاتوجد أهداف رسمية مكتوبة". كما أن هناك أهدافا أكثر تحديدا وتتعلق بربط الناتج بمتطلبات الزبائن بالاضافة الى أهداف متفرقة مثل " و"إدخال التقنية والتدريب على حل المشاكل".

من ذلك يتضح أن الكثير من الأهداف تركز على تطوير المنتج وتحسينه بشكل عام. وتركز مجموعة أخرى من الأهداف على جعل المنتج يتناسب مع متطلبات الزبائن، وقد اختلفت آراء المسئولين حول ذلك.

جاءت الأهداف في مجملها عامة وقريبة إلى التوجهات أو المحاور الاستراتيجية. كما اتسمت ببعض القصور في الدقة في تحديد المطلوب ولم تضع مُددا زمنية للتنفيذ أو معايير تعليمية يتوجب تحقيقها. وبسبب هذه العمومية وعدم تحديد المدة الزمنية للتنفيذ فإن قياس الإنجاز سيكون صعبا جدا. كما أن عدد من المسئولين لم يتمكنوا من ذكر أهداف محددة. أفاد أحدهم بانه "لا توجد أهداف رسمية مكتوبة بل توجد قائمة من المشاريع"، واكتفى آخر بذكر "الخطة الخمسية" وأوضح آخر بان إدارته "معزولة عن الوزارة ولا يوجد اطلاع". وأضاف آخر بان هناك "أهدافا أخرى مدونة في تقارير الخبراء". هذا يرجح الاعتقاد بان الأهداف قد تكون وضعت دون مشاركة فعالة من الجميع أو أنها وضعت من قبل خبراء في معزل عن المسئولين. والسؤال هو هل هناك وسيلة لتحديد مستوى المنتج المطلوب بأكثر دقة وموضوعية وبأسلوب يمكن قياسه؟ وهل يمكن المقارنة مع دول أخرى في معايير مختارة؟

بالنسبة للمحور الثاني وهو الكفاءة الإدارية فقد حازت على اهتمام أربعة من المسئولين وتم تحديد ثمانية أهداف تم تصنيفها كالتالي:

-التطوير الاداري

- تطوير الأنظمة الإدارية.
- تحسين التنظيم الداخلي.
- جودة في الإدارة.

- ايجاد انظمة ادارية مرنة.
- تحقيق المرونة في العمل.

يتبين أن ستة من الأهداف الثمانية تتعلق بتحسين و"تطوير النظام الإداري "من حيث المرونة" إيجاد أنظمة إدارية مرنة" والجودة "جودة في الإدارة" والتنظيم الداخلي "تحسين التنظيم الداخلي". كما ركز المسئولون الأربعة على دور المدرسة في الكفاءة الإدارية من حيث ضرورة "زيادة صلاحية الادارات لتوفير متطلباتهم" ويرى آخر ضرورة "إيجاد هيكلية لتساند هذه الادارات". والمقصود بهذه الهيكلية هو في الواقع تعزيز الادارات بكوادر إضافية لتتمكن من تقديم خدمات أفضل للزبائن والمجتمع.

بالنظر إلى هذه الأهداف يتضح أنها لا تركز على جانب إداري محدد باستثناء الصلاحيات للادارات وحتى هذه لا تُحدد ما هي الصلاحيات المطلوبة. وركز المسئولون فقط على السماح للادارات بشراء متطلباتهم من خلال منحهم سلف مالية. من ذلك يمكن أن نستنتج أن المسئولين يرون أن النظام الإداري بشكل عام يحتاج إلى إعادة نظر وإصلاح شامل. والاحتمال الآخر هو أنه لا يوجد وضوح يحدد مواطن الخلل الإداري وكيفية التعامل معه.

بالنسبة للمحور الثالث وهو تطوير القوى البشرية فقد وردت في إجابات 7 من 13 من المسئولين وجميع هذه الأهداف وعددها 9 تتعلق بتطوير الموظف المهني ورفع كفاءته (9/6) أو "جودة تدريب للمهنيين". أو" تحسين نوعيتهم من خلال الاستفادة من خريجي الجامعات" و"تحسين الرضا الوظيفي في الكوادر".

بالنسبة للأهداف المتعلقة باستخدام تقنية المعلومات فقد وردت في إجابات (13/5) وتطرقت الأهداف إلى أمرين، الأول يتعلق بالاستفادة من تقنية المعلومات

في تقديم المنتج، مثل "التوسع في إدخال الحاسب الآلي في جميع مراحل الانتاج". والأمر الثاني يتعلق بدور تقنية المعلومات في التطوير الإداري ومساندة اتخاذ القرار، مثل "إيجاد استراتيجية لتوفير المعلومات لدعم القرار". ولم يخلو هذا الجابب من الأهداف العامة مثل "إدخال التقنية" أو "الاستفادة من تقنية المعلومات".

من الملاحظ أنه لم ترد في أي من الأهداف كيفية التعامل مع المواطن ودوره في عمل الوزارة. هذا بالرغم من الاهتمام الكبير الواضح في المشاريع التي قامت بها الوزارة في هذا الصدد مثل. هل هذا بسبب أن الجهد الذي بذل في هذا المجال حقق النتائج المطلوبة ولا داعي للتركيز عليه في المستقبل؟ أم انه إغفال من المسئولين لهذا الجانب الهام؟ كذلك من الأهداف التي لم ترد في ردود المسئولين تلك المتعلقة بالامور المالية مثل الميزانية والسيطرة على المصروفات أو استخدام الموارد بشكل اقتصادي .

حصل الباحث على كتيب آخر من الوزارة يحتوي على توجهات للعديد من جوانب العمل وتختلف هذه التوجهات في درجة دقتها وامكانية متابعة الإنجاز فيها. معظم التوجهات لا تضع تحديدا زمنيا أو كميا للتنفيذ. فمثلا "تشجيع القطاع الخاص والأفراد على المساهمة في الدعم المادي والفني". لا يشمل هذا الهدف عدد نوعية هذا التشجيع ولا يشمل ماهو المطلوب ولا المدة الزمنية للانتهاء منها. وبالتالي فهو يعتبر دليل للمنفذين وليس هدف يمكن تقييم مستوى الإنجاز فيه.

وفي عام 2001–2002م تم إعداد برامج لتنفيذ التوجهات ويظهر أن البرامج هذه ليست ترجمة للتوجهات السابقة، بل لها توجهات أخرى مختلفة، شملت تسعة مشاريع موزعة على أربع جوانب وهي:

1. خمسة من المشاريع تعني بتجويد نوعية المنتج وتطويره.
2. مشروع لا دخال تقنية المعلومات.
3. مشروع التدريب والتأهيل.
4. مشروع لتقييم المنتج ومشروع لتقويم المؤسسات التابعة للوزارة.

لكل من هذه المشاريع التسع أهداف وجهة مسئولة عن التنفيذ. ويشمل البرنامج خطوات تنفيذ بعضها عام يؤثر على جميع الأهداف، وبعضها محدد بهدف معين مثل "استحداث المختبرات". ويتبين من هذه الوثيقة أن هناك جهدا كبيرا بُذل في إعدادها، غير أن إجابات بعض المسئولين "لا توجد أهداف" توحي بانها غير معممة على الجميع أو أن مستوى المشاركة في إعدادها اقتصر على عدد معين ولم تنشر بشكل فعال. كذلك ما تفتقر إليه هذه الخطة هي كيفية قياس مدى تأثيرها على تحقيق الأهداف المعلنة. أي كيفية قياس فعاليتها في "ربط كفايات المنتج بمتطلبات البلد" وبالتالي فان الخطة لا تحدد كيفية المتابعة والمدة الزمنية لرفع التقارير ولا مضمون هذه التقارير. فمن إجابات بعض المسئولين يتضح أن هناك تقارير دورية ترفع عن نسب الانجاز. فيما تظهر إجابات أخرى عدم وجود مثل هذه التقارير، حيث يذكر أحد المسئولين بانه" لا توجد تقارير معينة تبين مدى تطبيق الاستراتيجية". بالاضافة إلى ذلك فان الخطة لم تكن موجودة على مكاتب المسئول لتكون الدليل للعمل اليومي، أو على الاقل الجزء الذي يخصه منها وكما هو معمول به في القطاع الخاص.

بالنسبة للأهداف التي ذكرها المسئولون في إجاباتهم وكيفية تنفيذها ومتابعتها نجد أن هناك تفاوتا بين ماورد في الخطة من تحديد للمسئوليات وبين الواقع المعاش حيث يذكر أحدالمسئولين بانه لا تحدد له أهداف من المسئول "لاتوجد بشكل محدد" ويذكر آخر" لا يوجد تحديد رسمي" للأهداف. ويذكر ثالث بانه "لاتوجد أهداف تحدد من المسئول"، وآخر يفيد "عدم وجود أهداف من المسئولين" وكذلك يبين آخر بانه "لا توجد أهداف محددة من الرؤساء بشكل مباشر" أو كما يفيد اخر " لاتوجد أهداف وانما واجبات". والتفسير لذلك قد يكون أن الخطة لم يتم ترجمتها إلى أهداف فرعية لكل مسئول كما هو معمول به في القطاع الخاص. وبالتالي فانه من الصعب تطبيق عنصر المساءلة بشكل فعال.

كيفية وضع الخطة

هناك عدة آراء حول كيفية وضع الاستراتيجية والأهداف في الوزارة. يفيد أربعة من المسئوليـن (13/4) بان هناك لجان تم تشكيلها لوضع الاستراتيجية والأهداف. حيث يبين أحد المسئولين بانه "تم تشكيل لجنة قبل سبع سنوات لوضع تصور" من خلال "تجميع متطلبات المدراء ووضعها في أهداف". اشترك في هذه اللجنة الوكلاء مع بعض المدراء. فيما يفيد مسئول آخر بان وضع الإستراتيجية والأهداف تتم "من خلال تقارير عن المهنيين في الوزارة، وبحوث يقوم بها مركز الأبحاث بناء على طلب الوزارة وتقارير الخبراء والرأي العام والشكاوى". فيما ذهب آخر إلى القول بان الأهداف "تظهر من حاجات المستفيدين والعاملين وإثارة القضايا في الاجتماعات". من ذلك نستنتج بان مصادر وضع

الأهداف متنوعة ومتعددة ولكهنا لا تخضع لأسلوب ومنهجية ثابتة تجعل إمكانية المساهمة والمشاركة متيسرة لجميع المعنيين.

نظام السيطرة (تقييم الألأاء ومتابعة الإنجاز)

لتحديد مدى فعالية نظام السيطرة المعمول به لتقييم الأداء ولمتابعة مستوى الإنجاز في الأهداف التي وردت في إجابات المسئولين تم تصنيف هذه الأهداف إلى أربع فئات:

5. أهداف يمكن قياسها بالمعيار المالي: لم ترد أي أهداف.

6. أهداف محددة بإنجاز مشروع أو عمل معين: تحسين نوعية المهنيين من خلال الاستفادة من خريجي الجامعات في البحرين، الاستفادة من تقنية المعلومات، زيادة صلاحية المدراء لتوفير متطلباتهم، وايجاد هيكلية لمساندتهم، تطوير نظام التقييم والمتابعة، الاهتمام بالبنية التحتية، توفير مصادر معلومات للزبائن، بناء القدرة في المهارات التخطيطية، إدخال قيود الموظفين في الحاسب (خلق قاعدة بيانات)، إدخال نظم المعلومات في إدارة شئون الموظفين ونظام المشتريات، وضع نظام لحصر الموجودات الثابتة واستخدام نظام معلومات الإدارة المالية **FMIS**، وضع نظام مالي ومحاسبي للادارات.

7. أهداف ممكن قياسها مباشرة بمعايير غير مالية: رفع الكفاءة من خلال تصميم الأعمال (**process redesign**)، تحسين الرضا الوظيفي في كادر المهنيين، تحسين نوعية الخدمات، تقديم خدمة جيدة وسريعة، إعطاء المهنيين مبادئ الحاسوب بواقع (90٪) خلال 3 سنوات، تسهيل الإجراءات، تعليم المهنيين على التقنيات التي تساعدهم في عملهم.

8. أهداف لا يمكن قياسها مباشرة ويمكن قياس نتائجها: تحسين منتج الوزارة، جودة في تدريب وتأهيل المهنيين ورفع كفاءتهم، التوسع في إدخال الحاسب الآلي في جميع الادارات، إيجاد استراتيجية لتوفير المعلومات لدعم القرار، إيجاد أنظمة إدارية مرنة، تطوير الانظمة الادارية وتجويدها، تطوير نظم التقييم، ربط المنتج باحتياجات المجتمع

كثير من الأهداف التي ذكرها المسئولون وردت في "برامج التوجهات الاساسية". بالنسبة للأهداف المالية يتبين انه لم ترد أي أهداف تتعلق بتوفير منتج بتكلفة اقل أو أي أهداف أخرى لها مدلول على ضرورة تحقيق الكفاءة في توفير الخدمات باستثناء "رفع كفاءة الوزارة من خلال تصميم الاعمال **(process redesign)** ". يظهر انه لا يتم متابعة تكلفة المنتج وهل هي في ارتفاع أم في تناقص وكيف يتم السيطرة عليها. وكم هي تكلفة الجهاز الإداري نسبة إلى الجهاز المهني.

إن معرفة مدى تحقيق الأهداف يحتاج الى نوعين من المتابعة. متابعة الإنجاز من خلال التقارير الشهرية. والنوع الثاني الاعتماد على معايير قياس مستوى الأداء من حيث الفاعلية والكفاءة والاقتصادية. بالنسبة للأهداف المحددة بإنجاز مشروع أو عمل معين نجد أنها كثيرة ومتعددة وفي معظمها وردت في الخطة وان النظام المعمول به للمتابعة، والذي يركز بشكل كبير على متابعة الإنجاز، يفي بالكثير من المتطلبات للسيطرة عليها. غير أن المسئولين في معظم الحالات لم يحددوا التزام بمدة زمنية أو تكاليف معينة. فمثلا بالنسبة للهدف "توفير مراكز لمصادر المعلومات" لم يذكر المسئول المدة الزمنية لإنهاء مراحل المشروع أو التكاليف.

بالنسبة للأهداف الممكن قياسها بمعايير غير مالية فقد ورد بعض منها مثل "تحسين الرضا الوظيفي للمهنيين". ولكن لا يتضح أن نظام السيطرة قادر على تحديد إلى أي مدى تم تحقيق هذا الهدف. وما هو المستوى الحالي للرضى الوظيفي. وكذلك الحال بالنسبة للهدف المتعلق "بتقديم خدمة جيدة وسريعة" كيف يتم تقيم الخدمة المقدمة؟

بالنسبة للأهداف التي تحتاج الى تقييم نتائج الهدف وتأثيره، فهي تركزت حول "تحسين المنتج". غير انه لم يرد في أي من إجابات المسئولين كيفية التأكد من تحقيق هذا التحسين بشكل دوري وموضوعي. وبناء على إجابات المسئولين فان "نظام التقييم غير مناسب ويحتاج الى تعزيز المتابعة. كما يتفق المسئولون على أن التقارير لا تكفي وينبغي إعطاء المدير أدوات للمتابعة. وتعتمد الوزارة في عملية التقييم على البحوث من مركز الابحاث لتقييم أداء الوزارة "مركز البحوث يقوم بابحاث لمعرفة انجازات الوزارة في تحقيق الهدف". ويفيد أحد المسئولون بان الوزارة تسعى في الوقت الحالي إلى إنشاء "مركز القياس والتقييم".

بالنسبة لقياس الأداء فقد أفاد (13/9) من المسئولين بانه" لا يوجد تقييم للأداء المؤسسي" كما أن "انظمة ديوان الخدمة المدنية غير ملائمة لذلك". في حين يوضح مسئول آخر بأن هناك نظام لترقية المهنيين "يعتمد على تقرير مكتوب من المدير ثم امتحان تحريري يشمل الإدارة والشخصية ومقابلة شخصية بالاضافة إلى خبرة المهني وحصوله على جائزة التميز في مهنته". يتبين من ذلك بأن نظام قياس الأداء يركز على أداء الموظف وليس على أداء المؤسسة ولا يرتبط ارتباطا مباشرا مع أهداف المؤسسة. وهناك نسبة كبيرة من "عدم الرضا عن نظام التقييم والمعلومات المتوفرة لقياس الأداء" ويقترح هذا المسئول إعداد نموذج للمتعاملين

للحصول على تقارير أسرع، وأن تأتى المعلومات بشكل مشترك بين المستفيد والادارة. من ذلك يتضح بان المساءلة على الأهداف ليست بالمستوى الملطوب كما أوضح أحد المسئولين "لا اعتقد بانه يمكن الجزم بان المساءلة جيده".

كذلك فان هناك عوامل أخرى تؤثر على درجة المساءلة وهي اعتماد الادارات على بعضها البعض في تحقيق الأهداف. فتأخير أو تقاعس في إدارة معينة قد يعيق إدارة أخرى. إذ يقول أحد المسئولين بان "تداخل الواجبات يؤخر العمل، فمثلا يتم تقدير الحاجة من المعلمين ولا يمكن وضعها موضع التنفيذ بسبب عدم توفر معلومات من الجامعات. لابد من ضرورة توفير المعلومات في الوقت المناسب" ويوضح مسئول آخر بانه "لا توجد لدينا صلاحيات لمحاسبة المخالفين". بينما يطالب آخر بالحاجة لاعطائة "صلاحيات في حدود مبلغ معين" ويساءل على التصرف فيه. فيما يذهب آخر إلى القول بان هناك "تعطيل من إدارات أخرى ونحتاج إلى دراسة الهيكل ووضع حلول لتقليل التداخلات". بينما يفيد آخر بان "الإعاقة الوحيدة هي الجوانب المالية وتتمثل في وزارة المالية وديوان الخدمة المدنية" أو أن الوزراة تحتاج إلى"إعادة النظر في جميع الاجراءات والتخلص من المركزية". في حين يرى (13/8) بان الصلاحيات جيدة إلى حد كبير، بينما يرى (13/5) بانها تحتاج إلى تقليل المركزية وخصوصا ما يتعلق بديوان الخدمة المدنية ووزارة المالية. ويرى البعض بان الحل يكمن في "تسهيل القيود المالية" و في "إعادة النظر في بعض اللوائح" كذلك من الأمور التي تحد من المساءلة وجود العديد من اللجان لاتخاذ قرارات في الكثير من المواضيع. يقول أحد المسئولين "لجان كثيرة تهدف إلى التأكد من أن القرار صحيح ينتج عنها تأخير في اتخاذ القرارات". في حين يرى آخر أن "المشاركة أكثر من اللازم بسبب كثرة اللجان مما يؤدي إلى

تأخير العمل ولكن في المقابل تجعل الجميع مدرك لرسالة المؤسسة". ويقول آخر بان "بعض اللجان غير فعالة". الانطباع العام بأن العمل يتم من خلال لجان مما يضيع المساءلة ويؤخر اتخاذ القرارات ولا يؤثر بشكل فعال في إتاحة المجال للمشاركة الحقيقية كما تبين من النتائج المتدنية في الاتفاق على الرسالة والرؤى.

القيم المؤسسية

وردت العديد من القيم المؤسسية وتم تصنيفها إلى خمس فئات:

1. فعالية وكفاءة العمل وتحقيق النتائج: فصل العمل العام عن العمل السياسي، معرفة الموظف معرفة تامة بمهام عمله، العمل بروح الفريق، القبول بالعمل في الفرق (**team work**)، العمل مازال منظم على أساس الإدارة والقطاع وليس على أساس العملية المتكاملة نفسها **(process orientation)**، علم بطبيعة العمل (الوصف الوظيفي)، وضوح المهمة، الاهتمام بالعمل، فهم العمل بشكل تفصيلي والتعرف على القوانين والانظمة، السرعة والدقة والاتقان، رفع الكفاءة، رفع الكفاءة المهنية (تدريب يوصل المهني إلى مستوى متقدم)، والمتابعة المستمرة للتأكد من إنجاز العمل، العمل الجماعي.

2. الصفات الشخصية: الرجوع إلى الاخلاق الفاضلة، نكران الذات، وضوح وصراحة، إعطاء كل ذي حق حقه، أن يكون الموظف إيجابيا ويبادر بعرض وجهة نظره، الإبداع والمبادرة، الابتعاد عن القيل والقال، والمبادرة، سرعة البديهة وحسن التصرف، الإخلاص للمهنة، الإخلاص في العمل، العطاء غير المحدود والانتماء، التعاون مع الزملاء، الاحساس بالمسئولية.

3. التطوير الذاتي: تطوير الذات، يتابع العلوم، يجلس مع الاخرين، يسمع أكثر مما ييتكلم، ان يكون مرنا لأخذ الخبرات والتجارب، تطوير النفس

والمتابعة، التعلم من رئيسه، وعي بضرورة تطوير الذات مع التطور في المهنة، القدرة التقنية (الكمبيوتر).

4. خدمة الزبون والمتعاملين: التركيز على الجودة، خدمة الزبون (هذا المفهوم غير موجود والموظف يتعامل مع الزبون على أنه يسدي له معروفا وليس خدمة واجبة عليه)، التعامل الجيد مع الناس، الاهتمام بالزبائن، التعاون والتعامل الجيد مع المتعاملين، الاهتمام بالناس، التعامل بمهنية، خلق القدرة على التعامل مع الاخرين.

5. الانضباط والالتزام: المراجعة وعدم التصرف بدون معرفة، الانضباط الوظيفي واخلاقيات العمل (كان التركيز في السابق على تدريب المهنيين واغفال الجانب الاداري)، الالتزام بالنظام، الالتزام في العمل.

تفاوتت إجابات المسئولين من حيث أهمية القيم. فبين أحدهم بان القيم الهامة تكمن في"الرجوع إلى الأخلاق الفاضلة ونكران الذات وفصل العمل المهني عن العمل السياسي". بينما يرى آخر أن القيم الهامة هي "التركيز على الجودة والمراجعة وعدم التصرف بدون معرفة مع الإحساس بالمسئولية ومعرفة تامة بمهام العمل". ويوضح آخر بأن "خدمة الزبون مفهوم هام وضروري". ويضيف بأن "الانضباط الوظيفي وأخلاقيات العمل" مهمة جدا غير أن "التركيز في السابق كان على تدريب المعلمين وإغفال الجانب الإداري"، كما يرى آخر بان "التعامل الجيد مع الناس والالتزام بالنظام والاهتمام بالعمل" تعتبر من القيم الهامة ويضيف بأنه على الموظف "أن يكون إيجابيا ويبادر بعرض وجهة نظره".

من تحليل إجابات المسئولين برزت ثمان قيم رئيسية. ثلاث من هذه القيم وردت في إجابات ستة من المسئولين وهي أولا الاخلاص والاخلاق الفاضلة، ثانيا

الجودة والمعاملة الحسنة مع المتعاملين والزبائن، وثالثا تطوير الذات. تلي هذه في الأهمية ثلاث قيم أخرى وهي أولا العمل بروح الفريق، ثانيا، الالتزام بالإنجاز والمتابعة، ثالثا المعرفة التامة بالإجراءات ووضوح المهمة، حيث وردت كل منها في خمس إجابات. واخيرا هناك قيم أخري مثل الكفاءة المهنية، والمبادرة والإيجابية وردت كل منها ثلاث مرات. بالإضافة إلى ذلك هناك قيم متفرقة وردت لمرة واحدة مثل العطاء غير المحدود، والانتماء، ونكران الذات، وفصل العمل التربوي عن العمل السياسي. من التحليل اتضح أن درجة الاتفاق على القيم بلغ (13/6)، غير أن أحد المسئولين يفيد بأن بعض هذه القيم غير متأصلة في الوزارة مثل مفهوم الجودة، فيقول "بان هذا المفهوم غير متأصل في الوزارة والموظف يتعامل مع الزبون على أنه يسدي له معروف وليس خدمة واجبة عليه". كما أن العمل بروح الفريق مازال في رأي أحد المسئولين ليس متبعا حيث أن "العمل مازال منظم على أساس الإدارة والقطاع وليس على أساس العمل نفسه (**process based**).

رضا الموظفين

تم تصنيف مفهوم المسؤولين لمتطلبات الموظفين على النحو التالي:

1. تحسين الأسلوب الإداري: معرفة الموظف بمسئوليته ومهامه، وضوح المهمة، يحتاج إلى مرشد، فرص تدريب ومشاركة في المؤتمرات، فرص متكافئة، التدريب، مشاركة في وضع القرارات، مرونة، وضوح الوصف الوظيفي، وجود هدف محدد يحققه.

2. تحسين ظروف العمل: تحسين العلاقات الانسانية، إشاعة جو عمل مناسب لرفع المعنويات، رفع المعنويات، توفير الإمكانيات مثل، المواصلات، الاهتمام بالمشاكل، الاستماع الى مشاكلهم، حسن الاستماع، الرضا النفسي، تفهم

احتياجاتهم، الثقة مع المسئول، المساندة والمساعدة، اللياقة، معاملة باحترام، توفير الإمكانيات المساعدة على تنفيذ المهمة، معاملة جيدة.

3. التقدير والحوافز: الحوافز والتشجيع، الترقية، التقدير بإعطائه المكافئة المناسبة، يحتاج الى تقدير، التثبيت في الوظيفة، التقدير والاحترام، حوافز مادية ومعنوية، شكر ومعاملة جيده، تقدير معنوي، علاوة، تدريب على مهمة الموظف، التقدير المعنوي والإنساني والمادي.

بتحليل متطلبات الموظفين من وجهة نظر المسئولين نجد أن الموظف يريد التقدير والاحترام و"إشاعة جو عمل مناسب لرفع المعنويات" كما يريد "إعطائه المكافئة المناسبة" و" التقدير الجيد" والشكر على "العمل الجيد". وقد اتفق على أهمية ذلك 9 من المسئولين. يلي ذلك في الأهمية التشجيع والتحفيز مثل "الترقية" والتثبيت في الوظيفة" وتقديم "الحوافز المادية والمعنوية" كما يرى ثمانية من المسئولين. بينما يرى ستة من المسئولين بأن الاهتمام بالمشاكل وتفهم الاحتياجات يعتبر مطلب أساسي للموظفين. كذلك هناك متطلبات أقل أهمية في نظر المسئولين مثل التدريب والتأهيل وتوفير الامكانيات والفرص وورد كل منها ثلاث مرات. بينما رأى اثنان من المسئولين أن وضوح المهمة والمساعدة على تنفيذها ووضوح الوصف الوظيفي، والمشاركة في القرارات ووجود هدف محدد تعتبر متطلبات هامة. فيما يرى آخر بان الموظف قد أهمل واجباته ونظر لحقوقه "الواجبات مهملة والاهتمام منصب على الحقوق، ماذا يقدم الموظف للخدمة التربوية". من ذلك يتبين أن هناك مستوى عال من الاتفاق (13/9) على أن التقدير والاحترام يشكلان أهم متطلبات الموظفين مع النظر إلى اعتبارات أخرى مثل الاهتمام بالمشاكل والترقية وتحسين المناخ العام في العمل. وهذا يتطلب نظام حوافز يشجع

هذه الجوانب ويوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الموظف. غير أن نظام الحوافز المعمول به حاليا يعتبر في نظر الكثير من المسئولين لا يوفر هذه المتطلبات.

مقومات النجاح

من إجابات المسئولين نجد أن بعضها يعبر عن مقترحات للتطوير أكثر من كونها عوامل نجاح اعتمدت الوزارة عليها في استراتيجيتها السابقة. بالنظر إلى عوامل النجاح نجد أنها كثيرة ومتعددة وتشمل جميع الجوانب المهنية والوظيفية والإدارية في الوزارة. وبعض العوامل التي وردت في إجابات المسئولين دقيقة ومحددة وبعضها تتسم بالعمومية.

فمثلا يرى أحد المسئولين بأن أهم عوامل النجاح للوزارة في سعيها الحثيث في تطوير الجانب المهني مثل "تدريب الطاقم المهني وتطوير وإدخال الحاسب في تقديم خدماتهم". بينما يرى آخر بان أهم عوامل النجاح تكمن في جودة النظام الإداري مثل "تفهم الوزير وبعد النظر والقدرة على طرح الآراء و التفاهم و الشفافية". ويشاركه في الرأي مسئول آخر حيث يفيد بان النجاح يعتمد على "وضوح البرامج والأنظمة ووجود نظام عمل مستقر يوحد التعامل بين جميع المتعاملين" ويركز مسئول آخر على الجانب التعليم و يرى الكثير من الصعوبات التي تحتاج إلى معالجة، فيقول أن النجاح اعتمد على "وجود كفاءات في مختلف الإدارات وعلى إدخال الحواسب. ولكن الصعوبات الباقية أكثر بكثير مما تحقق"، ويستطرد قائلا "أن القوانين خارجية وتخضع لديوان الموظفين، وموارد الوزارة قليلة ورواتب المهنيين ضعيفة مما يؤثر على جودة الكفاءات التي تستقطبها الوزارة

بسبب ضعف هذه الرواتب". ولتحديد مستوى الاتفاق على العوامل الهامة تم تصنيف عوامل النجاح إلى عناصر العملية المهنية الشاملة مثل:

1. تدريب المهنيين ورفع مستواهم، تحويل القطاع إلى مهنه وليس وظيفة، تقليل التأثيرات السلبية من مركزية القوانين في ديوان الموظفين، توفير متطلبات المهنيين، زيادة رواتبهم لاستقطاب الكفاءات.

2. تطوير وتجويد الخدمات، وإدخال الحاسب في اسلوب تقديمها.

3. خلق نظام يتسم بالتكامل بدلا من وجود منتجات متعددة أي الفصل بين الادبي والعلمي والصناعي يخلق مشكلة في تكامل التعليم. تجويد التعليم، تغيير الأسلوب من التعليم إلى التعلم، إدخال نظم تعليمية متطورة (مثل نظام الساعات المعتمدة ونظام معلم الفصل)، زيادة البعثات الدراسية، مجاراة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

4. لم ترد أي عوامل نجاح تتعلق بالمنتج. ويبدو أن المسئولين يرون أن جميع العناصر الاخرى هي في الواقع في خدمة تجويد المنتج وبالتالي فلم تذكر. أو أن التصور لمعنى جودة المنتج لم يكتمل وفي الحالتين يحتاج الموضوع إلى توضيح.

5. جودة القيادات الميدانية وتوفر الامكانيات والمرافق الرئيسية.

6. الانفتاح على المجتمع وتلمس احتياجاته، التعاون الوثيق بين الوزرارة والمجتمع من خلال توضيح سياساتها.

7. النظام الاداري في الوزارة: وجود كفاءات في مختلف الادارات، وجود الرؤى المستقبلية، تطوير أقسام الوزارة، معاملة جيدة، نوعية خدمة أفضل، الالتزام بالنظام، سلامة الاجراءات، وضوح البرامج، نظام يحكم العمل (توحيد التعامل بالنسبة للزبائن)، وجود أنظمة واضحة تجعل النظام مستقرا، تقنية

المعلومات مجرد خدمة هو مفهوم خاطئ، الإدارة المساندة، وضوح التوجهات، تدريب الموظفين على جميع المستويات، قيادات الوزارة على مستوى عال ومن أفضل الكفاءات، لجان تنسيقية بين الوزارة والوزارات الاخرى لمعرفة احتياجات السوق والشركات.

هناك اتفاق كبير بين المسئولين (77٪) على أن النظام الإداري هو من أهم عوامل النجاح. ويفيد المسئولون بان من أهم هذه الامور الادارية هي "وجود الرؤى المستقبلية ووضوح التوجهات والبرامج ونظام يحكم العمل" كما يفيد آخر بان "وجود أنظمة واضحة مع الالتزام بالنظام و سلامة الاجراءات وتوحيد التعامل مع الزبائن "تجعل هذا "النظام مستقرا". وقد أصبح ذلك ممكنا، على حد قول مسئول آخر، من خلال وجود "قيادات في الوزارة على مستوى عالي ومن أفضل الكفاءات، والاستخدام الفعال لتقنية المعلومات، وحرص الدولة على تقديم هذه الخدمة وتخصيص مبالغ ضخمة لها". ومن إجابات المسئولين يمكن تصنيف عوامل نجاح النظام الاداري في الوزارة إلى العناصر التالية:

1. وجود آلية فعالة لمعرفة متطلبات السوق والشركات.
2. القيادة ووضوح الرؤيا والبرامج والانظمة.
3. حرص الدولة على تقديم الخدمة وتوفير الميزانية المناسبة.
4. سلامة الاجراءات وصحتها والالتزام بها.
5. التمنية المهنية وتدريب الموظفين على جميع المستويات.
6. الاستخدام الفعال لتقنية المعلومات (ليس فقط كخدمة ولكن كأداة لتنفيذ الاستراتيجية).

بالنظر إلى عوامل النجاح هذه نجد أنها تشمل العملية الإدارية إلى حد كبير. وان المنطق الإداري المستمد من هذه العوامل هو أن الأساس في العملية الإدارية هي معرفة متطلبات المستفيدين من النظام مثل المجتمع وأولياء الأمور وسوق العمل والمؤسسات. وبناء على ذلك يتم وضع الرؤية المستقبلية. ومن ثم يتم تحديد الميزانية المطلوبة ومراجعة الإجراءات والأنظمة وتصميم الأعمال بما يتفق مع التصور وتهيئة الكوادر المهنية وتدريب الموظفين واستغلال تقنية المعلومات في تحقيق مستوى عال من الفاعلية والكفاءة في تحقيق النتائج. غير أن ذلك لا تنسجم مع إجابات سابقة للمسئولين عن وضوح الأهداف أو الاتفاق على الرسالة والرؤى والتي بينا سابقا بان نسبة الاتفاق فيها كانت متدنية نسبيا وصلت إلى (38٪). في حين يفيد بعض المسئولين بأنه لا توجد أهداف أو رؤيا واضحة "التصور غير واضح وانه ما زال تحت الإعداد" وان الإجراءات روتينية وتعاني من المركزية. كما أن هناك اتفاقا تاما بين المسئولين على أن هناك حاجة ملحة إلى إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي والإجراءات كما هو مبين أدناه في فقرة التنظيم. بالإضافة إلى أن العمل في معظم الأحيان يتم من خلال لجان مما يُضعف عنصر المساءلة عن النتائج.

الالصد) مظنتلاحيات والمشاركة والحوافز)

بتحليل إجابات المسئولين يتبين أن البعض يرى أن "التنظيم الحالي يعيق" سير العمل وبطيء وانه "لم يتغير منذ عقدين من الزمن" ولا يتماشى مع المتطلبات الحديثة. وقد تم تشكيل لجنة لتطوير الأداء الإداري والمهني يرأسها وكيل الوزارة". ويضيف آخر بأن التنظيم "يعيق العمل ونحتاج إلى تقليل المركزية وجعله أكثر مرونة. كما نحتاج الى خلق مراكز وإدارات جديدة". كما يبين أن الهيكل

التنظيمي "لم يتغير من سنة 1983 وبالتالي فانه يحتاج إلى تغيير جذري في كثير من الجوانب". ويوضح مسئول آخر بأن "الوضع الحالي في الإجراءات بيروقراطي"، وهناك حاجة "لتوضيح أكثر لمهام الإدارات" وإعطائها قدر أكثر من الصلاحيات في تسيير أمورها. فمثلا هناك "بعض القرارات البسيطة تؤخذ على أعلى المستويات". ويرى أحد المسئولين أن التنظيم يحتاج "الى تغيير جذري بحيث تفصل المحافظات وتعطى صلاحيات أكبر في إدارة الخدمات، وان يقتصر دور الوزارة في وضع السياسات وتحديد مستوى المنتج ومراقبة مستوى الأداء وتنفيذ السياسات". ويبين مسئول آخر بان "الإجراءات معقدة وكثيرة "وان الوزارة في الوقت الحالي "تنظر في تغيير الهيكل التنظيمي ولكن لم تتضح ما هي التغييرات التي ستتم". كما يرى آخرون بان ديوان الخدمة المدنية يشكل أحد العقبات في التطوير حيث أن "التوظيف يأخذ وقتا طويلا بسبب المركزية". بالنسبة للعلاقة بين الإدارات يرى أحد المسئولين بوجود "تداخل بين عمل الإدارات مما يؤثر على العمل الفعلي وينتج عنه بعثرة الجهود" مما يستوجب الحاجة إلى إعادة توزيع "المهام المتداخلة".

أما فيما يتعلق بمشاركة المسئولين من مختلف المستويات في اتخاذ القرار ومعالجة المشاكل فهناك اختلاف في الرأي بين المسئولين. فمنهم من يرى أن مستوى المشاركة أكثر من اللازم ومتمثلة في كثرة اللجان "المشاركة أكثر من اللازم بسبب كثرة اللجان التي تعطل اتخاذ القرار وتضيع المسئولية". فيما يرى آخر بان "كثرة اللجان تهدف إلى التأكد من أن القرار صحيح ولكن ينتج عنها تأخير في اتخاذ القرارات". بينما يرى آخر أن اللجان تخدم في إتاحة المجال للمشاركة، وهي " تجتمع بشكل دوري للتعامل مع المشاكل والقضايا. يرأس الوزير أحد هذه

اللجان والوكيل يرأس لجنة أخرى والوكيل المساعد يرأس لجنة ثالثة. وهذا التسلسل يستخدم لتمرير المعلومات والأفكار من الأعلى إلى الأسفل".

بالنسبة لنظام الحوافز فيرى أحد المسئولين بأن نظام الحوافز "كنظام جيد ويشمل الحوافز المادية والمعنوية ولكن المشكلة تكمن في التطبيق وفي نوعية الحوافز" وقد جرى عليه بعض التعديلات مثل زيادة النسب إلى (3٪). ويبين آخر بان الحوافز "جيدة وان المجموعة التي لديه (موظفيه) حصلت على مكافئة وكل الموظفين يستحقون ولكن يجب إعطاء فرصة للآخرين للحصول على الحوافز، وان لا تحصر في شخص وأحد حتى لوكان مستحقا".

بينما يرى آخرون بان "نظام الحوافز قديم ولم يتطور ومحدود ب(4٪) لكل وزارة"، وفي معظم الأحيان فان النسب "غير ملائمة وتحتاج إلى تغيير" كما أن النظام "ليس مبنيا على أسس صحيحة". فيما يرى آخرون بان العملية "أصبحت روتينية ولا تؤدي الغرض، ولا تفرق بين المجتهد وغير المجتهد". كما أنها "تعطي لتحسين الوضع وزيادة الراتب وليس مقابل زيادة في الإنجاز والأداء". بالإضافة إلى ذلك فهي "قليلة ولا تتعدى 6 حوافز لكل 200 شخص" و"لا يخضع توزيعها على معايير واضحة". ولتحسين التطبيق يقترح البعض"تدريب المسئولين على التقييم" لجعله أكثر موضوعيا. كما يقترح آخرون "تقليل المركزية في تحديد قيمة الحوافز وأن تكون من صلاحيات الوزارة" وليس ديوان الخدمة المدنية.

من ذلك يتضح أن هناك اتفاقا كبيرا على الحاجة للتغيير في الهيكل التنظيمي والإجراءات. وتتمثل التغييرات المطلوبة في التالي:

1. تطوير وتغيير الهيكل التنظيمي الذي أصبح لا يتماشى مع التربية الحديثة بما في ذلك تحديد صلاحيات ديوان الخدمة المدنية.
2. فصل المحافظات وإعطائها صلاحيات أكبر في إدارة الخدمة على أن تركز الوزارة على وضع المعايير لتحديد مستوى المنتج والنتائج الإدارية والمهنية ووضع السياسات والاستراتيجيات.
3. دراسة الإجراءات وتعديلها لتكون أكثر استجابة وسرعة وتضمن المعاملة المتساوية بين مختلف المستفيدين.
4. تطوير الادارات من حيث عدد ونوعية الموظفين.
5. إعطاء صلاحيات أكثر للوزارة في التوظيف وتقليص صلاحيات ديوان الخدمة المدنية في وضع السياسات ومراقبة تنفيذها.
6. إضافة إدارات جديده مثل:
   أ. القياس والتقييم.
   ب. استحداث جهاز لتطوير الأداء الإداري في الوزارة للعمل على رفع الكفاءة والأداء بشكل عام ويعمل على تطوير العمل والإجراءات والسياسات وتدوينها.
7. جعل الادارات الميدانية وحدة مستقلة ودعمها بالموظفين والمهنيين المؤهلين.
8. إدخال الحاسب الآلي لرفع الكفاءة وتوفير المعلومات.

الخلاصة

تبين من المقابلات مع المسئولين بان هناك تفاوتا في فهم المسئولين لرسالة الوزارة والرؤية المستقبلية. بالنسبة للرسالة فقد اتفق المسئولون بنسبة (38٪) على

أن الوزارة تقوم بإعداد المنتج لمتطلبات التنمية الجدول رقم (7) صفحة 170. وهذا اتفاق عام لا يمثل رسالة محددة، وهناك تباين في الآراء حول طبيعة ونوعية هذا الإعداد والغرض منه. أي هل هو لخدمة توجهات الدولة التي لم يتم تعريفها، أو لخلق تجانس في المجتمع أم ليكون المنتج صالح لمتطلبات المستفيدين، أم كل هذه الغايات. بالنسبة للرؤيا المستقبلية فقد اتفق سبعة من المسئولين على أن التصور غير واضح وانه ما زال تحت الإعداد من قبل معالي الوزير. من هذا العرض أتضح بانه لا يوجد تصور متماسك وموحد وشامل، غير أن هناك إيمانا وقناعة بان الوزارة تحتاج إلى وضع رؤية واضحة لتكون قاعدة لرسم استراتيجية مستقبلية ترتكز على:

1. تغيير جذري في اعداد المنتج بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين ومواكبة التقنيات الحديثة مع جعل الوحدات الميدانية أقرب إلى المجتمع وإعطاء هذه الوحدة صلاحيات أكبر في اتخاذ قرارات إدارية ومهنية.

2. إحداث تغيير جذري في النظام الإداري بحيث يتم تحديد الرسالة والرؤى بوضوح وبشكل جماعي ويتم الاتفاق على الأهداف والسياسات والاستراتيجيات ومعايير تقييم النتائج الإدارية والمهنية مما يتيح للمسئول والموظف معرفة وفهم واضح.

3. تغيير في الهيكل التنظيمي لجعله أكثر مرونة وأقل مركزية مع اعطاء المسئولين في الوحدات الميدانية صلاحيات أكبر، بما في ذلك اعادة النظر في العلاقة مع ديوان الخدمة المدنية ووزارة المالية بما يعزز إمكانية المسئولين على تحقيق النتائج المطلوبة منهم، وإمكانية مساءلتهم على هذه النتائج.

كما برز موضوع هام أشار إليه العديد من المسئولين وهو أن الوزارة تعي الحاجة الملحة لوضع نظام تقييم شامل للعملية المنهنية. وكذلك أهمية وضع نظام قياس أداء للعمليات الإدارية لتحقيق مستوى أعلى من الفاعلية والكفاءة والاقتصادية والعمل على تقريب الوحدات الميدانية من المجتمع. وقد بدأت الوزارة في هذا الاتجاه بإجراء دراسة جادة لأساليب التقييم.

تبين للباحث بان هناك جهد كبير يبذل في التخطيط ووضع التوجهات. وقد حصل الباحث على عدد من الخطط التي أعدتها الوزارة وبعد دراستها تبين أنها تشمل الكثير من المشاريع الهامة والحيوية وان كثيرا مما ورد فيها اشار اليه المسئولون بصورة أو بأخرى. غير أن أسلوب تنفيذ هذه الخطط لم يكن بالمستوى الذي يرضى عنه المسئولون. فقد اقتصرت المتابعة على الإنجاز دون إيلاء اهتمام مماثل للنتائج. بالإضافة إلى ذلك فان عددا من المسئولين أشاروا بأنه لا توجد أهداف، مما يدل على أن الخطط ليست معاشة ومدمجة في العمل اليومي، ولا تحدد أهدافا محددة للمسئولين يمكن قياسها.

الجدول رقم (4)
ملخص مستوى الاتفاق بين المسئولين في 'ب' على عناصر الاستراتيجية

العنصر	النتيجة	نسبة الاتفاق ٪	الملاحظات
الرسالة	إعداد المنتج لمتطلبات المستفيدين	38	تباين في فهم الرسالة واتفاق ضعيف
الرؤية	التصور غير واضح، تغيير المنتج ليواكب العصر	54	نسبة الاتفاق عالية نسبيا على عدم وضوح التصور
القيم	الاخلاق الفاضلة، تطوير الذات, الجودة	46	
الأهداف الاستراتيجية	تجويد النتائج وربطها باحتياجات المستفيدين، تطوير القوة البشرية، استخدام تقنية المعلومات	62	
تقييم ومتابعة الأداء	متابعة الانجاز	81	لا يوجد نظام لتقييم الأداء
رضا الموظفين	التقدير، الترقية، الاهتمام بالمشاكل	59	
المتوسط		57	

والملخص في الجدول رقم (4) اعلاه يبين مستوى الاتفاق بين المسئولين في تحديد الرسالة والرؤى والعناصر الادارية الأخرى الواردة في إطار التحليل.

النتائج

1. هناك تفاوت في فهم المسئولين لرسالة الوزارة. إذ يرى البعض بان مهمة الوزارة القيام بإعداد المنتج لمتطلبات المستفيدين، ولكن يختلف المسئولون على طبيعة ونوعية هذا الإعداد والغرض منه. هل هو لخدمة توجهات الدولة أم لخلق تجانس في المجتمع أم ليكون صالحا للمستفيدين أم كل هذه الغايات.

2. لخص المسئولون النظام الإداري في ست نقاط رئيسية وهي معرفة متطلبات السوق، القيادة ووضوح الرؤى، توفير الميزانية المناسبة، سلامة الإجراءات والالتزام بها، التنمية المهنية، والاستخدام الفعال لتقنية المعلومات. هذا يدل على علم المسئولين بما يجب القيام به ولكن الممارسات والتطبيق العملي لا تتماشى مع هذه الأساسيات.

3. يتفق المسئولون بنسبة تصل إلى (77٪) على أن أهم عوامل النجاح في العملية المهنية هو وجود النظام الإداري الفعال والذي يتمثل في وضوح الرؤى والأهداف و فهم الموظف والمسئول لمهمته ومعرفته التامة بما هو مطلوب منه والنتائج المتوقعة من العمل الذي يقوم به، وإعطائه القدرة على تحسينه. غير أن الواقع لا يعزز هذا الرأي. فقد أفاد بعض المسئولين بأنه لا توجد رؤيا واضحة وان الأهداف غير محددة. وهذا يمثل تفاوتا كبيرا بين ما يراه المسئولون كعناصر أساسية للنجاح وبين الممارسات الإدارية.

4. برزت عدة آراء حول الرؤية المستقبلية تتلخص في وضع نظام شامل لضمان تقديم خدمة متميزة وتقريب الوحدات الميدانية إلى المواطنين.

5. يتضح من هذه الدراسة أنه لا توجد رؤية متماسكة وموحدة وشاملة، وأفضل ما يمكن استنتاجه هو أن لدى الوزارة إيمان وقناعة بمدى الحاجة إلى وضع تصور واضح ليكون قاعدة لرسم استراتيجية مستقبلية ترتكز على تغيير جذري في مخرجاتها بما يتناسب مع متطلبات المستفيدين ومواكبة التقنيات الحديثة واعطاء الوحدات الميدانية صلاحيات أكبر في اتخاذ قرارات إدارية. وأن يعتبر المهني أهم عنصر في تقديم الخدمة وأن يأخذ تطويره ورفع مستواه أولوية في الخطط المستقبلية.

6. أظهرت الدراسة تفاوتا كبيرا بين آراء المسئولين في تحديد الأهداف. فمثلا يفيد أحدهم بوجود خطة بينما يقول آخر بانه لا توجد خطة وانما قائمة من المشاريع في حين يوافق آخر على وجود الخطة ولكن لم يتمكن من ذكر أي من أهدافها. هذا يرجح الاعتقاد بأن الأهداف قد تكون وضعت دون مشاركة فعالة من الجميع أو أنها وضعت من قبل خبراء في معزل عن المسئولين.

7. اتفق المسئولون على ضرورة تجويد المنتج بنسبة عالية بلغت 92٪. ولكن لم يتفقوا على تعريف موحد لهذه الجودة. فقد وردت عدة تعريفات مثل توفير المهارات الأساسية، أو توفير مناخ مهني، أو توفير بدائل تناسب مختلف الفئات أو الوصول للنتائج المخطط لها، أو وجود نظام إداري فعال. وقد تكون جميع هذه التعريفات ملائمة ولكن لا بد من توحيد المفاهيم الهامة مثل جودة المنتج والاتفاق على مدلولاتها ليمكن تنفيذها.

8. وردت عدة أهداف في مجال الكفاءة الإدارية وتقنية المعلومات وتطوير القوى البشرية، غير أنه لم ترد أهداف تتعلق بكيفية التعامل مع المواطنين والمستفيدين. هذا بالرغم من الاهتمام الكبير الذي يوليه المسئولون لهذا الجانب.

9. الكثير من الأهداف عامة وتحتاج إلى تحديد أكثر لتسهيل عملية تقييمها وربطها بالرسالة والرؤية المستقبلية، مثال على الأهداف العامة:

أ. إعداد المواطن ليناسب الوضع السياسي الجديد.

ب. جعل المنتج في مستوى المطلوب وطموحات المواطنين.

ج. توفير مراكز لمصادر المعلومات.

د. إدخال التقنية في الادارات.

10. لم تبرز أي وسيلة لتحديد المستوى المطلوب ولا كيفية تقييمه وكذلك الحال بالنسبة للعمليات الإدارية فالمعلومات لتقييم ذلك غير متوفرة، وتبين أن الوزارة تدرك الحاجة الملحة لوضع نظام شامل لتقييم وقياس الأداء في العمليات المهنية والإدارية لتحقيق مستوى أعلى من الفاعلية والكفاءة والاقتصادية والمساءلة.

11. يتفق (69٪) من المسئولين بان نظام السيطرة وتقييم الأداء غير مناسب وغير فعال وخصوصا في تقييم الأهداف التي تحتاج إلى تقييم بمعايير غير مالية مثل مستوى الرضا الوظيفي أو تقديم خدمة جيدة وسريعة. وكذلك الحال بالنسبة للأهداف التي تحتاج إلى تقييم نتائجها وتأثيرها مثل تجويد المنتج أو رفع كفاءة المهنيين أو إصلاح النظام الاداري. ويركز نظام السيطرة على تقييم أداء الموظف أكثر من أداء المؤسسة ولا يربط أداء الموظف بالأهداف أو بنظام الحوافز كما هو معمول به في القطاع الخاص.

12. يصعب حصر المسئولية عن النتائج في ظل عدم وجود نظام سيطرة فعال لقياس الأداء والإنجاز، حيث يعتمد المسئولون في تقييم الأداء على متابعة الإنجاز في المشاريع وعلى التقارير الدورية. ويرى المسئولون بان ذلك غير كاف

لتقييم تأثير هذه الأهداف على المحصلة النهائية للنتائج والتي هي في الأساس غير محددة بشكل قاطع كما اتضح سابقا.

13. اهتم المسئولون بضرورة تطوير الإدارة في الوحدات الميدانية وإعطائها صلاحيات أكبر. غير أنه لم تحدد الدراسة ما هي هذه الصلاحيات باستثناء السلف المالية المخصصة لبعض المشتريات. وقد يتطلب الأمر إلى إجراء دراسة أكبر للبحث في ماهية الصلاحيات المطلوبة لهذه الوحدات لجعلها أكثر فعالية في تجويد المنتج.

14. يرى بعض المسئولين أن هناك تداخلا في عمل بعض الإدارات ويعزى ذلك إلى أن العمل منظم على أساس الإدارة والقطاع وليس على أساس مسئولية كاملة عن العملية نفسها (**process ownership**) مما يزيد من البيروقراطية وعدم إمكانية حصر المسئولية.

15. لم يتضح كيف يتم تقييم تكاليف تقديم الخدمات ويظهر أنه لا يتم متابعة تكلفة الوحدة من المنتج وهل هي في ارتفاع أم في تناقص وكيف يتم السيطرة عليها وكم هي تكلفة الجهاز الإداري نسبة إلى الجهاز المهني.

16. بلغ الاتفاق على القيم المؤسسية نسبة (46٪) غير أن بعض هذه القيم غير متأصلة في الوزارة، فمثلا يبين أحد المسئولين بان الموظف يتعامل مع الزبون على أنه يقدم له معروفا وليس من واقع أن الموظف وجد لخدمة الزبون.

17. نظام الحوافز المعمول به حاليا غير مناسب ولا يفرق بين المجد وغير المجد، ولا يوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الموظف وخصوصا في كيفية تطبيقه التي لاتتسم بالموضوعية ولا تعتمد على تقييم سليم للأداء، وإنما تعتبر نوع من تحسين الوضع المادي للموظف.

18. يرى معظم المسئولين بان أضعف حلقة في تقديم الخدمات الحالية هو الانسان المهني بالرغم من قناعة المسئولين بان المهني الجيد هو من أهم مقومات نجاح الخدمة. فالنظام الحالي لا يتيح المجال لمحاسبة المهني على النتائج ولا يساهم في استقطاب والاحتفاظ بالنوعية الجيدة التي تعتبر عملها مهنة وليس وظيفة. وبالتالي فان نظام الحوافز والمكافآت والرواتب يحتاج إلى إعادة نظر وخصوصا بالنسبة للمهنيين. ويرى المسئولون أن توظيفهم يجب أن لا يكون جزء من معالجة مشكلة البطالة. فالتوظيف الذي لا يقوم على الكفاءة من شانه أن يخلق مشاكل أكثر فداحة من البطالة.

19. يرى بعض المسئولين بان هناك تأخيرا ونقصا كبيرين في توفر المعلومات لمتخذي القرار مما يجعل المسئول يضطر إلى اتخاذ القرار قبل إكتمال المعلومات لكي لا تتأخر مصالح الناس. لذا بات من الضروري وضع نظام معلومات على أسس سليمة ليس فقط لتوفير المعلومات ولكن كذلك لزيادة كفاءة وفعالية النظام الإداري والفني.

20. يرى الكثير من المسئولين بان الاعتماد على اللجان لاتخاذ القرارات له جوانب سلبية منها تأخير المعاملات وعدم إمكانية المحاسبة والمساءلة.

التوصيات

من تحليل البيانات نستنتج بان هناك إحساسا عاما بضرورة إجراء تعديلات جوهرية على النظام الإداري لجعله أكثر حساسية لمتطلبات المتعاملين والمستفيدين وأكثر قدرة على تأدية الرسالة وتحقيق الأهداف التي وجدت الوزارة من أجلها. كما برزت مواضيع أخرى نتناولها فيما يلي بشيء من التفصيل:

1. عقد ورشة عمل لمناقشة إجابات المسئولين وذلك للاستفادة من الآراء والمعلومات القيمة التي وردت فيها.

2. اعتماد منهجية الإدارة الاستراتيجية لوضع وتوضيح الرسالة والرؤى والأهداف و السياسات والاستراتيجية لتنفيذها، وإشراك المسئولين في وضعها من خلال عقد ورش عمل تشمل مختلف المستويات.

3. الاتفاق على مفهوم تجويد المنتج وأهدافه ووضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيقه بحيث تشمل مشاريع ذات أهداف محددة ومخرجات معلومة ونتائج ومعايير لقياس الإنجاز والأداء متفق عليها مسبقا.

4. إعطاء أهمية خاصة لتطوير المهنيين كونها من أهم العناصر في تقديم الخدمة.

5. وضع أهداف محددة لتطوير علاقة الوحدات الميدانية بالمجتمع.

6. إعادة النظر في تصميم الخدمات لتتلاءم مع المفهوم الموحد لجودة هذه الخدمة.

7. توضيح وتحديد الصلاحيات اللازمة للوحدات الميدانية لجعلها أكثر فعالية في تجويد منتجاتها.

8. إعطاء المجالس البلدية أو المحافظات دور أكبر في إدارة الوحدات الميدانية على أن تركز الوزارة على وضع السياسات والاستراتيجيات ومعايير تقييم المخرجات والنتائج الفنية والإدارية.

9. وضع خطة لكل مسئول محددة بأهداف واضحة ونسبة إنجاز معلومة ومستوى أداء متفق عليه.

10. وضع نظام سيطرة وقياس أداء فعال لتقييم مدى تنفيذ السياسات والاستراتيجية وتحقيق الأهداف.

11. إعادة النظر في نظام الحوافز المعمول به حاليا ليكون أكثر قدرة على تشجيع السلوك المطلوب ويرتبط بالأداء القائم على التقييم الموضوعي.

12. إعادة النظر في علاقة الوزارة مع ديوان الخدمة المدنية ووزارة المالية بغرض تقليل المركزية وإعطاء الوزارة صلاحية أكبر في تسيير أمورها.

13. إيجاد نظام لتقييم تكاليف الخدمات لمتابعة تكلفة كل وحدة من المنتج نسبة إلى سنوات سابقة أو نسبة إلي دول أخري.

14. إجراء دراسة وإعادة تصميم العمليات الإدارية (**Reengineering**) بهدف رفع الكفاءة وتقليل البيروقراطية على أن تشمل هذه الدراسة الهيكل التنظيمي وأسلوب العمل والصلاحيات والإجراءات وتوزيع المهام والواجبات وأن يتم ذلك من خلال ورش عمل يشارك فيها أكبر عدد من المسئولين.

15. إيجاد نظام لتقييم ومتابعة تكلفة الجهاز الإداري نسبة إلى الجهاز الفني.

16. مراجعة علاقة الوزارة بديوان الخدمة المدنية من حيث الصلاحيات بغرض تقليل الوقت والجهد المبذول في التوظيف والترقية والحوافز.

17. مراجعة علاقة الوزارة بوزارة المالية من حيث الصلاحيات في المشتريات بغرض تقليل الوقت والجهد المبذول في توفير المستلزمات.

18. استحداث جهاز للتطوير على أن تكون أحد مهامه تحديد المستوى الفني والإداري المطلوبين وكيفية تقييمهما.

الفهرس

الملوزا (حق)جرة 'ج'

الرسالة 179
الرؤى المستقبلية 180
الخطة والأهداف 182
كيفية تحديد الأهداف 184
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الانجاز) 185
القيم المؤسسية 187
رضا الموظفين 190
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز) 192
مقومات النجاح 195
الخلاصة 196
النتائج 202
التوصيات 205

الرسالة

بالنظر الى الإجابات نجد أن هناك اتفاقا (7/4) على ضرورة تسهيل الاجراءات التي تقوم بها الوزارة لمساعدة الزبون واستخدام أفضل الوسائل التقنية.

وإذا تجاوزنا هذا الاتفاق الكبير في الوسيلة، نجد أن الاتفاق ينخفض إلي (43٪) ويركز على أهمية تنظيم العلاقات والتعاملات. كما يرى ثلاثة آخرون بأن الرسالة تركز على تقديم الخدمات مع تسهيل الإجراءات لخدمة المراجعين". بينما يرى آخر أن الرسالة هي"تحقيق ما تصبو اليه القيادة من مستوى معيشة ورفاه متقدم لابناء البلد مستخدمة أحدث الوسائل المتاحة لتأدية عملها بأكبر قدر من الكفاءة واليسر على المتعاملين معها". وهذه المفهوم عام ولا يحدد الرسالة الفعلية للوزارة. وقد تطرق المسئولون في إجاباتهم على أن زيادة الناتج المحلي ورفع الدخل القومي يعتبر من صلب رسالة الوزارة. وهذا يتم "بشكل غير مباشر من خلال توفير بيئة مناسبة لقيام مشاريع". وتلخيصا للعناصر الاساسية الواردة في الرسالة حسب فهم المسئولين نورد بعض العناصر التي يمكن عرضها دون بيان هوية الوزارة وهي:

- زيادة الناتج القومي المحلي ورفع المستوى المعيشي للمواطنين.
- تسهيل الإجراءات التي تقوم بها الوزارة لمساعدة المتعاملين باستخدام أفضل الوسائل التقنية.
- اربعة عناصر اخرى اكثر تحديدا وتشكل في مجملها فهم اعمق لرسالة الوزارة.

وبمقارنة النقاط الواردة في اجابات المسئولين مع ما ورد في الرسالة الرسمية نجد ان اجابات المسئولين اكثر شمولا ووضوحا من الرسالة الرسمية والتي تركز

على الخدمات التي تقدمها الوزارة دون بيان الهدف الحقيق من توفير هذه الخدمات. وهذا يطرح تساؤلات منها هل فعلا يقتصر دور الوزارة على تقديم خدمات فقط؟ وما هو الهدف من تقديم هذه الخدمات المتميزة؟ وكيف تساهم الوزارة في تطوير الاقتصاد الوطني؟ الرسالة الرسمية باختصار لا تجيب على السؤال لماذا وجدت الوزارة؟ واذا كان الجواب هو تطوير الاقتصاد الوطني، فان هذا الجواب فضفاض ويشترك فيه أكثر من وزارة. يظهر أن هناك حلقة مفقودة بين هذه الخدمات وكيفية المساهمة في الاقتصاد الوطني. ولا توضِّح الرسالة التأثير المباشر لهذه الخدمات. ويبدو أن الإجابات الواردة في فهم المسئولين للرسالة (غير مدرجة هنا) بالرغم من الاتفاق المتدني عليها قد تكون أشمل وأوضح من الرسالة الرسمية.

الرؤى المستقبلية

يتبين أن الوزارة تبنت رؤية مستقبلية مبنية على توظيف تقنية المعلومات يعتمد على مفهوم استخدام مكثف لتقنية المعلومات. فقد ورد هذا الجانب التقني في خمس إجابات من مجموع سبعة. بالاضافة إلى التركيز على الجانب التقني، فقد وردت بعض المفاهيم الاخرى. فمثلا نجد أن ثلاثة من المسئولين رأو بأن الشفافية هي من أساسيات التوجه المستقبلي. فيما وردت الحاجة إلى تطوير القوانين في إجابات أربعة من المسئولين. كما يرى أحد المسئولين ضرورة زيادة الوعي القومي باهمية ما تقوم به الوزارة من الخدمات. فيما ذهب اثنان إلى إدراج سرعة انجاز هذه الخدمات في أولويات العمل المستقبلي. من هذه الاجابات تم استخلاص رؤية للوزارة وتمت مقارنتها بالرؤية الرسمية

"أن تكون الوزارة رائدة في مجال .....وتتمتع بمستوى عال من الشفافية والكفاءة في تأدية أعمالها لتحقيق تطلعات المجتمع في تطوير قوانين ... لتوفير بيئة مناسبة .... تواكب التطور في التغييرات الاقليمية والعالمية وتحقق زيادة الوعي القومي"

التوجهات الرئيسية للتصور التي يمكن استنباطها من الاجابات الواردة هي:

- تفعيل الحكومة الإلكترونية لتسهيل العمل وتوفير المعلومات.
- تطوير القوانين بما يخدم زيادة الدخل القومي.
- الكفاءة في العمل (**efficient processes**).
- رفع الوعي لدى المواطنين في مجال خدمات الوزارة.

مما تقدم يتبين أن مستوى الاتفاق بالنسبة للتوجه الاول والثاني عالية نسبيا (71٪) و(57٪) على التوالي. أما بالنسبة للتوجهات الاخرى فهي أقل من ذلك . فمثلا التوجه الثالث (29٪) بينما في التوجه الرابع كان مستوى الاتفاق (14٪). الاستنتاج من ذلك هو أن المسئول يستنبط التوجهات من الممارسة اليومية والاحتكاك بالمسئول الأعلى وهو بذلك يدرك أن الأهمية في الوقت الحالي لهذا الهدف أو ذاك. أي أن الرؤيا نابعة من الحاجة اليومية والمشاكل الآنية. وهذا قد يشير إلى أنها تتسم بردود أفعال وليست نابعة من خطة طويلة المدى.

وبمقارنة الرؤى الرسمية مع التوجهات المستنبطة من إجابات المسؤولين يتضح أن هناك اتفاقا على الكفاءة والجودة في العمل وسرعة الإنجاز، كما حدد هذا التصور التوجه الاقتصادي للدولة ليكون مبنيا على المعرفة والابتكار وسرعة الإنجاز. هل هذا التحديد متفق عليه بين جميع الجهات المعنية بالاقتصاد

الوطني؟ اما بالنسبة لرفع وعي المواطنين عن خدمات الوزارة، فان الرؤيا لا تبرز هذا الجانب بالقدر الكافي ولا كيفية التعامل مع الاختلاف في المصالح بين مختلف المتعاملين؟

الخطة والأهداف

لتحديد التوجهات العامة في الوزارة تم تلخيص الأهداف الواردة في إجابات المسئولين إلى خمسة محاور:

1. التخلص من معوقات التي تقف في طريق تحقيق اهداف الوزارة المتعددة
2. فتح مجالات للمتعاملين مع الوزارة.
3. التركيز على جوانب التنمية التي تناسب المرحلة القادمة.
4. تطوير الخدمات التي تقدمها الوزارة.
5. تقديم الحماية اللازمة لمصالح الناس من خلال تطبيق القوانين.

اقتصرت الأهداف على مفاهيم رئيسية مثل فعالية الوزارة، وكفاءة الأعمال، واستخدام تقنية المعلومات. غير أنه لم يرد أي هدف يتعلق بتطوير القوى البشرية أو الجوانب المالية. كما أفاد ثلاثة من المسؤولين بان هذه "الأهداف غير مكتوبة ولا توجد خطة مكتوبة بأهداف محددة". "ولا يوجد أسلوب واضح" لكيفية وضع الأهداف. بالنسبة للأهداف المتعلقة بفعالية الوزارة فقـد ورد (21) هدفا ركز (7) منها على جانب محدد من انشطة الوزارة وقد اتفق (7/6) من المسئولين على أهمية هذا الجانب. غير أنه لا يوجد اتفاق مماثل على كيفية تنفيذ ما اتفق على انه هام جدا. فمثلا يرى أحد المسئولين أن الهدف يكمن في "فتح المجال للمتعاملين" والآخر يراه في "أن تكون الوزارة رائدة في تقديم المعلومات لهم" بينما

يراه آخر اهمية "تشجيع القطاع الخاص". كما تناول المسئولون أهدافا أخرى مثل "زيادة التنسيق بين الوزارات وبين دول مجلس التعاون" في تسهيل المعاملات وتقليل حالات الازدواجية في المشاريع بين دول الخليج، و"توفير الحوافز للقطاعات الاقتصادية الهامة".

كذلك وردت اهداف اخرى متعددة معظمها يمكن أن تكون مهام رئيسية تتسم بالعمومية أكثر من كونها أهداف محددة بمدة زمنية ومستوى معين من الأداء. كما يظهر أن هناك تركيزا من المسئولين على الأهداف المتعلقة بنطاق مسئوليتهم دون وضع اعتبارات كافية لأهداف الوزارة بشكل عام، وقد اتضح ذلك في عدم بروز أي أهداف تتعلق بتطوير القوى البشرية والتدريب أو الأمور المالية مثل التكلفة. فهل هذا يعكس الواقع؟ أم يرجع إلى عدم وجود جهاز خاص بالتدريب في الوزارة، أم انه فعلا لا توجد حاجة لتطوير القوى البشرية ؟

مما تقدم يتبين أن بعض الإجابات تفيد بأنه "لا توجد أهداف محدده للمسئول"، ويفيد آخر بان "الأهداف غير مكتوبة في معظم الأحيان". أو "لا توجد خطة مكتوبة بأهداف محددة". وقد يفسر ذلك بان مستوى المشاركة في بعض الادارات ليس بالمستوى المطلوب" ويبين أحد المسئولين بان "المشاركة في بعض الإدارات غير مرضية".

تم الاطلاع على خطة الوزارة وتبين أن الوزارة قد أعدت خطة تشتمل على رسالة للوزارة ورؤية مستقبلية وأهداف ومشاريع للتنفيذ مفصلة لكل قطاع وإدارة. وقول بعض المسئولين بأنه لا توجد خطة قد يكون بسبب ضعف المشاركة في وضعها وعدم استخدامها في العمل اليومي كما أفاد بعض المسئولين. شملت هذه الخطة ستة محاور رئيسية تمثل أقسام الوزارة. بعض هذه الأهداف محددة بمدة

زمنية مثل "أتمته (**Automating**) (95٪) عمليات الوزارة بحلول عام 2004م". غير أن معظم هذه الأهداف تتسم بالعمومية.

كيفية تحديد الأهداف

يفيد أحد المسئولين بان عملية إعداد الاستراتيجية ووضع الأهداف تعتمد على دراسة أهداف "الحكومة وتحديد كيف يمكن المساهمة فيها. ومنها نستخلص أهدافنا (أي أهداف الوزارة) وحسب الأولويات التي تفرضها الدولة بين حين وآخر". أما بخصوص متطلبات ورغبات الزبائن فانه "لا يوجد مجال لاخذ مقترحات الزبائن ووضعها كأهداف، أي أن الأهداف لا تضع في الحسبان رغبات الزبائن". أما بالنسبة لمسئول آخر فان الأهداف "غير مكتوبة ولم يشارك في وضعها" فيما يقول آخر بأنه "لا يوجد أسلوب واضح" لوضع الأهداف. أما بالنسبة للأهداف التي يحددها الرئيس للمرؤوس فقد بين أحد المسئولين بأنه "لاتوجد أهداف محدده للمدير" وأفاد آخر بان"الأهداف غير مكتوبة في معظم الاحيان".

حصل الباحث على نسخة من الاستراتيجية للوزارة التي شملت العديد من مهام الوزارة. وفي كل من هذه المجالات عدد من الأهداف تتراوح بين (6) أهداف إلى (21) هدفا ومرتبطة بمشاريع لتنفيذها على فترات زمنية متفاوتة. كثيرا من هذه الأهداف تتسم بالعمومية وغير محددة بقياس معين مثل "التطبيق الفعال والمراجعة المستمرة للقوانين". بالإضافة إلى ذلك يبدو أن الأهداف كثيرة جدا مما يجعل تحقيقها أمراً صعباً للغاية وتفقدها التركيز على ما هو أكثر أهمية.

بالإضافة إلى ذلك فان الاستراتيجية تفتقر إلى أهداف للوزارة نفسها. أي أن الأهداف تتناول أقسام الوزارة فقط. وهذا يطرح سؤالا هل الوزارة هي مجموعة من الإدارات تحت إمرة مسئول واحد، أم أنها كيان له رسالة وأهداف محددة قابلة للقياس والمتابعة. وبالتالي لا بد من وجود أهداف محددة للوزارة.

نظام السيطرة (تقييم الألأاء ومتابعة الانجاز)

بالنسبة لكيفية متابعة التنفيذ فقد بين اثنان من المسئولين بأنه "لا توجد تقارير دورية تبين الإنجاز في الأهداف" بينما أفاد آخر بان الوزارة "تحتاج إلى تهيئة الهيكل الإداري للتنفيذ والتحليل والتفتيش "وأفاد آخر بان "تقييم المشاريع لا يتم بالشكل الصحيح ولا يوجد قياس للنتائج "ويفيد آخر بان الوزارة "تحتاج إلى وضع معايير لنتائج المشاريع لقياس مدى تأثيرها في السوق وكذلك وضع قياس للجودة". والسبب في ذلك في رأي أحد المسئولين هو عدم "وجود إدارة للبحث والتطوير في الوزارة، في الوقت الحاضر تكون مهمتها وضع مقاييس الأداء وتقييم مدى الاستعداد للتنفيذ". وللوقوف على مدى فعالية أسلوب المتابعة تم تصنيف الأهداف إلى أربعة فئات هي:

1. أهداف يمكن قياسها بالمعيار المالي. تشجيع القطاع الخاص، .....
2. أهداف لانجاز مشروع أو عمل معين: طرح فرص للمواطنين في مجالات الوزارة، المشاركة في المؤتمر، وضع نظام الجودة في ادارات الوزارة، موقع في الإنترنت لاستلام الشكاوى، تكثيف المسوحات الميدانية والاستبانات، وضع مشاريع قوانين، دراسة تعديلات في قوانين أخرى، تطوير خدمات الوزارة.....

3. أهداف ممكن قياسها مباشرة بمعايير غير مالية: العمل على تسهيل الاجراءات، تطوير برامج التوعية.....

4. أهداف لا يمكن قياسها مباشرة ويمكن قياس نتائجها: زيادة التنسيق بين الوزارات، زيادة التنسيق بين دول مجلس التعاون، العمل مع المعاهد والجامعات لتطوير العمل بما يتناسب مع المرحلة القادمة،.....

بالنسبة للأهداف التي تعتمد على المعايير المالية مثل "تشجيع القطاع الخاص" أو "زيادة القيمة المضافة في خدمات الوزارة ..." فبإمكان الوزارة الاعتماد على التقارير المالية التي تصدر من الجهاز المركزي للإحصاء للحصول على معلومات تتعلق بنسبة التحسين في نتائج خدماتها وتاثيرها على المؤشرات الوطنية لمتابعة الانجاز في هذه الأهداف.

بالاطلاع على الاهداف يتبين أن غالبيتها تتعلق بمشاريع محددة أو أعمال معينة وهذا متفق مع الاستراتيجية المقدمة من الوزارة والتي تغلب عليها الأهداف المتعلقة بالمشاريع والمهام. واسلوب المتابعة المعمول به قد يكون مناسبا لمثل هذه الأهداف إذا ما بذل جهد أكبر في استخدام نظام إدارة المشاريع الذي تنوي الوزارة اعتماده كوسيلة إدارية وتم التشديد على ضرورة تقديم التقارير الدورية التي تبين الإنجاز لكل فترة بالإضافة إلى ضرورة تقييم نتائج المشاريع وإبراز العقبات التي تعطل سير المشروع والمخاطر المتوقعة نتيجة لذلك.

بالنسبة للأهداف التي يمكن قياسها مباشرة بمعايير غير مالية مثل "العمل على خدمة المواطن وتسهيل الإجراءات" أو "تطوير برامج التوعية في حول خدمات الوزارة". فانه لم يبرز من البحث بأن الوزارة لديها نظام قياس مناسب لمتابعة التقدم نحو تحقيق مثل هذه الأهداف، وأفاد أكثر من مسئول بضرورة استحداث

نظام لقياس الاداء المؤسسي. وتبين للباحث بان الوزارة تدرس إمكانية استخدام نظام قياس لتعزيز قدرتها على تقييم الأداء.

بالنسبة للأهداف التي لا يمكن قياسها مباشرة بالمعايير المالية وتحتاج إلى قياس نتائجها مثل "زيادة التنسيق بين الوزارات ودول مجلس التعاون" أو"العمل مع المعاهد والجامعات لتطوير الخدمات" أو"الدفع بالخدمات بما يتناسب مع المرحلة القادمة" فان البحث لم يتوصل إلى أي أسلوب لتقييم الانجاز في مثل هذه الأهداف. ويبين أحد المسئولين بان الوزارة "تحتاج إلى وضع معايير لتقييم تأثير المشاريع على السوق" كما يبين مسئول آخر بان التقييم يعتمد على "إحساس عام بوجود تقدم من خلال المشاريع التي يتم إنشاؤها" أو كما يفيد آخر بأنه "لا يوجد أسلوب لمتابعة تنفيذ الأهداف ولا معايير معلومة". كذلك فان المسئولين أفادوا بأنه في الغالب نجد أن "الأهداف لا تحدد من قبل المسئول نفسه وإنما تبرز من خلال نطاق المسئولية". هذا يعزز الاستنتاج السابق بان تحديد الأهداف في الغالب هي نتيجة لردود الأفعال. ومن الواضح فان الوزارة تسعى لتغيير هذا النمط الإداري بدليل أن هناك استراتيجية موضوعة لعام 2003 كما سبق توضيحه.

القيم المؤسسية

تفاوتت إجابات المسئولين بين قيم مؤسسية تعزز الشجاعة في طرح الأفكار وأهمية خدمة المتعاملين وتعزيز روح الفريق. ومن تحليل هذه القيم نجد أن هناك اتفاق (7/4) على أن الجودة في خدمة الزبون (المستفيد أو المواطن بشكل عام) تعتبر من أهم القيم ويؤكد المسئولون في هذا الصدد على أن "الالتزام بخدمة المواطن وسرعة إنجاز الاعمال" لها أهمية كبيرة، كما يولون نفس الاهمية إلى "التطوير

الذاتي للموظفين لمواكبة التغيير "بالاضافة إلى "مواصلة التعليم واستخدام المهارات التي لديهم لتطوير الذات وتسويقها في المؤسسة لتفيدهم في الترقيات". غير أن هذا الاهتمام بتطوير القوى البشرية لم ينعكس على الأهداف التي وردت في إجابات المسئولين في الفقرة السابقة. وقد تم تصنيف هذه القيم إلى خمس فئات:

1. خدمة الزبون والمتعاملين: معاملة الزبون معاملة طيبة، الالتزام بخدمة المستفيد، سرعة إنجاز الاعمال، إنجاز المعاملات بشكل أسرع.

2. الصفات الشخصية: الشجاعة لطرح الافكار دون خوف، المثابرة والاجتهاد، وتقبل المشاكل بصدر رحب.

3. التطوير الذاتي: تجديد معلوماته وتطوير نفسه، التطوير الذاتي والتحصيل، مواصلة التعليم واستخدام المهارات لدى الموظف لتطوير نفسه وتسويقها في المؤسسة لتساعد الموظفين في الترقيات، التطوير الذاتي للموظفين لمواكبة التغيير والمتغيرات.

4. فعالية وكفاءة العمل وتحقيق النتائج: وضع الحدود التي على الموظف أن يتصرف ضمنها، اتباع الأسلوب الإداري الحديث (مثل تقليص الورق والأتمتة)، روح الفريق في العمل، المشاركة في المسئولية، الجودة هي الغاية التي نسعى لتحقيقها، حسن التعاون مع الآخرين، المساعدة على التطوير واخذ ما هو جديد.

5. الانضباط والالتزام: الاهتمام بالوقت، الانضباط بوقت العمل.

من هذا التصنيف يتضح أن هناك تركيزا واضحا للمسئولين على فعالية العمل وتحقيق النتائج. فمثلا يوضح أحد المسئولين بان "وضع الحدود التي على الموظف أن يتصرف ضمنها" تعتبر من القيم المؤثرة في الإنتاج والأداء. وهذا يعني أن يتم تحديد نطاق المسئولية للموظف وأن يعطى الموارد المناسبة التي تمكنه من تنفيذ

مهمته. ولكن من إجابات سابقة في فقرة الأهداف، يبدوا أن ذلك لا يتم بشكل منظم ومرضٍ. كما يظهر أن الوزارة تركز وبشكل مكثف على الجودة. فيبين أحد المسئولين أن "الجودة هي الغاية التي نسعى لتحقيقها". كما يتوجهون إلى اتباع "الأساليب الإدارية الحديثة" في محاولة لتقليل الاعتماد على الورق والتركيز على نظم المعلومات لتحقيق مستوى أفضل من الكفاءة من خلال أتمتة العمل. كما يوضح هذا التصنيف بأن المسئولين يعولون على "حسن التعاون مع الآخرين" وتقوية "روح الفريق" والمشاركة "في المسئولية" لتحسين الأداء ورفع مستوى الفاعلية في العمل. ركز المسئولون كذلك على أهمية الانضباط والالتزام، وشمل ذلك الاهتمام "بوقت العمل"، وكذلك "الاهتمام بالوقت" بشكل عام. ويؤكد ذلك رغبة الوزارة في استخدام نظام إدارة المشاريع ليكون الأسلوب الإداري المفضل لتنفيذ الاستراتيجية.

وأخيرا نجد أن الصفات الشخصية لا بد وان تبرز في تصنيف القيم بالرغم من أن الباحث حاول أن يتجنبها نظرا لكونها من المسلمات التي يسعى إليها الجميع. غير أن بعض الصفات التي أوردها المسئولون تعتبر ذات طابع مؤثر على الأداء والإنتاجية مثل "الشجاعة في طرح الأفكار دون خوف" و "المثابرة والاجتهاد" و "وتقبل المشاكل بصدر رحب". والنتيجة المتوخاة من تشجيع هذه الصفات هي تحسين الأداء بشكل عام وتقبل الحلول غير التقليدية.

رضا الموظفين

بلغ متوسط الاتفاق على فهم المسئولين لمتطلبات الموظفين نسبة (71٪) وهذه ثاني أعلى نسبة في المؤسسات المشاركة في البحث، أنظر الجدول رقم (8) صفحة (201). ومن الإجابات تم تصنيف هذه المتطلبات على النحو التالي:

1. تحسين الأسلوب الإداري: موظفين أكثر (أي تخفيف العبء في العمل)، إنجاز العمل حسب النظام، التعامل المباشر مع المسئولين (سياسة الباب المفتوح).

2. تحسين ظروف العمل: أمن وظيفي، إشعار الموظف بأهميته، الفخر بالانتماء للمؤسسة، المناخ المناسب، تهيئة الظروف المناسبة، خلق بيئة مناسبة للإنتاج، حسن المعاملة (أسرة واحدة)، إعطاء الموظف حقه من الاهتمام.

3. التقدير والحوافز: حوافز، العقاب، مكافآت وترقيات، الحرص على إعطاء الموظف حقوقه في وقتها، حوافز كافية ومجزية، تقدير، تحسين الدخل.

4. إتاحة الفرص للمشاركة وتطوير الذات: الثقة بالموظف ومشاركته، تدريب الموظف على التعامل مع المراجعين معالجة مشاكله، المشاركة في المسئولية، الاعتماد عليه في الأعمال، طموح للوصول للرؤى التي وضعها لنفسه.

يتفق الجميع على أن الحوافز والتقدير هي من أهم متطلبات الموظفين ويشمل ذلك "الحرص على إعطاء الموظف حقوقه في الوقت المناسب" مثل "المكافآت والترقيات والتقدير". وكذلك "الحوافز الكافية والمجزية". بالإضافة إلى ذلك فالموظف حسب رأي المسئولين يجب أن يشعر بوجود "العقاب" في حالة المخالفة والتقصير. كما أن هناك إحساسا بأن "الموظفين محبطين" ولا بد من "تحسين الدخل" لتحسين الأداء.

يأتي في المرتبة الثانية من وجهة نظر المسئولين تحسين ظروف العمل. فقد اتفق (7/5) من المسئولين بأن "الأمن الوظيفي" و "إشعار الموظف بأهميته" قد يساهم في "الفخر بالانتماء للمؤسسة". بالإضافة إلى ذلك فإن "حسن المعاملة" تسمح بتهيئة الظروف "لخلق بيئة مناسبة لرفع الإنتاجية".

يتساوى في نظر المسئولين أهمية إتاحة الفرص للموظف وتحسين النظام الإداري في أولويات متطلبات الموظفين. فقد اتفق على أهميتهما (7/3) من المسئولين. بالنسبة لتحسين النظام الإداري فيرى المسئولون بان زيادة "عدد الموظفين" يؤدي إلى "تخفيف العبء في العمل" وقد يؤثر ذلك على "إنجاز العمل حسب النظام". كما يولي المسئولون أهمية خاصة على تعامل الموظف "تعاملا مباشرا مع المسئولين، سياسة الباب المفتوح"، وتأثير ذلك في خلق مناخ عمل مناسب. كما يرى المسئولون أن إتاحة الفرص للمشاركة وتطوير الذات تشكل أحد العوامل التي تساهم في زيادة العطاء والإبداع لدى الموظف. وتشمل إتاحة الفرص أمورا كثيرة أهمها "الثقة بالموظف ومشاركته في اتخاذ القرار"وفي المسئولية". كما يشمل ذلك "الاعتماد عليه في الاعمال" ويتطلب ذلك "تدريب الموظف على التعامل مع المراجعين" وعلى مهامه الأخرى لتمكنه من تحقيق "طموحه للوصول" إلي الرؤى التي وضعها لنفسه.

وللتحقق من مدى تطبيق ذلك على أرض الواقع تطرق البحث إلى مدى فعالية نظام الحوافز وإلى مستوى مشاركة المسئولين والموظفين في اتخاذ القرار ومعالجة المشاكل ووضع الأهداف وسوف يُناقش ذلك في الفقرة التالية.

الالصد) ميظنتلاحيات والمشاركة والحوافز)

يرى معظم (7/5) المسئولين في الوزارة بان الهيكل التنظيمي لا يحتاج إلى تغيير بينما يرى اثنان من المسئولين بان الهيكل يحتاج إلى بعض التعديل مثل "فصل إدارة معينة عن الوكيل المساعد وربطها بالوكيل مباشرة" أو إضافة "إدارة خاصة للتخطيط والتدريب" كما يرى الحاجة إلى "إضافة قسم للاستشارات القانونية في احدى الادارات ". أما فيما يتعلق بالإجراءات المتبعة في إنجاز المعاملات، فيرى الغالبية (7/4) بان الإجراءات تطورت إلى حد كبير وما زالت " تحتاج إلى تحديث مستمر". فيما يرى البعض بأن الإجراءات مازالت في نظر المواطن "روتينية وتُكثِر من طلب المعلومات من المُراجع".

بالنسبة للصلاحيات المتاحة للمسئولين يتفق (7/3) من المسئولين بأن الصلاحيات جيدة وتسمح بأداء الواجبات. غير أن الغالبية يعتقد بأن هناك مجالا كبيرا للتحسين في هذا المجال. فمثلا يرى أحد المسئولين بأن "الصلاحيات متوفرة ولكن هناك حاجة إلى شفافية ووضوح الرؤية بشكل أكبر" كما أن "التداخل في الواجبات" يؤثر على مستوى المسائلة وتؤدي إلى تعطيل في المعاملات". في الوقت الحاضر استطاع المسئولون التغلب على ذلك من خلال "حسن الاتصال الموجود" لكن لا بد من إحداث تغيير للتغلب على هذه الحالات. فيما يرى آخر بأن الصلاحيات هي "في معظمها تحويل وإبداء الرأي" أكثر منها اتخاذ قرار في الموضوع. كما أن "المسئول يقوم بكثير من الأعمال الروتينية بدلا من التخطيط للمستقبل والمسائلة عن النتائج". ويذهب آخر إلى أبعد من ذلك بالقول بان "الصلاحيات غير كافية" وان الإدارات الأخرى هي التي تنفذ التوصيات التي

نقدمها وليس لدينا أي سيطرة عليها. ويؤكد على ذلك مسئول آخر بقوله إننا "بحاجة إلى تنسيق أكثر في بعض الإدارات، حيث نجد أن نفس الإجراءات تعاد في إدارات أخرى" وبالتالي فان "المسائلة غير ممكنة" خصوصا وان بعض الأعمال تتم تكملتها في وزارات أخري. ويوضح مسئول آخر بان السبب في تأخر تطوير وزيادة الصلاحيات هي "الحساسية" في حالة رفض الطلب من قبل الموظف الذي يطبق القانون.

بالنسبة للمشاركة، يبدو من الإجابات بان هناك اتفاقا بنسبة (7/4) على وجود قدر محدود من المشاركة الفعالة غير أنها ليست بالمستوى الذي يطمح إليه المسئولون. فيبين أحد المسئولين بان المشاركة "في بعض الإدارات أكثر من غيرها ونحتاج إلى جهد أكبر" لجعلها أكثر فعالية. بينما يبين آخر بان الوزارة "قطعت شوطا كبيرا في إتاحة الفرصة للمشاركة. وقد عملت على تطوير ذلك من خلال إشراك الموظف في الاجتماعات وتقديم الاقتراحات. أما في اتخاذ القرار فهو ممكن ولكن في حدود. وان الوزارة تحتاج إلى تطوير المشاركة في اتخاذ القرارات وتوضيح مستوى المسئولية". ويبدو من الإجابات بان هناك تقبلا ليكون "دور المدير ورؤساء الأقسام هي التوصية" بينما تؤخذ القرارات بالمستويات الأعلى.

بالنسبة للحوافز نجد أن هناك إجماعا على عدم فعالية النظام والتطبيق. فيبين أحد المسئولين بان "النظام جيد ولكن التطبيق ضعيف" من ناحية نجد أن "المبلغ المخصص للحوافز قليل ولا يتناسب مع الوضع الحالي". كما أن الشروط "المطلوبة مبالغ فيها، أي يجب أن يكون الموظف مثاليا لاستحقاق الحافز". بالإضافة إلى ذلك فان معايير التقييم "غير متساوية بين الوزارات ولا حتى في الوزارة الواحدة"، وبالتالي "تتدخل العاطفة" في كثير من الحالات. بينما يفيد

مسئول آخر بان "الحوافز غير فعالة ولا تشجع الموظفين على الإبداع ولا تساهم في تحقيق النتائج المتوقعة منها". ويضيف بان "تقييم الموظفين لا يتم بشكل عادل بسبب كثرة الثغرات في النظام". ونتيجة لذلك نجد في بعض الحالات أن "الموظف الممتاز لا يعطى أي حافز"، بينما نفس الجهد في وزارة أخرى يكافئ". وهناك دعوة من عدد من المسئولين "بزيادة المكافآت والحوافز"والعمل على تنوعها مثل "زيادة الحوافز المالية والتدريب لرفع المعنويات". بالإضافة إلى ذلك يفيد المسئولون بضرورة "تسهيل الشروط اللازمة للحصول على الحوافز". ويكمن الحل في نظر بعض المسئولين في "مراجعة النظام" بحيث يتم "إعطاء المسئول المباشر صلاحية أكبر في منح المكافئات والحوافز". بينما يذهب مسئول آخر إلى ابعد من ذلك فيقول أن "ديوان الخدمة المدنية يجب أن يلغى نهائيا كونه يحد كثيرا من صلاحيات الوزارات" فنجد أن "موظفا صغيرا في الديوان يقوم بالتوظيف في حين أن مسئولا كبيرا في الوزارات لا يستطيع القيام بذلك مما يتسبب في تعطيل عمل الوزارة" ويضيف بان "ديوان الخدمة المدنية ووزارة المالية يشكلان وصاية على الوزارات في مجالات التدريب والتوظيف والمشتريات والتي يستغرق إتمام إجراءاتها في بعض الحالات أكثر من 4 أشهر".

برزت من إجابات المسئولين العديد من المقترحات لتعديل الهيكل التنظيمي بهدف رفع الكفاءة والسرعة في إنجاز العمل، نذكر منها ما يلي:

1. فصل إدارة معينة عن الوكيل المساعد وربطها بالوكيل مباشرة.
2. إضافة إدارة خاصة بالتخطيط والتدريب.
3. إضافة قسم للاستشارات القانونية في احدى الادارات يستفيد منه المواطنون والموظفون.

4. تقليل المعاملات والوثائق المطلوبة من المواطن لإنجاز معاملاته.
5. إعادة النظر في الحوافز والصلاحيات وتحسينها لرفع الكفاءة في العمل.
6. تحديد وتوضيح رؤى الوزارة للموظفين.
7. إعادة النظر في النظام الإداري وتصميم الأعمال وتحديد الواجبات.

مقومات النجاح

يرى (7/6) من المسئولين بان أهم عوامل النجاح يكمن في التطوير المستمر من خلال "إدخال التقنية الحديثة" و "الأخذ بالمستجدات الادارية في الوقت المناسب" مثل "استخدام تقنية المعلومات في كافة الإجراءات الإدارية والمكتبية"، وإدخال "القوانين المتطورة" لخدمة المواطنين. يأتي في المقام الثاني من حيث الأهمية، الأسلوب الإداري. حيث اتفق (7/5) من المسئولين على أهميته. فقد أوضح المسئولون بان "الأسلوب الإداري المتبع والخروج عن الروتين بالإضافة إلى العمل كفريق داخل القطاع" يجعل الوزارة أكثر فعالية في تحقيق أهدافها. كما أن المسئولين وبالذات سعادة "الوزير الذي يؤمن بتفويض السلطة ويعمل من خلال الناس ولا يتدخل في الأمور الصغيرة" مما مكّن المسئولون على مختلف المستويات من "سرعة اتخاذ القرارات". كذلك اتفق (7/4) من المسئولين بان "القيادة الجيدة" مثل "وضوح الرؤى" و" الإيمان بأهمية العمل الذي تقوم به" تعتبر من أهم مقومات النجاح في الوزارة. واعتبر (7/3) من المسئولين بان "حسن وجودة العمل وإتقانه" و "التعامل الجيد مع المراجعين" و" الأخذ بآراء المتعاملين مع الوزارة من خلال إجراء الدراسات العلمية" تعتبر من العوامل الهامة في نجاح الوزارة وقد ساهمت في تحسين "سلوك الموظفين نحو المتعاملين" ومكنت الوزارة من

"الحد من التجاوزات والاستثناءآت" في التعامل. وأخيرا اتفق (7/2) من المسئولين بان "القوى البشرية الجيدة والمتخصصة والمؤهلة" هي من العوامل الهامة للنجاح. وبتصنيف هذه العوامل حسب أهميتها من وجهة نظر المسئولين نجد أنها تتلخص في الخمسة عوامل التالية:

1. التطوير المستمر ومواكبة المستجدات في العالم.
2. الأسلوب الإداري الحديث واستخدام نظم المعلومات.
3. القيادة الجيدة ووضوح الرؤى.
4. حسن التعامل مع الزبون.
5. القوى البشرية المؤهلة.

الخلاصة

هناك اتفاقا (57٪) حول رسالة الوزارة والتي تتلخص في "تسهيل الإجراءات التي تقوم بها الوزارة لمساعدة الزبون والمستفيد واستخدام أفضل الوسائل التقنية". هذا الجانب من عمل الوزارة يركز على تسهيل الإجراءات وخدمة الزبون، الجدول رقم (5) صفحة (201).

تم مقارنة هذه الرسالة مع الرسالة الواردة في استراتيجية الوزارة والتي تركز بالدرجة الأولى على دور الوزارة في تطوير الاقتصاد من خلال تقديم خدمات عالية الجودة للمتعاملين. ومن هذه الرسالة نجد أن استراتيجية الوزارة في تقديم الخدمات تعتمد على ثلاثة محاور وهي التقنية الحديثة، والقوى البشرية المؤهلة، واستخدام نظم إدارة المشاريع.

هذا يقودنا إلى تساؤلات من ضمنها هل الأهداف التي وردت في إجابات المسئولين تتفق مع المحاور الرئيسية الثلاثة السالفة الذكر؟ وكيف تساهم الوزارة في الاقتصاد الوطني؟ وكيف يتم تنفيذ ذلك؟ و ما هو التأثير المباشر لنجاح الوزارة؟ ومتى تعتبر الوزارة نجحت في تأدية رسالتها؟

بالاطلاع على مرسوم التأسيس نجد أنه لا يحدد الرسالة والأهداف التي ينبغي تحقيقها. كما أن المهام الصادرة من ديوان الخدمة المدنية تحدد مهام كل قطاع وكل إدارة ولكن لا تحدد دور الوزارة في تطوير الاقتصاد الوطني. واذا كان من غير الممكن وضع ذلك في المرسوم أو في مايصدر من مهام من ديوان الخدمة المدنية فمتي يتم ذلك ومن الجهة المكلفة به؟ وبالاطلاع على الأهداف الواردة في إجابات المسئولين نجد أن كثيرا منها تعنى بالخدمات وتطوير العمل وإدخال التقنيات الحديثة. ولم ترد أي أهداف تتعلق بتنمية القوى البشرية. وهذا يظهر قصور في التركيز على جانب استراتيجي هام مثل القوى البشرية.

برزت في إجابات المسئولين حول الرؤية المستقبلية للوزارة توجهات هامة تتعلق بتفعيل الحكومة الإلكترونية لما توفره من معلومات وتسهيل للعمل. كما تشمل هذه التوجهات تطوير القوانين ورفع كفاءة العمليات لتوفير خدمات أفضل وأسرع. بالإضافة إلى ذلك تركز التوجهات على رفع وعي المواطنين بخدمات الوزارة. يظهر أن هناك اتفاقا كبير بين المسئولين (71٪) على أهمية تقنية المعلومات وتطوير القوانين، واتفاقا بنسبة أقل على الكفاءة في العمل ورفع الوعي القومي لبعض المفاهيم الهامة التي تتعلق بعمل الوزارة. وهذه التوجهات في مجملها تتفق إلى حد كبير مع المحاور الرئيسية في الرسالة من حيث التقنية الحديثة وإدارة المشاريع التي تساهم في رفع الكفاءة وتقديم خدمات أفضل، غير أنه يعاني

إلى حد ما من نفس القصور في مجال القوى البشرية. فقد ورد التركيز على القوى البشرية بشكل غير مباشر في التوجه لرفع الكفاءة في العمل.

بالنسبة لأسلوب وضع الخطة والأهداف هناك من يرى أن الأهداف غير مكتوبة ولا يوجد أسلوب واضح لكيفية تحديدها، مما يطرح السؤال إلى أي حد شارك المسئولون في وضع الخطة؟ وما مدى توصيلها لمختلف المستويات الادارية ومختلف الإدارات؟ وهذا في حد ذاته يطرح تساؤل حول فعالية الخطة وامكانية تنفيذها. أما عن مستوى الاتفاق على هذه الأهداف فقد أظهر المسئولون اتفاقا عاليا (86٪) على أهمية احدى الخدمات وتشجيعها بمختلف الاساليب مثل تقديم المعلومات للمستفيدين من الخدمة.

اطلع الباحث على الخطة التفصيلية للوزارة والتي شملت ستة محاور رئيسية تمثل أقسام الوزارة. وهذا التوزيع للمحاور له حسنة هامة وهي أن المسئولية محددة بشكل واضح لكل قسم وما يتوجب عليه تحقيقه. غير أن كثيرا من هذه الأهداف عامة وتحتاج من الأقسام إلى وضع أهداف أكثر تحديدا يمكن قياسها ومتابعة مستوى الأداء والإنجاز فيها. وبدون ذلك فان إمكانية تنفيذ الخطة سيكون موضع شك. كما يلاحظ أيضا بان وضع هذه الخطة اعتمد على توجهات الدولة فقط، كما بين أحد المسئولين، ولم يتم مراعاة متطلبات المتعاملين بالشكل الذي يضمن تحقيق تطلعاتهم. كذلك من الملاحظات الهامة في الخطة الاستراتيجية هي غياب أهداف على مستوى الوزارة. وعدم وضوح الأرضية المشتركة بين الإدارات لايساهم في ربط الإدارات وتحقيق التكامل فيما بينها. أي انه في الوقت الحاضر كل قطاع يعمل في معزل عن القطاع الآخر وليس كجـــهاز واحد بخصائص وأهداف موحدة مما قد يحد من فهم المسئول للعلاقات بين أهدافه وأهداف

الأقسام الأخرى. وهذا يتعارض مع مفهوم النظرة الشاملة للعمل والتأثير المتبادل بين مختلف الإدارات.

لقد تم تصنيف الأهداف إلى أربع فئات بناء على كيفية متابعتها وتقييمها. وهذه الفئات هي أهداف مالية يمكن قياسها بالمعيار المالي، وأهداف محددة بإنجاز مشروع أو عمل معين، وأهداف ممكن قياسها مباشرة بمعيار غير مالي، وأهداف لا يمكن قياسها مباشرة بل من خلال نتائجها. اتضح أن الاسلوب المعمول به يتناسب مع بعض هذه الأهداف مثل تلك المتعلقة بإنجاز المشاريع، ولا يتناسب مع فئات أخرى مثل الأهداف التي يتم تقييمها من خلال نتائجها وتأثيرها. وتعزيزا لذلك يفيد بعض المسئولين بان "تقييم المشاريع لا يتم بالشكل الصحيح ولا يوجد قياس للنتائج" ويفيد آخر بان الوزارة "تحتاج إلى وضع معايير لنتائج المشاريع لقياس مدى تأثيرها وكذلك وضع قياس للجودة". ويبدو أن الوزارة مدركة تماما لهذا القصور والحاجة إلى نظام لقياس الأداء. وهي تدرس جديا إمكانية تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن (**The Balanced scorecard**).

بالنسبة للقيم المؤسسية فقد تبين بأن الوزارة تركز على أربع قيم رئيسية وهي تشجيع الإبداع والمبادرة، وتعزيز روح الفريق، وخدمة المتعاملين، والتطوير الذاتي. ومعظم هذه القيم متناغمة مع أهداف الوزارة وعوامل النجاح. غير أن التطوير الذاتي من حيث التدريب والتأهيل لم يبرز بالشكل الذي يتناسب مع أهميته كأحد القيم الأساسية. كما بين التصنيف أهمية تمكين الموظف من خلال تحديد الصلاحيات. غير أن مقارنة هذه القيم مع ما ورد حول عدم وجود أهداف محددة لا يوحي بان الوزارة تطبق أسلوب إداري مبني على وضع الضوابط والحدود للموظف ومنحه الصلاحية ضمن هذه الضوابط والحدود وإتاحة المجال له

للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف ومعالجة المشكلات. وإذا أضفنا إلى ذلك ضعف نظام الحوافز (الثواب والعقاب) وحالة "الإحباط" التي يشعر بها بعض الموظفون كما ورد في إجابات بعض المسئولين، وعدم توفر المعايير الموضوعية التي يتم بموجبها التقييم، نستنتج بأنه من الصعب تطبيق هذا الأسلوب الإداري.

أما فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي فقد تبين أن هناك اتفاقا كبيرا بين المسئولين على أنه يفي بالمتطلبات وقد يحتاج في رأي بعض المسئولين إلى بعض الإضافات مثل قسم للاستشارات القانونية، وفصل احدى الإدارة عن الوكيل المساعد وربطها بالوكيل مباشرة وإضافة إدارة خاصة للتخطيط والتدريب. بالإضافة إلى ذلك يرى المسئولون ضرورة تحسين الإجراءات وتقليل الازدواجية على أن يتم ذلك من خلال إعادة النظر في تصميم الأعمال لتقليل تداخل المسئوليات بين الإدارات ولرفع درجة المسائلة عن الإنجازات والنتائج. وقد يتم ذلك من خلال استخدام تقنية المعلومات في تصميم الأعمال للقيام بكافة الإجراءات الإدارية والتي يرى (86٪) من المسئولين بأنها من أهم عوامل النجاح.

الجدول رقم (5)
ملخص مستوى الاتفاق بين المسئولين في وزارة 'ج' على عناصر الاستراتيجية

العنصر	النتيجة	نسبة الاتفاق ٪	الملاحظات
الرسالة	تسهيل الاجراءات، تنظيم العلاقات	57	توجد رسالة رسمية ولكن غير متفق عليها
الرؤية	تفعيل الحكومة الإلكترونية ، تطوير القوانين ، تحسين الكفاءة،	71	نسبة عالية مقارنة بالمؤسسات العامة
القيم	الجودة ، سرعة الإنجاز، فعالية العمل	57	
الأهداف الاستراتيجية	تقديم خدمات متميزه، المساهمة في التنمية	53	لا توجد أهداف للوزارة يفيد بعض المسئولين بأنه لا توجد لهم أهداف محدده
تقييم ومتابعة الأداء	تقييم الإنجاز في المشاريع	28	تعمل الوزارة على وضع نظام تقييم لا توجد تقارير دورية تبين الإنجاز في المشاريع
رضا الموظفين	الحوافز والتقدير، تحسين ظروف العمل، إتاحة الفرص، تحسين النظام الإداري	71	لا يوجد تقييم لرضا الموظفين بشكل منتظم
المتوسط	56		المتوسط

النتائج

1. نسبة الاتفاق على الرسالة وصلت إلى (57٪) فقط وهذه نسبة متدنية إذا ما قورنت بالمؤسسات الخاصة. الإجابات الواردة من المسئولين شملت العديد من الأدوار بعضها قد يخرج عن إمكانية الوزارة، وبعضها يركز على مهام إدارية معينة. كما برز اختلاف كبير بين فهم المسئولين للرسالة وتلك الواردة في الاستراتيجية الرسمية.

2. ركزت الرسالة الرسمية الواردة في استراتيجية الوزارة بشكل كبير على الخدمات والتقنيات التي ستستخدمها الوزارة في تأدية مهامها. ولم يتضح من رسالة الوزارة كيف تساهم هذه الخدمات في الاقتصاد الوطني. وبما أن مفهوم الاقتصاد الوطني مفهوم عام ويشمل أمورا كثيرة قد تكون خارجة عن نطاق عمل الوزارة فان الأمر يحتاج إلى تحديد أوضح لرسالة الوزارة كما يحتاج إلى تحديد أكبر لبيان المؤشرات التي تبين نجاح أو فشل الوزارة في تأدية الرسالة.

3. اتضح أن هناك فرقا كبيرا بين الرؤى الواردة في الاستراتيجية الرسمية وبين إجابات المسئولين. ركز المسئولون في إجاباتهم على الوسيلة لتحقيق الرؤيا مثل استخدام تقنية المعلومات بنسبة عالية وصلت إلى (71٪). بينما الاتفاق على المضمون تدني إلى أقل من (30٪). كما اعتمدت إجابات المسئولين للرؤيا المستقبلية على الحاجات اليومية والمشاكل الآنية مما يوحي بوجود قدر كبير من ردود الأفعال في تطوير الرؤيا بدلا من تصور لما يجب أن يكون عليه المستقبل.

4. لم تتضمن الاستراتيجية التي وضعتها الوزارة أهدافا لها واكتفت بتحديد أهدف لكل قطاع وإدارة. أي أنها عاملت الوزارة على أنها مجموعة من

الإدارات وليس كيان قائم بذاته له خصائصه وغايته وأهدافه وهذا يجعل من الصعب مساءلة الوزارة عن نتائج وإنجازات.

5. يفيد بعض المسئولين بأنه لا توجد خطة مكتوبة بأهداف محددة ولا يوجد أسلوب واضح لكيفية تحديدها وعادة ما تتسم الأهداف الواردة في الاستراتيجية الرسمية بالعمومية وعدم تحديدها بمدة زمنية ونتائج قابلة للقياس والتقييم.

6. بلغ مستوى الاتفاق على الأهداف (62٪) وهذه نسبة متدنية مقارنة بالقطاع الخاص غير أنها أفضل من الوزارات الأخرى.

7. يفيد أحد المسئولين بأن متطلبات المستفيدين لا تؤخذ في الحسبان لدى وضع الأهداف، بل تعتمد على توجيهات من الدولة فقط.

8. أتضح أن الوزارة لا تعتمد على أي نظام لتقييم إنجازاتها بشكل منظم وقد أدرك المسئولون ذلك وهم الآن بصدد وضع نظام لهذه الغاية يعتمد على نظام القياس المتوازي (**Balanced scorecard**).

9. بلغ الاتفاق على القيم بين المسئولين (57٪) وهذه النسبة متدنية بعض الشيئ، غير أن القيم التي ذُكرت ركزت على أمور هامة جدا مثل الإبداع والشجاعة في طرح الافكار وأهمية خدمة المتعاملين والمستفيدين. ويعول المسئولون في تحسين الاداء على التعاون والعمل المشترك والالتزام والانضباط.

10. بلغ متوسط الاتفاق على فهم المسئولين لمتطلبات الموظفين نسبة (71٪) وهذه نسبة عالية جدا مقارنة بالمؤسسات المشاركة في البحث. ويشعر المسئولون بأن الموظفين محبطين. ولتحسين الأداء لا بد من تحسين الدخل مثل الحوافز المجزية والتقدير، وتحسين النظام الإداري من حيث إتاحة الفرص

لتطوير الذات من خلال المشاركة والصلاحيات، وتحسين ظروف العمل من حيث العدالة والمساواة وإشعار الموظف بأهميته. كما يتفق الجميع على أهمية الحوافز والتقدير في تحسين الأداء على أن تكون مجزية وعادلة وأن يشعر الموظف بوجود العقاب في حالة المخالفة والتقصير.

11. يتفق المسئولون بأن الوزارة قامت بكثير من التطوير في إجراءاتها غير أن البعض يرى ضرورة لوضوح أفضل في الرؤى والتقليل من العمل الروتيني لإفساح المجال للمسئولين للتركيز على التخطيط بشكل أكبر ومعالجة التداخل في الواجبات الذي أصبح يؤثر على مستوى المساءلة وتعطيل المعاملات.

12. إتاحة الفرص للمشاركة ليست بالمستوى الذي يطمح إليه المسئولون ويختلف الوضع من إدارة إلى أخرى. ويرى المسئولون أنها بحاجة إلى جهد أكبر لجعلها أكثر فعالية. وتقتصر المشاركة على إشراك الموظف في بعض الاجتماعات وتقديم الاقتراحات لذا تحتاج الوزارة إلى تطوير المشاركة في اتخاذ القرار وتوضيح مستوى المسئولية.

13. هناك إجماع على عدم فعالية نظام الحوافز من حيث النظام والتطبيق وأنها لا تشجع الموظف على الإبداع والإنتاجية وذلك للأسباب التالية:

أ. المبلغ المخصص للحوافز قليل ولا يتناسب مع الوضع الحالي.

ب. الشروط المطلوبة مبالغ فيها ومعايير التقييم غير موحدة بين الوزارات.

ج. التقييم لا يتم بشكل عادل بسبب كثرة الثغرات في النظام.

د. قلة الحوافز المعنوية مثل التدريب والتقدير.

14. اتفق المسئولون بنسبة (86٪) على أهمية التطوير المستمر والخروج عن الروتين واستخدام تقنية المعلومات لتحقيق النجاح. كما يرى المسئولون أن وضوح الرؤية والتفويض هما من أهم مقومات النجاح ويساهمان في سرعة اتخاذ القرارات. ويأتي في المرتبة الثالثة حسن التعامل مع الزبائن واخذ آرائهم كأحد مقومات النجاح.

15. نظرا لإحساس المسئولين بعدم وضوح الرؤى وعدم وجود أهداف على مستوى الوزارة والضعف الحاصل في نظام الحوافز (الثواب والعقاب) سيكون من الصعب إعطاء الصلاحيات وتحقيق مستوى أكبر من المشاركة في وضع الأهداف والمعايير ومعالجة المشاكل والمساءلة عن النتائج.

التوصيات

بالاضافة إلى التوصيات التي وردت في التقرير الرئيسي، نورد بعض التوصيات الخاصة بالوزارة.

1. عقد ورشة عمل لمناقشة إجابات المسئولين وذلك للاستفادة من الآراء والمعلومات القيمة التي وردت فيها.

2. إشراك أكبر عدد ممكن من المسئولين للاتفاق على الرسالة والرؤى ووضع الاستراتيجية بحيث تحدد وبشكل واضح سبب وجود الوزارة وكيف ستقوم بتأدية رسالتها وما هي المساهمة العملية في الاقتصاد وكيف سيتم تقييمها. ويمكن استخدام الادوار الواردة في إجابات المسئولين لوضع هذه الرسالة والرؤى والاستراتيجية.

3. توخي الشمولية في وضع الأهداف واخذ جميع الجوانب في الحسبان بما في ذلك متطلبات المستفيدين، وان تكون الأهداف محددة بمدد زمنية وتكاليف إن أمكن، وان تكون النتائج المتوقعة منها قابلة للقياس والتقييم.

4. إيجاد وحدة في الوزارة تقوم بمسئولية وضع المعايير والتقييم ومراقبة الأداء ومراجعة القوانين الداخلية والأنظمة وتحديد تأثيرها على سلوك الموظفين والمستفيدين وعلى النتائج.

5. تحسين مستوى الاتفاق على القيم التي ذكرها المسئولون من خلال المشاركة في وضع الاستراتيجية.

6. إجراء دراسة مستقلة لتحديد مستوى رضا الموظفين عن النظام الإداري المعمول به والخروج بمقترحات من الموظفين لتطويره بحيث يشمل الجوانب الهامة مثل الحوافز والصلاحيات والمسئوليات.

7. إعادة النظر في تشكيل الوزارة وعلاقة الإدارات ببعضها من حيث التنظيم والمهام وتداخل الواجبات.

8. إعادة تصميم العمل (**reengineering**) بهدف تطوير الإجراءات والتقليل من العمل الروتيني وتداخل الواجبات.

9. ضرورة زيادة تركيز المسئولين على التخطيط ومتابعة النتائج والإنجازات باستخدام نظام لتقييم الأداء والإنجاز.

10. مراجعة نظام الحوافز بحيث يتم إعطاء المسئول المباشر صلاحية أكبر في منح المكافئات والحوافز.

11. إجراء دراسات واستبيانات لأخذ آراء المتعاملين بغرض مشاركتهم في رسم الخطط المستقبلية وتحسين الأداء وتحقيق متطلباتهم وتطلعاتهم.

الفهرس

الملحق (د) بنك 'د'

الرسالة 208
الرؤى المستقبلية 209
القيم المؤسسية 211
مقومات النجاح 213
الخطة والأهداف 215
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الانجاز) 219
رضا الموظفين 224
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز) 226
الخلاصة 229
النتائج 236
التوصيات 239

الرسالة

تفيد إجابات المسئولين حول رسالة البنك بأن خمسة من تسعة (9/5) من المسئولين اتفقوا على أن المهمة تشمل توفير الاستثمار والتمويل. بينما يرى اثنان (2) من المسئولين بأن المهمة تكمن في تقديم خدمات جيدة. ويرى مسئول آخر بأن المهمة هي خدمة الوطن من خلال تنمية القوى البشرية. هذا العرض يشير إلى أن هناك إتفاقا بين خمسة من تسعة على المهمة والتي يمكن صياغتها في التالي:

"توفير الاستثمار والتمويل للمساهمة في تنمية الاقتصاد والخدمات الاجتماعية من خلال قوة بشرية مدربة تدريبا جيدا يمكنهم من تقديم خدمات متميزة بمهنية عالية"

من مراجعة الوثائق والاستفسار من المسئولين تبين أن البنك لا توجد لديه مهمة مكتوبة رسمية وانما يعتمد على وضع رؤية مستقبلية (ماذايريد البنك أن يكون في المستقبل) ومنها يتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي. وهذه الممارسة قد تكون ممكنة في القطاع الخاص بسبب وضوح الغرض الرئيسي للمؤسسات الخاصة وهو المردود الاقتصادي. ومن الملاحظ أنه مع عدم وجود مهمة مكتوبة الا انه يوجد إتفاق بدرجة عالية وصلت إلى أكثر من النصف (9/5). وتلخيصا لعناصر الرسالة نجد أنها تحتوي على النقاط التالي:

- توفير الاستثنمار والتمويل للمشاريع.
- نقديم خدمات جيدة للزبائن.
- تنمية القوى البشرية.

أما عن مستوى نجاح المؤسسة في تحقيق هذه المهمة فان (9/7) من المسئولين يرون أن المؤسسة نجحت إلى حد كبير في مهمتها وان أهم أسباب النجاح في رأي

أحد المسئولين هي "الإدارة الناجحة والتي تتمثل في وجود رؤى واضحة ومتابعة حثيثة من المسئولين لتحقيقها ومواكبة للتغيير". بينما يعزي مسئول آخر السبب إلى "تركيز فعلي على الأهداف والاهتمام بالتخطيط، وبتطوير القوى البشرية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب مع وجود تنظيم إداري جيد مثل اللامركزية، والمحاسبة والمساءلة". كما يعزيه آخر إلى "وجود ضوابط، مثل وضوح السياسات والإجراءات والوصف الوظيفي".

الرؤى المستقبلية

بالنظر إلى الإجابات يكاد يكون هناك اجماع على أن البنك يسعى إلى أن يكون "البنك الأول" في منطقة الخليج من خلال الاندماج مع بنوك أخرى وفتح فروع في دول معينة. فقد وردت كلمة "البنك الأول في المنطقة" في (9/8) من الإجابات. فمثلا احدى الإجابات عن الرؤيا المستقبلية تقول "أن نكون البنك الرئيسي في المنطقة" وجواب آخر يشير إلى "الدخول في تحالفات مع مؤسسات مالية أخرى على المستوى الخليجي". كما يبرز كذلك التركيز على البنك الالكتروني الذي ورد في إجابات أخرى مثل "الاستثمار في البنك الإلكتروني والاندماج مع بنوك أخرى لتكبير حجم البنك وتقديم خدمة لشرائح مختلفة من الزبائن بايجاد منتج خاص لكل شريحة". كذلك ورد التركيز على بناء القوى البشرية في احدى الإجابات مثل "رفع القدرات لدى الموظفين، وان "الموظفين هم الموارد الحقيقية". وتلخيصا لهذا التصور نجد أنه يحتوى على العناصر التالية:

- البنك الأول في المنطقة من خلال التوسع.
- البنك الإلكتروني للمستقبل.

– خدمات تناسب مختلف شرائح الزبائن.

– رفع قدرات الموظفين.

وبمقارنة ذلك مع الرؤية الرسمية لعام 2001م نجد أن معظم النقاط الرئيسية قد وردت في إجابات المسئولين، وهذه الرؤيا تشمل خمس نقاط وهي:

– "سوف يصبح البنك مؤسسة خدماتية مالية اقليمية رائدة في مجال المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية وذلك عن طريق الابتكار والتقنية والعلاقات المستمرة على مدى الحياة مع الزبائن.

– سيقوم البنك بتوسيع نطاق تواجده في المزيد من الدول التي يختار أن يعمل فيها من أجل تلبية حاجات زبائنه من الخدمات المصرفية المختلفة، اننا نؤمن بأن الزبون هو القوة الدافعة وراء كل ما نفعله. فنحن لن نساوم على التزامنا المطلق بتقديم الأفضل في مجال خدمات الزبائن.

– إننا نؤمن بأن الموارد البشرية هي من أهم موارد البنك على الإطلاق والتي تتميز بدرجة عالية من الكفاءة والتكامل والاحتراف. فنحن نغرس في هذه الكوادر مبادئ العمل وخدمة الزبون وسرعة اتخاذ القرار والشعور بأن البنك ملك لهم وذلك عن طريق التزامنا بالتدريب والتطوير وإسناد المسئوليات والأداء الجيد في نفس الوقت الذي نحرص فيه على مكافأة المجدين منهم خلال اللوائح والسياسات المعتمدة لهذا الغرض.

– إننا مصممون على استخدام أحدث وأرقي التقنيات المتقدمة التي تعيننا على تحقيق غاياتنا في الوصول إلى أهدافنا القصيرة والمتوسطة والطويلة الاجل.

– إننا نعتبر مساهمينا مصدرا لقوتنا المالية ويمكنهم. أن يتوقعوا منا أن نحقق لهم التطور والربحية باستمرار. انهم يقدمون لنا كل الدعم ويثقون في رؤيتنا للمستقبل."

تحدد هذه الرؤيا فئات المتعاملين الرئيسيين للبنك وتضع هدفا لكل فئة من المتعاملين تسعى الإدارة إلى تحقيقه. والجدير بالذكر بأن هذا التصور قد تم اعداده من قبل الفريق الاداري (الرئيس التنفيذي والمدير العام والمساعدين وبعض المدراء) في اجتماع خُصص لهذه الغاية استمر ثلاثة أيام في جزيرة حوار. وهذه المشاركة قد تفسر النسبة العالية من الإتفاق على الرؤية المستقبلية.

القيم المؤسسية

اتفق (9/6) من المسئولين على أن أهم القيم هي تلك المتعلقة بتنمية القوى البشرية مثل ايمان المسئولين بأن" القوى البشرية هي المورد الرئيسي". وكذلك التركيز على "التدريب الذاتي ومواكبة التغيير والعمل على "اختيار الموظفين بصورة ابداعية" مع وضع البرامج التدريبية لتنمية "المهارات الهامة". وقد برز هذا الاهتمام بشكل عملي في برامج التدريب الذي يضعها البنك للموظفين الجدد لتسهيل عملية إدماجهم في البنك. وتاتي في المرتبة الثانية التركيز على "وضوح الرؤى والأهداف والمعرفة التامة بالاجراءات والسياسات"، حيث اتفق على ذلك (9/5) من المسئولين. وفي هذا الصدد يقوم البنك بتشجيع موظفيه على الاستفسار عن السياسات والاجراءات وفهمها قبل اتخاذ القرار أو القيام باي عمل. وهذا يتفق مع اهتمام البنك بإدارة المخاطر التي تعتمد على اتباع السياسات بدقة وتوخي الحذر في مختلف العمليات المالية. يلي ذلك أمران يركز عليهما المسئولون

بالتساوي. الأول هو "خدمة الزبون" واستقطاب الزبائن. والثاني هو السرية والنزاهة في المعاملات للمحافظة على سمعة البنك. فكل من هتين القيمتين ذكرها المسئولون بنسبة (9/4). وقد تم تصنيف القيم إلى خمس فئات:

1. خدمة الزبون والمتعاملين: خدمة متميزة، بناء علاقات جيدة مع الزبائن، تقديم خدمة جيدة، استقطاب الزبائن، معرفة السوق، الزبون يأتي أولا.

2. الصفات الشخصية: المبادرة، جدية في العمل، والنزاهة، والصبر، الثقة بالنفس، الثقة في الآخرين، وأخلاقيات العمل.

3. التطوير الذاتي: القوى البشرية هي المورد الرئيسي، مواكبة التغيير، تدريب ذاتي، التعلم والتدرب، التدريب العملي، تطوير وتنمية القدرات.

4. فعالية وكفاءة العمل وتحقيق النتائج: فهم الإجراءات، اختيار الناس بصورة إبداعية، إنتاجية مميزة، السرية في المعاملات، خلق اتصالات وتعاون مع الناس، تنمية المعلومات،**team work** ، التركيز على الأهداف المطلوبة منه، إبلاغهم عن تصور البنك.

5. الانضباط والالتزام: لم يرد في إجابات المسئولين قيم في هذا المجال.

من هذا التصنيف نجد أن هناك اهتماما كبيرا بفعالية وكفاءة العمل وتحقيق النتائج. يبدأ هذا الاهتمام باختيار الموظفين وتوجيهم التوجيه الصحيح في بداية انخراطهم في المؤسسة والتركيز على وضوح الأهداف والمتطلبات والاصرار على اتباع الاجراءات والسياسات المقرة والموثقة للتعامل مع الزبائن. كما يولي المسئولون أهمية كبيرة ايضا على الصفات الشخصية مثل الصبر على العمل وعدم الاستعجال في طلب الترقيات، بالاضافة إلى المبادرة والجدية في العمل والنزاهة و الثقة بالنفس وبالآخرين. هذا التركيز على الصفات الشخصية يتوافق مع ما تبين سابقا من

تركيز على القوى البشرية على أنها من أهم موارد البنك. واذا ما أضفنا إلى ذلك الاهتمام بتطوير الذات من خلال تشجيع التدريب والتعلم الذاتي لتطوير القدرات والتي وردت في المرتبة الثالثة من حيث أهمية القيم. من ذلك يمكن الاستنتاج بأن هناك تناغما بين الاستراتيجية والقيم المؤسسية ويمكن تلخيصها في التالي:

- القوى البشرية هي المورد الرئيسي.
- المعرفة التامة بالإجراءات والسياسات.
- استقطاب الزبون وتقديم الخدمة المتميزه.
- السرية والنزاهة.

من الملفت للنظر أن المسئولين لم يتطرقوا إلى الانضباط والالتزام ولم يرد في أي من إجاباتهم بخلاف ما يتم في القطاع العام. وهذا في الغالب نتيجة لتركيز المسئولين على النتائج وعلى التدريب والاختيار الجيد للقوى البشرية في تنمية شعور الموظف بالالتزام. وهذا يجعل موضوع الالتزام والانضباط أمرا مفروغا منه وقد تم تجاوزه. أو أن البنك يرى أن تحقيق الالتزام والانضباط يتم من خلال التركيز على خدمة الزبون وفهم الإجراءات وعلى وضوح الأهداف والنتائج المطلوبة من الموظف وارتباط ذلك بنظام الحوافز كفيل بتحقيق الانضباط والالتزام.

مقومات النجاح

يتفق (9/6) من المسئولين على أن أهم أسباب نجاح البنك هي:

- القيادة و الإدارة الفعالة.
- نوعية جيدة من القوى البشرية.
- الإستراتيجية الواضحة.

فالقيادة والإدارة الفعالة تتمثل في"اللامركزية والإدارة المفتوحة ووضوح السياسات والإجراءات والمعرفة التامة للمهام "معززة بنظام" للمساءلة ومناخ جيد يساعد على إمكانية النقاش وإبداء الرأي". يتساوى مع القيادة والإدارة الفعالة في الأهمية. اهتمام البنك بالقوى البشرية وذلك نتيجة اتباع البنك لسياسات فعالة في اختيار الموظفين واعتماد برامج تدريب "لتنمية قدراتهم" وتحفيزهم للعمل الجاد والمثابرة. وهذان العاملان يغذي كل منهما الآخر. فالإدارة المفتوحة ووضوح السياسات والإجراءات تهيئ مناخا مناسبا للإنتاج. كما أن الموظفين الجيدين المدربين يكونون أكثر قدرة على الاستفادة من الفرص المتاحة للإبداع والترقي في السلم الإداري، معتمدين على قدراتهم ومدى مساهمتهم في تحقيق النتائج. والعامل الثالث هو الإستراتيجية التي تعتمد على تنمية قدرة تنافسية مبنية على الاستفادة من مركز البنك القوى في السوق الخليجي لتقديم خدمات متطورة (خدمات إلكترونية **banking electronic**) بأسعار تنافسية.

بالاضافة إلى ذلك يرى المسئولون أن هناك عوامل أخرى ساهمت في نجاح البنك بدرجات أقل. فمثلا يجد المسئولون بأن ثقافة البنك (**organisation culture**) تشجع على قبول التغيير والاستعداد لاخذ المجازفة وادارتها (**risk management**) بشكل يتيح للبنك تحقيق سبق استراتيجي في تطوير المنتجات المصرفية. فمثلا يعتبر البنك من ألاوائل في أدخال نظام (**ATM**) كما أنه حاليا يطور قدرته على استغلال نظم المعلومات في تقديم خدمات الإنترنت (**Internet banking**). والجدير بالذكر هو أن خدمة الزبون أتت في المرتبة الأخيرة من عوامل النجاح والتي تتمثل في تقديم خدمات متطورة وتنمية علاقات جيدة مع الزبائن. وقد يرجع سبب ذلك إلى إيمان البنك بأن التفاعل بين الإدارة

الفعالة والنوعية الجيدة من الموظفين والاستراتيجية الواضحة يهدف إلى تقديم خدمات أفضل للزبائن وتقوية العلاقة معهم.

الخطة والأهداف

من التحليل يتضح أن هناك خمسة محاور استراتيجية يتم التركيز عليها. أولا الأهداف المتعلقة برفع مستوى الفاعلية في تحقيق المهمة والتصور المستقبلي. ثانيا تلك المتعلقة بالأداء المالي. وثالثا الأهداف المتعلقة بتنمية القدرة في الخدمات المصرفية الإلكترونية. ورابعا الأهداف المتعلقة بتنمية القوى البشرية. وخامسا الأهداف المتعلقة بالكفاءة في تنفيذ الأعمال. تساوت الأهداف المتعلقة برفع مستوى الفاعلية والأهداف المالية في الأهمية والأولوية حيث ورد كل منها 6 مرات من 9 حالات رصد.

بالنسبة للأهداف المتعلقة بالفاعلية وتحقيق الرؤية المستقبلية فقد عبر عنها المسئولون بالعبارات التالية:

– التوسع في الخدمات، التوسع الجغرافي، توجهات خليجية، أن يكون البنك في الصدارة في تمويل المشاريع، اختراق أسواق خليجية.

– تطوير الخدمات الإسلامية (**Islamic Banking**)، وزيادة الفروع، الدخول في المصارف الإسلامية،

– رضا الزبون، خدمة المجتمع البحريني من خلال التبرعات.

تبين من التحليل بأن درجة الإتفاق على هذه الأهداف كانت متدنية نسبيا خلاف ما كان متوقعا نظرا للمشاركة الكبيرة في وضعها. فمثلا يتفق 3 من المسؤولين على أهمية التوسع في الأسواق الخليجية، بينما يركز اثنان على ضرورة

تطوير الخدمات الإسلامية وزيادة عدد الفروع. في حين يرى آخر أن يكون التركيز على رضا الزبون بشكل عام مع خدمة المجتمع البحريني من خلال التبرعات.

بالنسبة للأهداف المالية فقد أخذت نفس الأولوية والتركيز، حيث ورد كل منها 6 مرات من بين 9 حالات رصد، وعبر عنها المسئولون بالمعايير التالية:

– الربحية بواقع (15٪)، رفع نسبة العائد على الموجودات (**ROA**)، العائد على راس المال، تحقيق نسبة في المعايير المالية.

– زيادة الموجودات والأرباح.

– رفع العائد على المصروفات، الربحية وزيادة قيمة السهم.

نجد أن معظم المسئولين ركزوا على الربحية في جميع إجاباتهم، وهذا أمر طبيعي في مؤسسة مالية. كما ركزت الإجابات على مؤشرات مالية أخرى مثل العائد على الموجودات والعائد على رأس المال غير أنه لم يكن هناك إجماع على هدف واحد. وفي مؤسسة مالية كهذه قد يطرح ذلك تساؤلا حول فعالية المشاركة في وضع الأهداف؟ أونه في وقت ما كان هناك إجماع غير أن مرور الوقت وعدم استخدام الأهداف في الإدارة اليومية قد أثر في ذلك الإجماع.

بالنسبة لرفع قدرة المؤسسة في مجال تقنية المعلومات وتقديم الخدمات الإلكترونية فقد وردت 5 مرات من 9 حالات رصد، وركز المسئولون على الجوانب التالية:

– تطوير القدرات التقنية في التجارة الإلكترونية (**e commerce**).

– المصرف الإلكتروني كمركز ربح (**establishing e-banking as a profit center**).

– شبكة لربط جميع الفروع، التخلص من المعاملات الورقية، تطوير تكنولوجي، مستقبل البنك في المصرف الإلكتروني.

– تطوير تقنية المعلومات لتقديم أسلوب أفضل لإدارة عملية تقديم القروض.

– تقنية المعلومات كعامل مؤثر في تنفيذ المهمة.

نجد أن هناك إتفاقا كبيرا 9/5 على الأهمية الاستراتيجية لتطوير القدرات في تقنية المعلومات. والجدير بالذكر أن التوجه التقني يسعى إلى تحقيق تفوق تنافسي (**competitive edge**) باستخدام تقنية المعلومات. وهذا توجه هام في الاستخدام الامثل لتقنية المعلومات. ويفتخر البنك كونه من الأوائل في أدخال الخدمة المصرفية والتجارية الإلكترونية (**e-Banking and e-commerce**).

يلي ذلك في الأهمية الأهداف المتعلقة بتطوير القوى البشرية التي وردت في 4 حالات من تسعة حالات رصد، وقد عبر عنها المسئولون بالعبارات التالية:

– تطوير القوى البشرية: تخطيط المسار الوظيفي، خلق منافسة بين الموظفين، جلب طاقات جديد في البنك.

– توظيف نوعيات جيدة: منافسة في القبول، برنامج لتدريب ودمج المبتدئين (**induction training**)

– إعداد خط ثاني من القيادات: التدريب.

تفاوتت الإجابات في مجال تطوير القوى البشرية من خلال التدريب واعداد خط ثاني من القيادات وجلب دماء جديد في المؤسسة وخلق منافسة بين الموظفين. كل هذه التوجهات توضح الأهمية الكبيرة التي يوليها البنك لتطوير القوى البشرية ودورها في تحقيق الرؤية المستقبلية. كما أن هناك برنامجا للموظفين الجدد يهدف

إلى تعريفهم بالمؤسسة وأهدفها وقيمها ويشمل ذلك تدريب مبدئي في مختلف الأقسام .

بالنسبة للأهداف المتعلقة بالكفاءة في تنفيذ المهمة (كفاءة العمليات) فقد وردت في 3 حالات من 9 حالات رصد وتمثلت إجابات المسئولين في التالي:

- المحافظة على نسبة محددة من التكلفة (**maintain cost ratio**).
- تقليل الوقت اللازم لإتمام العملية (**to reduce cycle time**) مثل تقليل المدة 10 مرات خلال السنة.

حددت الكفاءة في معيارين وهما التكلفة والوقت. ركز اثنان (2) من المسئولين على أهمية اتمام العمل في وقت أقصر وقد يكون ذلك باستخدام تقنية المعلومات التي برزت بشكل كبير في الإجابات كما بينا أعلاه. غير أن قياس التكلفة والوقت لم يشمل جميع العمليات الهامة وقد أوضح المسئولون ضرورة أن تشمل هذه المعايير جميع العمليات الرئيسية.

وخلاصة الإجابات حول الاتفاق على الاهداف نجد أن أعلى معدل للإتفاق هو (9/6) وكان فيما يلي:

- الأهداف المالية وبالتحديد فيما يتعلق بالربحية،
- الأهداف المتعلقة بالفاعلية وشملت:

1. التوسع في منطقة الخليج وفي البحرين من خلال فتح فروع جديدة.
2. ضرورة توفير خدمات إضافية بسعر تنافسي، أهمها الخدمات الاسلامية والخدمات الإلكترونية يلي ذلك التركيز على تنمية القوى البشرية.

نظام السيطرة (تقييم الألأاء ومتابعة الانجاز)

اتفق المسئولون بنسبة (9/7) بأن اسلوب وضع الأهداف يتم من خلال تنظيم اجتماع كل ثلاث سنوات في منتجع يضم الرئيس التنفيذي والمدير العام والمساعدين وعدد من المدراء (آخر اجتماع كان في جزيرة حوار). خلال هذا الاجتماع يناقش الجميع، في جو غير رسمي، المشكلات التي تواجه البنك في تنفيذ الاستراتيجية، والتغييرات والتأثيرات البيئية والتنافسية في السوق. ونتيجة لهذا النقاش المفتوح والصريح يتوصل الفريق إلى وضع استراتيجية تتكون من العناصر الرئيسية مثل الرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية والمعايير التي يسعى البنك إلى تحقيقها. بعدها يتم تعيين "مسئول لكل هدف استراتيجي تكون مهمته وضع خطة تنفيذ وكيفية متابعتها". ومنها يقوم بتوزيع الأهداف على الإدارات التي تقوم بدورها "بتحليل الهدف إلى أهداف سنوية وربعيه" لتحديد كيفية مساهمتها في تحقيق الاستراتيجية. وبعدها يتم مناقشة ذلك مع المسئول عن الهدف الاستراتيجي واخذ الموافقة على نوعية ومقدار المساهمة. ويتم الإتفاق على المعاييـــر (**Targets**) السنوية والربعية. ونتيجة لهذا التسلسل في وضع الأهداف تتضح المسئولية الشخصية عن كل هدف. كما يتم تحديد واضح للأهداف من "الرئيس إلى المرؤوس". أي يتم "وضع أهداف لكل موظف" إلى مستوى المراسل (الفراش). وقد وردت نفس الإجابات حول أسلوب وضع الأهداف في (9/8) من الإجابات. مما يظهر إتفاقا كبيرا على أسلوب وضع الأهداف وتحديد المساءلة والمسئولية. غير أن الاسلوب المستخدم لتحديد أهداف الموظفين يتم بسؤال الموظف عن ما هي الإنجازات التي يريد تحقيقها خلال السنة ويتم تقييم أداءه بناء على

هذه الإنجازات. ومن البيانات المتوفرة لم يتبين مدى الترابط بين أهداف الموظف والخطة الاستراتيجية. فقد يقوم الموظف بإنجازات لا تساهم في تحقيق الاستراتيجية.

فيما يتعلق بكيفية متابعة الأداء والإنجاز في هذه الأهداف والمشاريع يتبع البنك عدة أساليب مكملة بعضها للبعض. فعلى مستوى الادارات هناك اجتماعات أسبوعية لمناقشة المشاريع في الإدارة، أما على مستوى البنك فان هناك اجتماعات شهرية "لجنة شهرية تجتمع لمتابعة الإنجاز في الأهداف" يشترك فيها المسئولون إلى مستوى المدير لمراجعة الإنجاز ومستوى الأداء. وتتسع عضوية الاجتماعات الربعية (كل ثلاثة اشهر) لتشمل مسئولين أقل مستوى في المناقشة مثل رؤساء الأقسام (أي أنه في الاجتماعات الربعية يشترك رؤساء الأقسام بالإضافة إلى المدراء وكبار المسئولين). كما يطلب من كل إدارة تقديم تقرير تحريري شهري "كل دائرة محدد لها تاريخ لتقديم التقرير المطلوب منها". بالاضافة إلى ذلك هناك تقارير ربعية يتم مراجعتها وإجراء "مقارنة بين الانجاز المتوقع والفعلي" واستخدام المعلومات لتصحيح المسار. وأخيرا هناك تقييم سنوي مرتبط بنظام الحوافز الذي يتم بموجبه تحديد نسبة المكافآت السنوية للموظفين على جميع المستويات.

أما فيما يتعلق بقياس الأداء ومقارنته بالتوقعات (**Targets**) بشكل موضوعي، فتبين أن المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على المقاييس المالية لمعرفة المركز المالي للبنك. أما قياس الأداء بشكل عام فقد أفاد (9/4) من المسئولين بأنه لا يتم بشكل مرضٍ، والاعتماد على القياس المالي فقط يقوم على افتراض أن جميع الأهداف تصب في النهاية إلى تقوية المركز المالي والربحية. هذا قد يكون صحيحا إلى حد ما، غير أن المعيار المالي في الغالب هو نتيجة حسن الأداء في الأعوام

الماضية، ولا يضمن أداء جيد في المستقبل. وبالتالي فان هناك حاجة إلى متابعة معايير أخرى توازن مختلف المصالح مثل الزبائن والموظفين والمجتمع وتتابع كفاءة الأعمال والقدرة على الإبداع وتطوير القدرات المختلفة التي يعتمد عليها حسن الأداء في المستقبل. ولتقييم أسلوب متابعة الأداء والإنجاز تم تصنيف الأهداف التي وردت في إجابات المسئولين إلى أربع صنوف:

1. أهداف يمكن قياسها بالمعيار المالي: مثل تقليل نسبة التسهيلات البسيطة، مردود جيد، السيطرة على التكاليف، تحسين النوعية الائتمانية، تحليل الوضع المالي، **cyndication market** ، تحقيق أهداف مالية مثل العائد على رأس المال، رفع العائد على المصروفات، الربحية وزيادة قيمة السهم، تحقيق ربح بواقع (15٪) سنويا، رفع نسبة المردود على الموجودات، زيادة الموجودات.

2. أهداف لإنجاز مشروع أو عمل معين: يمكن الاعتماد على المتابعة الشهرية في نسب الإنجاز والناتج. مثل توظيف 15 خريج متدرب سنويا، توسيع التعامل على مستوى الخليج، أن يكون البنك مستثمر هام في مشروعين على الأقل خلال العام، الاشتراك مع بنك آخر، إنشاء البنك الإسلامي، إعداد إنترانت داخلي بحيث يتمكن الجميع من الدخول على المعلومات المتعلقة بالقوى البشرية ينتهي في نهاية السنة، برنامج لاعداد المبتدئين **induction training**، إعداد خط ثاني من القيادات.

3. أهداف ممكن قياسها مباشرة بمعايير غير مالية: مثل تقليل زمن المعاملات 10 مرات خلال السنة، رضا الزبون، خدمة المجتمع البحريني، سرعة الإنجاز، زيادة رضى الموظفين.

4. أهداف لا يمكن قياسها مباشرة ويمكن قياس نتائجها: حيث أن تأثيرها المالي قد يأتي بعد سنوات وبالتالي فالقياس المالي بالنسبة لهذا النوع من الأهداف غير مناسب. ومن هذه الأهداف ورد تحسين نوعية الموظفين، تطوير العمل، تعديل الهيكل الإداري، تصميم النظم **reengineering**، مكافحة غسيل الأموال، مقابلة مع الشركات لمعرفة احتياجاتهم، **create credit culture develop policies and procedures**، تطوير أسلوب لتدريب الإداريين الجدد، تطوير القوى البشرية والتدريب، تطوير القوى البشرية، تخطيط المسار الوظيفي للموظفين، خلق منافسة بين الموظفين، جلب طاقات جديدة في البنك، تطوير الموظفين.

من هذا الاستعراض للأهداف نجد أن نظام قياس الأداء المتبع يعتمد بالدرجة الأولى على المعايير المالية (مثل الربحية والمردود الاقتصادي وزيادة قيمة الأسهم). هذا النظام صالح لتقييم النوع الأول من الأهداف مثل الربحية أو زيادة قيمة السهم ويستخدم النظام المحاسبي المعتاد لمتابعة هذه المعايير ومقارنته مع التوقعات.

بالنسبة للنوع الثاني من الأهداف والتي هي بمثابة مشاريع لها بداية ونهاية محددة. فالأسلوب المتبع في البنك لمعرفة مستوى الإنجاز فيها يتم بالإتفاق في بداية السنة المالية بين المسئول المباشر والموظف على الأهداف والإنجازات التي يلتزم بها الموظف مثل (تدريب جميع الموظفين على مكافحة غسيل الاموال أو تسليم استراتيجية القوى البشرية لعام 2002–2007). تتم معرفة الإنجاز من خلال المتابعة المستمرة (أسبوعية وشهرية) في اجتماعات رسمية أو غير رسمية وتقارير دورية وتسليم الناتج المطوب في نهاية المدة. وتقدر أهمية كل هدف بتوزيع (100) علامة على الأهداف يعطى كل هدف وزن معين من (100) حسب

أهميته ويوقع المسئول والموظف على هذا النموذج. يستخدم هذا الأسلوب في تحديد الأهداف لجميع المسئولين والموظفين إلى مستوى الفراش. ويرتبط الأداء بالمكافئة التي يحصل عليها الموظف في نهاية العام. بشكل عام فان هذا الاسلوب فعال في تقييم الأداء بالنسبة لكل موظف غير أن المحصلة النهائية لهذا الأداء قد تضيف إلى الأداء العام للبنك وقد لا تضيف، أي أنه يعتمد على مدى تناغم الأهداف مع الاستراتيجية. كذلك فانه لا يظهر العلاقة بين مستوى أداء الموظف ومستوى أداء المؤسسة المالي، مثلا (كيف سيساهم تحقيق الهدف "تنفيذ استراتيجية القوى البشرية المقرة" في الربحية أو زيادة قيمة الاسهم، ماذا لو كانت الاستراتيجية غير مناسبة). والمأخذ الآخر على هذا الأسلوب هو أنه عرضة للعواطف في التقدير. أي أنه عرضة لنفس المحاذير المرتبطة بأسلوب الإدارة بالأهداف مثل تعمد تقليل الانجاز المتوقع.

بالنسبة للأهداف من النوع الثالث فان البنك يستخدم بعض أساليب القياس مثل استبيان رضا الموظفين. وقد أعطي الباحث نسخة من الاستبيان المستخدم في يونيه 2001. أما بالنسبة لرضا الزبون فان القياس المستخدم غير كاف. فقد أفاد أحد المسئولين بأن البنك "يقوم ببعض الاستبيانات ولكنها غير كافية". كما اتفق(9/8) من المسئولين بأن قياس رضا الزبون غير معمول به في الوقت الحاضر. وأكد (9/3) بأن هناك توجها لقياس التكلفة والوقت وجودة العمل ورضا الزبون بشكل أكثر فعالية.

بالنسبة للأهداف من النوع الرابع والتي يصعب قياسها بشكل مباشر بالمعايير المالية فان النظام المتبع في البنك لا يغطيها. وأهم هذه الأهداف ما يتعلق بفعالية تطوير وتدريب القوى البشرية، وفاعلية النظم المستخدمة مثل تقنية المعومات،

وتطوير وإعادة تصميم نظم العمل (**Reengineering**). وهذا النوع من الأهداف هو في الواقع محرك الأداء، وقياسها يعتمد على قياس تأثيرها أو نتائجها. وأن نجاح المؤسسة يعتمد في المحصلة النهائية على ما حدث في الأعوام السابقة من حيث كفاءة نظام العمل وسلامة السياسات والإجراءات المتبعة لإرضاء الزبون. وهذا الأخير يعتمد على مهارة وقدرة القوى البشرية على تقديم الخدمة المتميزة وكذلك يعتمد الأداء على إمكانية نظم المعلومات في توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لإسناد القرار.

لم يبرز للباحث كيفية قياس الأداء في مجال تطوير القوى البشرية وحسن استخدام تقنية المعلومات وتطوير نظم العمل. وقد أفاد المسئولون بأنه "لا يوجد أسلوب لقياس الأداء" في هذا الجانب. كما أفاد آخر بأن قياس الأداء هذا "يتم ولكن ليس بالشكل المطلوب". وقد بين المسئولون بأن ذلك مدرج "في الخطة المستقبلية". أي أن هناك إدراكا من المسئولين بالحاجة لقياس أداء المؤسسة بشكل أشمل وبأسلوب يبين العلاقة بين مختلف الجوانب الهامة للأداء.

رضا الموظفين

من الإجابات تم تصنيف مفهوم المسؤولين لرضا ومتطلبات الموظفين في أربع صنوف. وقد أورد المسئولون مفهومهم لكل صنف وعلى النحو التالي:

1. تحسين الأسلوب الإداري: قيادة جيدة، التواصل والحاجة لتطوير وتحسين، المساندة، عدم وجود حواجز بين الموظف والمسئول، إرشاد من المسئول، شفافية، يستخدم نظام الإدارة بالأهداف (**MBO**) لكل موظف، روح الفريق.

2. تحسين ظروف العمل: الأمن والاستقرار الوظيفي، المعاملة الحسنة، العدل والمساواة في الحقوق والواجبات، الترقية، رضا الموظف، مناخ عمل ملائم، الحصول على الحقوق في وقتها.

3. التقدير والحوافز: راتب جيد، تقدير، زيادة في الراتب، تقدير واحترام، الراتب المناسب.

4. إتاحة الفرص للمشاركة وتطوير الذات: المشاركة في المعرفة والمعلومات، إتاحة الفرص، توفير المعلومات للموظفين، مشاركة في معالجة المشاكل.

يتفق (9/6) من المسئولين على أن الموظفين يضعون تحسين ظروف العمل في المرتبة الأولى من حيث العوامل المؤثرة على تحسين الأداء. ويشمل تحسين ظروف العمل في نظر المسئولين "الأمن والاستقرار الوظيفي" و "المعاملة الحسنة"، بالإضافة إلى "العدل والمساواة في الحقوق والواجبات" مثل توفير فرص الترقية المبنية على الأداء. ويأتي في المرتبة الثانية تحسين الأسلوب الإداري وقد اتفق (9/5) من المسئولين على ذلك، ويشمل في نظر المسئولين "القيادة الجيدة " و "التواصل" واستخدام "نظام الإدارة بالأهداف" و"المساندة" من قبل المسئول المباشر ورفع "الحواجز بين الموظف والمسئول". وفي المرتبة الثالثة يولي المسئولون أهمية كبيرة على الحوافز والتي تشمل الراتب المناسب، وزيادة الراتب والتقدير والاحترام. لم يتطرق المسئولون إلي الحوافز المادية مثل المكافئات. وهذا قد يعكس الاهتمام الفعلي للموظفين، أي أن الحوافز المادية أصبحت لاتشكل الشغل الشاغل للموظف مادام الراتب مناسبا والحوافز المعنوية مجزية ويحصل الموظف على ما يستحق من تقدير واحترام. وفي هذه الظروف فان الموظف يسعى لتحسين النظام الإداري ومناخ العمل لتمكنه من رفع إنتاجيته. ويساهم في ذلك إتاحة الفرص للمشاركة وتوفير

المعرفة والمعلومات. وفي المرتبة الأخيرة اتفق المسئولون بنسبة (9/3) على أهمية إتاحة الفرص للمشاركة وتطوير الذات. وهذا أمر قد يكون غريبا نوعا ما في مؤسسة تضع تطوير القوى البشرية في مقدمة أولوياتها. وتتلخص متطلبات الموظفين في الاتي:

- الأمن والاستقرار الوظيفي.
- القيادة الجيدة والتواصل وعدم خلق الحواجز بين الموظف والمسئول.
- المعاملة العادلة والمساواة في الحقوق والواجبات.
- التقدير والاحترام.
- المشاركة في القرارات والمعرفة والمعلومات.
- إتاحة الفرص للتعلم.

الالصد) مظنتلاحيات والمشاركة والحوافز)

يتفق (9/6) من المسئولين على أن الصلاحيات إلى حد كبير مناسبة وتفي بالمتطلبات لتحقيق مستوى مقبول من المساءلة. بينما يرى أحد المسئولين أن التفويض يزيد عن الحد المعقول "وهو غير مرتاح لهذا التوجه". في حين يرى اثنان من المسئولين بأن الصلاحيات تحتاج إلى تطوير أكثر لتمكن الموظف والمسئول من القيام بالعمل المناط به بفعالية أكبر وتحسين مستوى المساءلة. كما يبين (9/4) من المسئولين بأن الصلاحيات مناسبة غير أنه توجد تأثيرات سلبية على مستوى الأداء من بعض الإدارات. ومن إجابات المسئولين يتبين أن هناك أربعة أسباب لهذا التداخل. أولا كون التنظيم في البنك مبني على أساس الوظائف والإدارات (**functinal**) وليس على أساس الاعمال (**Processes**)، ثانيا المركزية. ثالثا

عدم "وجود التخطيط الكافي وهذا يؤدي إلى تضارب في الموارد اللازمة لتنفيذ المشاريع. رابعا وجود بعض الإجراءات الروتينية التي تتسبب في تأخير المعاملات. ويرى أحد المسئولين بأن تأثير ذلك التداخل ليس بالقدر الكبير الذي ينذر بمشكلة وأن سياسة الباب المفتوح المتبعة ومستوى الاتصال والتعاون بين المسئولين تقلل إلى حد كبير التأثيرات السلبية لهذا التداخل.

من هذا التحليل يتبين أن هناك نسبة عالية جدا (9/6) يتفق فيها المسئولون على أن التنظيم والإجراءات مناسبة إلى حد كبير لتحقيق عنصر المسائلة. وانها تحتاج إلى تحسين في بعض جوانبها التي ذكرت أعلاه.

تسعى الدراسة كذلك إلى تقييم مدى فعالية نظام الحوافز في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والتأثير على الأداء. يستخدم البنك نظام الحوافز (**Bonus scheme**). يحصل على الحوافز نسبة (70٪) من الموظفين بموجب معيار محدد للأداء والتقييم. تبين من التحليل بأن (9/7) من المسئولين يرون أن النظام جيد وأنه يحفز الموظفين على الأداء في الاتجاه المطلوب ويعزز التصرفات المتوقعة منهم. وانه "مربوط بالأهداف" المحددة لكل موظف وكذلك مربوط "بالتقييم السنوي". ويمكن لنفس الشخص أن يحصل على الحافز سنويا إذا استمر في تطوير أدائه. كذلك تستخدم الحوافز المعنوية مثل لوحة شرف تسجل عليها اسم الموظف المميز، أو كما يسمى في البنك "رجل الشهر". بينما يرى (9/2) بأن النظام يحتاج إلى تطوير لجعله أكثر تأثيرا في تحفيز الموظف، وانه في شكلة الحالي "فيه نسبة من عدم الموضوعية". بالاضافة إلى أن المبلغ أصبح نوع من الحق المكتسب وفقد قدرته على التحفيز. كما أن النظام "لا يسمح لمكافئة الموظف المنتج".

أما بالنسبة للمشاركة فيتفق (9/6) من المسئولين على أن مستوى المشاركة جيد ويتمثل في الاجتماعات الأسبوعية على مستوى الإدارة العليا، واجتماعات شهرية يتسع مستوى المشاركة فيها ليشمل المدراء وكذلك اجتماعات كل ثلاثة اشهر لتشمل مستويات اقل من المدراء. يناقش خلال هذه الاجتماعات خطط البنك وتوجهاته كما يفسح المجال للمشاركة في مناقشة المشكلات الخاصة ومشكلات العمل و مناقشة النتائج. أي إنها في الغالب اجتماعات ادراية تستخدم لاعطاء الموظفين معلومات عن ما تم في اجتماعات المسئولين وتسعى إلى تشجيع الموظفين لتقديم الاقتراحات. يرى البعض بأن هذه الاجتماعات كثيرة وغير مجدية ولا تتيح المشاركة في اتخاذ القرار كما أنها تنحصر في الاجتماعات على مستوى الإدارة العليا، أما في البنك بشكل عام فهي "ليست بالمستوى المطلوب". ويتفق (9/3) بأن المشاركة "غير كافية" وهناك حاجة "إلى زيادة المشاركة" وتعميمها على البنك لتكون أسلوب عمل يهدف إلي تشجيع الموظفين على المساهمة في النقاش واتخاذ القرارات وليس لمجرد اطلاعهم على ما يجري في الاجتماعات. وتتلخص التعديلات المطلوبة في الهيكل التنظيمي في التالي:

- إعادة النظر في تصميم العمل بحيث يتم معالجة التداخل في الصلاحيات والمسئوليات.
- تحسين مستوى التخطيط لتفادي تضارب الطلب على نفس الموارد .
- إفساح مجال أكبر لمشاركة المسئولين في اتخاذ القرارات.
- إعادة النظر في الإجراءات الروتينية.

الخلاصة

لم تبرز أي رسالة مكتوبة للبنك، وهذا قد يكون ممكنا في المؤسسات الربحية بسبب وضوح الهدف الرئيسي وهو المردود الاقتصادي. الا أن الباحثين يرون أن وجود المهمة امرا ضروريا لتركيز الجهود وتوفير الحافز والإلهام للمسئولين والموظفين[86]، ولتوجيه قرارات وتصرفات المسئولين والموظفين في عملهم اليومي. فهي تضع الاطار الذي يحدد سبب وجود المؤسسة والنشاط الذي تعمل فيه والزبائن الحقيقيين للمؤسسة والسوق الذي ستعمل فيه والخدمات التي ستقدمها والفائدة العائده على الزبائن والمجتمع من هذا النشاط سؤاء كانت خدمات أو منتجات[87].

لذلك فان وضع رسالة للبنك تتجاوز المردود الاقتصادي وتعظيم قيمة الاسهم من شانها أن تساهم في تحديد الهدف الأعلى والغرض من وجوده وتوضح الاتجاه الاستراتيجي وتحدد الاطار العـام (**context**) للرؤية المستقبلية وتساهم في تركيز الجهود ومراجعة القرارات في ضوء هذه الرسالة.

بالرغم من عدم وجود رسالة مكتوبة للبنك واعتماده على الرؤى المستقبلية في وضع الاستراتيجية والأهداف ألا أن هناك إتفاقا (55٪) على الدور الرئيسي للبنك وهو المساهمة في الاقتصاد من خلال توفير الاستثمار والتمويل وتقديم خدمات للمجتمع بشكل عام، الجدول رقم (6) صفحـــة (235). كما يتفق المسئولون بنسبـــة (9/7) على أن البنك نجح إلى حد كبير في تحقيق هذه الرسالة. ويعزي

86 Kaplan and Norton (1996), The Balanced Scorecard: translating strategy into action, HBS Press, Boston USA, p24

87 Haines, Stephen (2000), The system thinking Approach to strategic planning and management, St Lucie Press, p114-121

السبب في ذلك إلى وضوح الرؤية المستقبلية. فقد اتفق (9/8) على أن الرؤية المستقبلية تتمثل في أن يكون البنك هو الأول في منطقة الخليج. ويرى المسئولون أن ذلك يتحقق من خلال الاندماج مع بنوك أخرى وفتح فروع في دول معينة، وكذلك من خلال خدمة شرائح معينة من الزبائن وايجاد منتج خاص لكل شريحة منهم. وبالمقارنة بين ما ورد في إجابات المسئولين وما هو مكتوب رسميا، تبين أن كثيرا من العبارات المكتوبة وردت في هذه الإجابات. وأهم ما برز من التحليل هو أن البنك يجعل تنمية القوى البشرية مركزية في رؤيته المستقبلية الرسمية وقد تبين للباحث بأن ذلك مطبق فعليا من خلال البرامج التدريبية المختلفة وسياسة الاختيار والتقييم ونظام الحوافز المبني على الأداء.

وتأكيدا على أهمية تطوير القوى البشرية للبنك فقد اتفق (9/6) من المسئولين على أن أهم القيم المؤسسية للبنك هي تلك المتعلقة بالقوى البشرية مثل اعتبار "القوى البشرية هي المورد الرئيسي". كذلك تركز القيم المؤسسية على وضوح الرؤية والأهداف والسياسات بالإضافة إلى تشجيع الموظفين على تفهم السياسات والإجراءات والاستفسار عن أي غموض. يتبين أن القيم متناغمة مع الرؤية المستقبلية. فمثلا يرى المسئولون أن أهم مقومات النجاح تكمن في ثلاث عوامل وهي القيادة و الإدارة الفعالة، النوعية الجيدة من القوى البشرية، والاستراتيجية الواضحة. واذا قارنا ذلك مع القيم ومع الرؤية المستقبلية نجد أن نفس العوامل يتم التركيز عليها في القيم المؤسسية. أي أن تنمية القوى البشرية التي تعتبر ثاني أهم عامل نجاح وهي كذلك ثاني أهم القيم المؤسسية كما أنها ذكرت بصورة واضحة في الرؤية المستقبلية وترجمت عمليا في السياسات المتعلقة بالقوى البشرية.

كذلك من عوامل النجاح الرئيسية هي اعتماد البنك على الإبداع والسبق في تقديم منتجات إلكترونية (**electronic banking**) مما يتطلب التركيز على الاستمرار في التعليم وتحفيز الموظفين على تطوير الذات. من ذلك يتبين وجود انسجام بين القيم وعوامل النجاح والرؤية المستقبلية. وهذا قد يكون بسبب الأسلوب المتبع في وضع الاستراتيجية والذي يعتمد على مشاركة المسئولين في ورش العمل تقام كل ثلاث سنوات لهذه الغاية، وكذلك قد يكون بسبب الاجتماعات الشهرية والربعية التي يشارك فيها مختلف المسئولين.

هذا بالنسبة إلى ماهية المؤسسة ومفهوم النجاح من وجهة نظر المسئولين. أما بالنسبة للاستراتيجية وتنفيذها فقد تبين أن (9/6) من المسئولين يولون هذا الجانب أهمية كبيرة ويركزون على ثلاثة محاور وهي توسعة في السوق المحلي والخليجي من خلال الدمج وفتح فروع في المنطقة، ثانيا الدخول في المصارف الإسلامية، وثالثا خدمة المجتمع البحريني من خلال التبرعات. والملاحظ أن نسبة الإتفاق ليست حسب التوقعات. حيث نجد أن (9/3) يتفق على أهمية المحور الأول (التوسعة) بينما يرى (9/2) أن الأولوية للدخول في المصارف الإسلامية، في حين يرى مسئول واحد أهمية خدمة المجتمع من خلال التبرعات. وقد يكون السبب في عدم الإتفاق هو أن المشاركة في وضع الاستراتيجية اقتصرت على وضع الرؤية والأهداف ولم تنزل إلى مستوى التطبيق.

بالنسبة للأهداف فان نسبة الإتفاق وصلت إلى 9/6 بأهمية الأهداف المالية وبالذات الربحية. والسؤال هو أنه في مؤسسة ربحية لماذا لم يكن هناك إجماع على مثل هذه الأهداف؟ يلي ذلك في الأهمية تطوير القدرات في تقنية المعلومات والذي اتفق على أهميته 9/5. وتتركز هذه في تطوير القدرات التقنية وربط الفروع

بشبكة للتخلص من المعاملات الورقية. ومن ثم الأهداف المتعلقة بتنمية القوى البشرية والتي اتفق عليها 9/4 من المسئولين. بينما نجد أن خدمة الزبون من حيث سرعة الإنجاز وتقليل التكاليف أتت في المرتبة الرابعة. من هذا يتضح أن الأهداف تعكس إلى حد كبير مقومات النجاح التي بينها المسئولون مثل القوى البشرية وتطوير الخدمات الإلكترونية. من ذلك يمكن تلخيص الأهداف في التالي:

- أهداف مالية.
- أهداف تتعلق بتطوير القدرات التقنية.
- أهداف تتعلق بتنمية القوى البشرية.
- أهداف تتعلق بخدمة الزبون من حيث تقليل التكاليف وسرعة الإنجاز.

بالرغم من كون خدمة الوطن والمساهمة من خلال التبرعات أحد العناصر التي وردت في الرسالة وفي إجابات المسئولين، ألا أنه لم يترجم كهدف محدد. كما نجد أن خدمة الزبون اقتصرت على توفير خدمات أسرع وأقل تكلفة ولم تتعرض بشكل واضح إلى الأهداف المتعلقة بأهمية تطوير منتجات خاصة لشرائح الزبائن أو أهداف تتعلق بالسبق في تطوير منتجات إلكترونية كما ورد في الرؤية المستقبلية. أي أن ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف لم يشمل جميع الجوانب الهامة.

يتبع البنك أسلوبا متسلسلا في وضع الاستراتيجية والأهداف، ويشارك في وضعها معظم المسئولين من خلال اجتماعات دورية وورش عمل وقد ورد شرح لهذا الأسلوب في 9/8 من الإجابات. غير أن الأسلوب الذي يتم بموجبه توزيع الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية للموظفين قد يكون موضع شك. حيث يتم ذلك من خلال سؤال الموظف عن ما يريد تحقيقه من أهداف في العام القادم. وهذا الأسلوب فعال على مستوى كبار الموظفين الذين شاركوا في وضع

الاستراتيجية. أما بالنسبة لباقي الموظفين الذين لم يشاركوا في وضع الاستراتيجية فان مفهومهم قد لا يتناغم مع الاستراتيجية المقرة.

بالنسبة لتقييم الأداء فان البنك يعتمد إلى حد كبير على المعايير المالية لتقييم الأهداف من النوع الأول. وهذه المعايير هي الربحية والمردود على الموجودات. هذه المعايير هي في الواقع نتيجة لسياسات البنك في السابق ولا تعكس الأداء الحالي. أما الأهداف الأخرى والتي لا تعتمد على المعايير المالية أو تلك المتعلقة بالمشاريع، فإن ترجمتها إلى معايير لا تتم بشكل منظم وغير محدد بارقام. مثلا لا يتم قياس تكاليف الاعمال والمدة اللازمة لأداءها، ولا يوجد تقييم مباشر لنتائج المشاريع التي يتم إنجازها. فمثلا لم يظهر أي قياس لمدى مساهمة البنك في خدمة المجتمع البحريني أو تأثير هذه الخدمات على تقييم الجمهور للبنك، كذلك لا يوجد قياس لمدى رضا الموظفين أو قياس مباشر لرضا الزبائن حيث أن آخر استبيان تم في منتصف عام 2001م، وهذا في رأي بعض المسئولين غير كافٍ. كما أن أسلوب تقيم المشاريع المتبع يعطي معلومات محددة عن أداء الموظف المكلف بالمشروع، ولكن لا يعطي مدلولا عن تحقيق المشروع لأهدافه أو مدلول المحصلة النهائية للبرنامج الاستراتيجي في تحسين الأداء مقارنة بالتوقعات غير المالية. وفي غياب هذه المقارنة فان اختبار صحة الفرضيات التي بنيت عليها الاستراتيجية أمرا غير ممكنا. أما بالنسبة للأهداف التي تحتاج إلى تقييم نتائجها المباشر فإن الأسلوب المتبع لا يغطيها. والاعتماد على المعايير المالية لتحديد نتائجها قد لا يكفي حيث أنها غير مباشرة وبعيدة عن الموظف كما أنها قد تكون نتيجة لعوامل عديدة.

تبين من الدراسة أن الهيكل التنظيمي يخدم الخطة الاستراتيجية ويتناغم مع الرؤية المستقبلية إلى حد كبير؟ غير أن بعض المسئولين (9/4) يرون بأن التنظيم

بحاجة إلى إعادة نظر من حيث مراعاة التداخل في الأعمال التي تؤثر على المسائلة وتحقيق الأهداف. وقد عزى المسئولون هذا التداخل إلى التنظيم المبني على الوظائف (**functional**) بدلا من العمليات (**Processes**)، وإلى ضعف في التخطيط، والمركزية، والإجراءات الروتينية. بالنسبة للصلاحيات فيتفق (9/6) من المسئولين بأن الصلاحيات المتاحة تفي بالمتطلبات الوظيفية وتحقق مستوى مقبولا من المسائلة عن النتائج. غير أن هناك نسبة (9/4) من المسئولين يرون أن التداخل بين الإدارات والتأثيرات السلبية الناتجة عنه يؤثر في إمكانية المسئول من تحقيق أهدافه وبالتالي يحد من القدرة على المساءلة عن النتائج. من هذا نستخلص أن المسئولين يرون أن الهيكل يساند الاستراتيجية بدرجة كبيرة مع بعض التحفظات لدى البعض التي تحتاج إلى معالجة.

الجدول رقم (6)
ملخص مستوى الاتفاق بين المسئولين في بنك 'د' على عناصر الاستراتيجية

العنصر	النتيجة	نسبة الاتفاق (٪)	الملاحظات
الرسالة	توفير الاستثمار والتمويل، تقديم خدمات جيدة	55	غير مستخدمة بشكل رسمي
الرؤية	البنك الأول في المنطقة، البنك الإلكتروني، خدمات لكل شريحة من الزبائن ، رفع قدرات الموظفين	89	اتفاق عال على الرؤية
القيم	القوى البشرية المورد الرئيسي، خدمة الزبون	67	متناغم مع الاستراتيجية
الأهداف الاستراتيجية	الربحية، تطوير القدرات التقنية ، التوسع في الخليج	67	لم يكن الإتفاق كبير على الأهداف المالية
تقييم ومتابعة الأداء	تقارير، اجتماعات ، قياس الأداء المالي	78	لا يتم تقييم تكلفة الأعمال ومدة إنجازها
رضا الموظفين	تحسين ظروف العمل، تحسين النظام الإداري، تطوير الذات	67	لا يتم تقييمه بشكل منتظم
المتوسط		71	

أما من حيث المشاركة في القرارات ومعالجة المشكلات ووضع الأهداف فقد تبين أن هناك إتفاقا بنسبة (9/6) على أنه جيد من حيث معالجة المشكلات ووضع الأهداف، غير أنه يوجد ضعف في مستوى المشاركة من حيث اتخاذ القرارات. وهذا قد يكون بسبب طبيعة عمل البنك الذي يعتمد على إدارة جيدة

للمخاطر وتوخي الحذر في بعض القرارات. بشكل عام فان النسبة العالية في الإحساس بالمشاركة تتفق مع الرؤية المستقبلية التي تعتمد على تطوير القدرات البشرية وتنمية القيادات. ومع ذلك فان نسبة (9/3) من المسئولين يرون أن الأسلوب المتبع في المشاركة مقتصر على الإدارة العليا ويحتاج إلى تعميم على المستويات الإدارية الآخرى، وان يكون أكثر من مجرد الاطلاع وتشجيع الاقتراحات.

بالنسبة للحوافز يتضح أن نسبة الرضا عن النظام عالية ووصلت إلى (9/7) من المسئولين الذين يرون أنها تساند الاستراتيجية من حيث أنها مرتبطة بالأداء وتحقيق الأهداف. كذلك فان الحوافز مجزية نسبيا ومتنوعة من حيث اشتمالها على الحوافز المعنوية مثل اختيار رجل الشهر ولوحة الشرف. غير أن هناك نسبة صغيرة (9/2) ترى أن الحوافز تفتقر إلى الموضوعية في التقييم كما أن المبلغ أصبح نوع من الحق المكتسب وفقد قدرته على التحفيز. والجدول رقم (6) صفحة (235) يبين العناصر الهامة في الاستراتيجية المتبعة ونسب الاتفاق عليها.

النتائج

يعتمد البنك على الرؤيا المستقبلية في وضع الاستراتيجية ويتم ترجمتها الى أهداف عامة و أهداف فرعية لكل دائرة وقسم. غير أن إجابات المسئولين أظهرت بأن هذا لا يساهم في خلق توافق بين الأهداف الفرعية والأهداف الاستراتيجية. وقد برز ذلك في تدني الإتفاق على الأهداف الفرعية.

يتم تقييم الاستراتيجية بموجب مؤشرات مالية لقياس الأداء، كما يعتمد على تقييم أداء الموظفين والمسئولين من خلال أهداف محددة لكل مسئول ومدى الإنجاز

تجاه هذه الأهداف. ولكن لا يتم تقييم مستوى الأداء في عمليات البنك من حيث التكاليف والوقت ومدى كفاءة هذه الأعمال. كما أن نظام القياس المتبع لا يعكس متطلبات جميع فئات المتعاملين. وقد برز ذلك في انخفاض الاتفاق على المحاور الاستراتيجية لتنفيذ الرؤية المستقبلية. لذا هناك حاجة إلى ترجمة الرؤى المستقبلية وعوامل النجاح إلى مؤشرات قياس تشمل جميع جوانب الرؤية وجميع المتعاملين مثل الزبائن والمستثمرين والموظفين والمجتمع، وتوصيلها إلى مختلف المستويات الإدارية وإلى الموظفين. والنقاط التالية تلخص أهم النتائج:

1. وجود توافق وانسجام بين القيم والرؤية المستقبلية ومقومات النجاح غير أن مستوى الإتفاق في الجوانب التطبيقية متدني قد يكون بسبب ضعف في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية متناغمة مع الاستراتيجية.

2. ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف لم يشمل جميع الجوانب الهامة مثل:

أ. نسبة الإتفاق على الأهداف المالية للمؤسسة بلغت (67٪) وهذه نسبة متدنية في مؤسسة مالية.

ب. بالرغم من كون خدمة الوطن والمساهمة من خلال التبرعات أحد العناصر التي وردت في الرسالة وفي إجابات المسئولين، ألا أنه لم يترجم الى هدف محدد ولا إلى أهداف فرعية.

ج. اقتصرت خدمة الزبون على توفير خدمات أسرع بأقل تكلفة ولم تتعرض بشكل واضح إلى الأهداف المتعلقة بأهمية تطوير منتجات خاصة لشرائح الزبائن أو أهداف تتعلق بالسبق في تطوير منتجات إلكترونية كما ورد في الرؤية المستقبلية.

3. الأسلوب المتبع في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية للموظفين، والذي يتمثل في سؤال الموظف عن ما يريد تحقيقه من أهداف في العام القادم، يحتاج إلى تعديل بحيث يعكس ذلك مساهمة الإدارة والقسم في تنفيذ الاستراتيجية.

4. لا توجد آلية لاختبار نتيجة الاستراتيجية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف والمعايير غير المالية.

5. لم تبرز أي أهداف تتعلق بتطوير منتجات خاصة لشرائح الزبائن أو أهداف تتعلق بتطوير المنتجات الإلكترونية.

6. يعتمد البنك إلى حد كبير على المعايير المالية لتقييم الأداء في إنجاز الأهداف مثل الربحية والمردود على الموجودات. هذه المعايير لا تكفي لضمان استمرار نجاح المؤسسة كون هذه المعايير هي تقييم للعام الماضي والأعوام السابقة. غير أنها لا تشير إلى أي نوع من التنبؤ عن الأداء في المستقبل. لذا تحتاج هذه المعايير إلى مساندتها بمعايير الكفاءة والإبداع ورضا الزبون والموظفين مثل نسبة الربح من منتجات جديدة، تطوير القدرات للقوى البشرية وغيرها.

7. يرى المسئولون وجود تداخل في الأعمال يؤثر على المساءلة وتحقيق الأهداف. ويعزى ذلك في نظر بعض المسئولين إلى أخطاء في التنظيم المبني على الوظائف وليس على الأعمال، وضعف في التخطيط وتعقيد الإجراءات الروتينية.

8. يتفق (9/6) من المسئولين على وجود ضعف في مشاركة اتخاذ القرارات وخصوصا في القيادات الصغيرة.

9. يرى بعض المسئولين أن الحوافز تفتقر إلى الموضوعية في التقييم كما أن المبلغ أصبح نوع من الحق المكتسب وفقد قدرته على التحفيز.

التوصيات

للمساهمة في معالجة بعض المشاكل التي أوردها المسئولون في إجاباتهم نورد التوصيات التالية:

1. عقد ورشة عمل لمناقشة إجابات المسئولين وذلك للاستفادة من الآراء والمعلومات القيمة التي وردت فيها.
2. وضع رسالة تحدد الهدف الأعلى للبنك بحيث لا تقتصر فقط على المردود الاقتصادي وتعظيم قيمة الأسهم.
3. العمل على ربط خطة العمل ومعايير الأداء للأقسام بالتخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل ليشمل الإنجاز في جميع الأهداف.
4. إعادة النظر في تصميم الأعمال (**Processes**) لتسهيل بعض الإجراءات الروتينية وتقليل المركزية.
5. اعتماد نظام لقياس الأداء أكثر شمولية من الاعتماد على المعايير المالية، بحيث يشمل الجوانب الأخرى مثل الكفاءة والتطوير وخدمات الزبون وغيرها، ومرتبط باستراتيجية البنك، مثال على ذلك (**Balanced scorecard**).
6. إدخال معايير لتقييم تطوير المنتجات الخاصة والمنتجات الإلكترونية أما بعدد المنتجات الجديدة أو بنسبة الأرباح من المنتجات الجديدة والخدمات الإلكترونية.
7. إعادة النظر في أسلوب تحديد أهداف الإدارات والأقسام بحيث يضمن ترابط بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية.

8. مراجعة نظام الحوافز لجعله أكثر موضوعية مثل ربطه بمعايير أداء الإدارة بالاضافة إلى استخدام تقييم من جهات ومصادر متعددة.

9. اتباع أسلوب أفضل لتقييم نتائج المشاريع من خلال وضع أهداف محددة وواضحة للمشاريع يتم التقييم بموجبها.

10. تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية الأقل من مدير، وان يكون أكثر من مجرد إشراكهم في الاجتماعات للاطلاع على ما يدور فيها وتقديم الاقتراحات.

الفهرس

الملحق (-هـ) بنك HSBC Holding Plc.

المقدمة 242
الرسالة 243
الرؤى المستقبلية 244
القيم المؤسسية 245
مقومات النجاح 246
الخطة والأهداف 247
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الإنجاز) 250
رضا الموظفين 252
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز) 253
الخلاصة 254
النتائج 259
التوصيات 260

المقدمة

البنك هو جزء من بنك عالمي له فروع في معظم انحاء العالم. وفرع البنك في البحرين يخضع للإدارة الاقليمية ومكتبها الرئيسي في الامارات العربية المتحدة، دبي. تاسس فرع البحرين سنـة (1944) وكان تحت اسم النبك البريطاني للشرق الاوسط. يعمل في البنك (224) موظف نسبة البحرنة فيه تصل إلى (85) بلغت موجودات البنك لعام 1999 (600,000) مليون دولار. يتركز اهتمام البنك على اختيار الزبائن وتقديم خدمات متميزه لهم. يهتم البنك اهتماما كبيرا بتطوير الكفاءات البحرينية واعطائهم الفرص لشغل اعلى المناصب.

الرسالة

تبين أن البنك لايعتمد رسالة رسمية، غير أن (5/3) من المسئولين الذين ساهموا في الدراسة يرون بان الرسالة هي أن يكون البنك هو "الأكثر احتراما في نظر المستثمرين والموظفين والمدققين والحكومة وان يسعى لتحقيق قيمة للمعنيين" في حين يرى آخر أن الرسالة تتمثل في "أن يكون البنك هو الخيار الأول للزبائن والمحافظة على سمعة معينة وربحية معينة". بينما يرى آخر أن المهمة هي "تعاون الإدارة والموظفين لتقديم خدمات متميزة ومتعددة للزبون". ويضيف آخر بان الرسالة هي "المساهمة في الاقتصاد الوطني من خلال توطيد العلاقة مع نخبة من الزبائن وتقديم حلول لمشاكلهم".

من الإجابات يتبين أن هناك اتفاقا بنسبة (5/3) على أن الرسالة هي "المساهمة في الاقتصاد الوطني وتعظيم قيمة استثمارات المساهمين من خلال تقديم خدمات متميزة ومتعددة لنخبة من الزبائن ليكون البنك الأكثر احتراما". وترتكز هذه الرسالة على فرضية وهي توسيع قاعدة النخبة من الزبائن، وتقديم خدمات متميزة لهم حتى ولو كانت بسعر أعلى من السوق مقابل المعاملة المتميزة والاحترافية من موظفين محفزين للأداء ووضع مصلحة الزبون في مقدمة أولوياتهم. وتلخيصا لعناصر الرسالة نجد أنها تنحصر في النقاط التالية:

1. المساهمة في الاقتصاد الوطني.
2. كسب احترام المساهمين والزبائن والجمهور.
3. تعظيم قيمة استثمار المساهمين.
4. تقديم خدمات متميزة وحلول استثمارية لنخبة من الزبائن.

الرؤى المستقبلية

هناك شبه إجماع (5/4) بان الرؤيا المستقبلية للبنك هو أن يكون "النبك الذي يحظى بالاحترام من قبل المساهمين والزبائن والموظفين والمدققين والحكومة". كما ورد تصور آخر للرؤيا وهو "التوسع في السوق المحلي وفتح فروع جديدة لتقديم حلول شاملة وخدمات متنوعة للمستثمرين". قد يختلف هذا التصور عن الاجماع ولكنه يتفق معهم في العناصر الرئيسية التي ركز عليها المسئولون وهي:

– أداء مالي متميز يقاس بالمردود الاقتصادي والتوسع في السوق البحريني ليكون قريبين من الزبون.

– تقديم خدمة متميزة لنخبة من الزبائن إيمانا من المسئولين والموظفين بأن الزبون هو الذي يدفع الرواتب.

– عمليات فعالة وعلى قدر كبير من الكفاءة.

– قوة بشرية محترفة ومدربة تدريبا مميزا ومحفزة لتقديم الأداء المميز.

– التطور والنمو المستمر والمحافظة على سمعة البنك هي أحد مقومات النجاح.

ويلاحظ تشابه كبير بين الرسالة والرؤى المستقبلية، وهذا راجع إلى عدم وجود رسالة رسمية واعتماد البنك على مفهوم الرؤية المستقبلية كأساس لوضع الاستراتيجية. ويتضح من هذه الرؤية منطق واضح ومتسق وهو أن الأداء المالي في نظر البنك يعتمد على تقديم خدمة متميزة لنخبة من الزبائن من خلال عمليات على قدر كبير من الفاعلية والكفاءة يقوم بها قوى بشرية تتمتع بالإحتراف ومحفِزة لتحسين الأداء والابداع في سبيل تحقيق نتائج محددة وهي التطور والنمو

المستمر والمحافظة على سمعة البنك. وبمقارنة هذه الرؤية مع التقرير السنوي نجد أن التقرير السنوي ركز على معيارين للأداء: الاول هو مضاعفة قيمة الاستثمار، و الثاني مقارنة أداء البنك مع منافسيه. والرؤية التي وردت في اجابات المسئولين تتفق إلى حد كبير مع المعيار الأول كما يتوافق مع المعيار الثاني من حيث المحافظة على سمعة البنك والعمل على أن يكون البنك الاول في المنطقة.

القيم المؤسسية

يحدد (5/2) من المسئولين القيم المؤسسية للبنك في خمس قيم رئيسية (**The five Ps**) وهي: الحصافة (**prudence**)، الربحية (**profitability**)، القوى البشرية (**people**)، المبادرة (**pro-activity**)، والإنتاجية (**productivity**). وبتحليل القيم التي وردت في إجابات المسئولين نجد أن هناك اتفاقا بنسبة (5/3) على أهمية التعليم والاطلاع وتشجيع تقديم الاقتراحات والإبداع. وبنفس النسبة (5/3) يولي المسئولون أهمية كبيرة على التعليم وعدم الاستعجال في الترقيات، وعلى بذل جهد كبير قبل طلب أو توقع الترقية. كما ورد التركيز على القوى البشرية من حيث التعلم والإبداع والتحلي بالصبر وربط العمل الجاد بالترقية. كما وردت الحصافة في أحد الإجابات وتم تعريفها بكون البنك يميل إلى الحذر والمحافظة في إختيار الزبائن. وقد تم تصنيف القيم إلى خمس فئات كالتالي:

خدمة الزبون والمتعاملين: معاملة مع الزبون في المدى البعيد، رضا الزبون، فهم الزبون والاستماع له، معرفة حاجة الزبون وتقديم الخدمة المناسبة له، الزبون يدفع رواتبنا، خدمة متميزة مستمرة.

الصفات الشخصية: نزاهة في العمل، المبادرة ، المنافسة، والصبر.

التطوير الذاتي: تطوير الذات، الدراسة، الإبداع، التعلم، الاطلاع والتدريب.

فعالية وكفاءة العمل وتحقيق النتائج: انفتاح مع المسئول وحل المشاكل في حينها، مستعد للعمل المطلوب منه، أن يعلم الموظف أن الوقت المطلوب منه غير محدود، التعامل الحذر (**Conservative bank**) وحسن إختيار الزبون.

الانضباط والالتزام: الالتزام بالانظمة.

من هذا التصنيف نجد أن هناك تركيزا متساويا بين الفئات الثلاثة وهي الصفات الشخصية والتطوير الذاتي وفعالية وكفاءة العمل. وبالرغم من اعتماد استراتيجية البنك على قدرة الموظفين على حسن إختيار الزبائن وتقديم خدمات متميزة لهم إلا أن خدمة الزبون أتت في المرتبة الثانية. وقد يكون ذلك بسبب إيمان المسئولين بان تنمية القدرات من خلال التطوير الذاتي سوف تنعكس في المستقبل على تحسين خدمات الزبون. من الملاحظ أن الانضباط والالتزام لم يذكر سوى مرة واحدة وهذا قد يكون راجعا إلى أن موضوع الانضباط يعتبر من المسلمات وخصوصا في مؤسسة مالية تعتمد على اتباع إجراءات محددة في التعامل مع الأمور المالية. أو انهم يرون أن الموظفين قد تجاوزوا ذلك ولا يحتاج الأمر إلى مزيد من التأكيد. أو أن المسئولين يرون أن الالتزام قد يقيد الابداع وبالتالي يفضلون إعطاء الموظفين مساحة أكبر من الحرية في التعامل مع الزبائن.

مقومات النجاح

يرى (5/3) من المسئولين أن نجاح البنك يعتمد على عنصرين الأول القيادة الجيدة الفعالة القادرة على وضع التصور الواضح ومنح الثقة للموظفين والثبات

على المبادئ والقيم في الظروف الصعبة. والعنصر الثاني هو الموظف الجيد القادر على المشاركة الفعالة لتحسين الأداء وتطويره. كما يتفق (5/2) بان سمعة البنك وقوته في السوق كانت من العوامل الهامة في نجاحه. ومن أهم معالم النجاح هو زيادة الربح أربع مرات خلال الأربع سنوات دون زيادة في عدد من الموظفين. ويمكن تلخيص مقومات النجاح في التالي:

- وضوح الرؤية المستقبلية.
- المهنية والاحتراف.
- سمعة البنك.

الخطة والأهداف

تبين من إجابات المسئولين أن الاستراتيجية المتبعة ترتكز على ثلاث محاور:

المحور الأول يشمل أهدافا تتعلق بالزبون مثل استقطاب نوع معين من الزبائن وتقديم خدمات متميزة لهم وزيادة المنتج لكل زبون. وقد بلغت نسبة الاتفاق على هذه الأهـداف (80٪).

المحور الثاني يشمل أهدافا مالية تتعلق بالربحية وتعظيم قيمة الأسهم وبلغت نسبة الاتفاق على هذه الأهداف (60٪).

المحور الثالث هو أهداف تتعلق بتطوير القوى البشرية مثل رضا الموظفين وتطوير القادة. وقد بلغت نسبة الاتفاق في هذه الأهداف (40٪).

تبين من المقابلات أن الاستراتيجية المذكورة أعلاه تم إقرارها في اجتماعات ضمت الرؤساء التنفيذيين في المنطقة (الشرق الأوسط) كما شارك بعض المدراء في

اجتماعات عقدت في دبي. أفاد (5/5) من المسئولين بان البنك يستخدم نظام قياس الأداء (**Balanced scorecard, (BSC)**) لتنفيذ الاستراتيجية. وهذا النظام يعتمد على أربع جوانب للأداء وهي الجانب المالي، ورضا الزبون، وكفاءة العمل، والتنمية والتطوير. أرسلت هذه الاستراتيجية إلى البنك لتنفيذها من المركز الإقليمي في دبي. وبالتالي فان المشاركة في وضع الاستراتيجية وتحديد الأهداف اقتصرت على المسئولين الذين أتيحت لهم فرصة المشاركة في دبي. من خلال هذه الاجتماعات، تم الاتفاق على الأهداف الرئيسية وهي مضاعفة قيمة السهم وتعظيم الربحية بواقع نسبة معينة (لا يمكن ذكر النسبة للسرية). وعلى المستوى المحلي، تم الاتفاق مع المدراء في فرع البحرين على كيفية مساهمتهم لتحقيق المطلوب من خلال إجابتهم على أسئلة معدة مسبقا (ضمن منهجية نظام قياس الأداء **BSC**) مثل:

1. كيف سأتمكن من تحقيق متطلبات الزبون الداخلية والخارجية؟
2. كيف ساطور الإنتاجية والجودة والسرعة في تقديم الخدمات؟
3. كيف سأديم الأداء المستقبلي وخلق مناخ يشجع التعلم والتطور المستمر للفرد وللفريق؟
4. ما هي الإنجازات في المعايير المالية التي يمكنني تحقيقها لتعظيم قيمة السهم للمساهمين؟

بالإضافة إلى هذه الأسئلة يصدر البنك دليل عام للأداء (**Group imperatives and Statuary norms**) يحدد بعض المعايير الهامة التي يتوجب على البنك الالتزام بها في تعامله. مثل مستوى دخل البنك إلى الناتج

القومي المحلي. ومن إجابة المسئولين على هذه الأسئلة والالتزام بالدليل العام تبرز أهداف لكل مسئول وموظف ونستعرض بعض منها:

– زيادة المنتج لكل زبون وزيادة التقاطع في البيع (**cross selling**) مع توسيع قاعدة الزبائن.

– بناء سمعة للبنك في السوق وخلق ثقافة خدمية وبيع.

– توسعة الخدمات، تحسين رضا الزبون وزيادة التعامل مع نخبة من الزبائن.

– الحصول على زبائن جدد، زيادة الاستثمار (تاجرين كل اسبوع).

– التركيز على الزبون من حيث معايير الائتمان ونوعيتها.

– الانتاجية.

– تعظيم قيمة الأسهم والربحية بنسبة معينة.

تُدرج هذه الأهداف في نموذج خاص لكل مسئول، وتحدد فيه كيفية قياس الأداء لكل هدف والمعيار المطلوب الوصول إليه في جوانب الأداء الأربعة المذكورة أعلاه. والجدير بالذكر أن هذه الجوانب الأربعة تحمل نفس القدر من الأهمية (25٪) لكل جانب من جوانب الأداء الأربعة)، وفي المؤسسات الربحية عادة ما تحمل المعايير المالية أهمية أكبر من المعايير الأخرى. بعد تحديد المعايير لتقييم الأهداف يتم تحديد الأنشطة والمشاريع التي يتوجب على المسئول القيام بها لتحقيق المعيار المتفق عليه. يخضع المسئول أو الموظف إلى مراجعة وتقييم ثلاث مرات في السنة لتحديد مدى التزامه بالأهداف والمعايير المتفق عليها.

في التقييم النهائي السنوي يتم تحديد مستوى الأداء على خمس درجات. يحصل المسئول على الدرجة الأولى إذا كان الأداء يفوق المعيار بدرجة عالية.

ويحصل على الدرجة الخامسة اذا كان الأداء أقل من المطلوب. وتتدرج الدرجة الثانية والثالثة والرابعة بناء على المستوى الذي تم تحقيقه. كما يتم في هذه المقابلات تحديد التدريب والتطوير المطلوبين لرفع أداء الموظف الشخصي والوظيفي. ويتم هذا التقييم من قبل شخصين، المسئول المباشر ومسئول آخر.

مما تقدم تتضح الفرضية التي تعتمد عليها الاستراتيجية للبنك وهو تحقيق ربحية وتعظيم قيمة الأسهم من خلال تقديم خدمات متميزة ومتعددة لنخبة من الزبائن وتقديم ذلك من قبل قوى بشرية محفزة (ماديا ومعنويا) لخدمة الزبون. وهذا يحقق توافقا بين مصلحة الزبون في الحصول على خدمات متميزة ومصلحة الموظف في المشاركة في الربحية من خلال نظام الحوافز. كما اتسمت معظم الأهداف بالوضوح والتركيز والدقة في تحديد المعيار المطلوب تحقيقه وقابلية الأهداف للقياس، وتنسجم مع الرؤية والرسالة التي ركزت على نفس الجوانب مثل تقديم الخدمات المتميزة وحسن إختيار الزبائن وتعظيم قيمة الاستثمار. فمثلا تم تحديد معايير الربحية بنسبة معينة، وزيادة المنتجات بأربع إلى خمس منتجات لكل زبون، وزيادة المستثمرين بعدد معين كل أسبوع. كما يوجد عدد من الأهداف لا يتم قياسها بشكل مباشر مثل بناء سمعة وصورة البنك.

نظام السيطرة (تقييم الألأاء ومتابعة الإنجاز)

بالنظر إلى الأهداف وتصنيفها نجد أن غالبيتها تتعلق بالزبون وهي من النوع الذي يمكن قياسها مباشرة بمعايير مالية وغير مالية. أما الأهداف التي تتعلق بإنجاز مشاريع أو أعمال معينة فهي محدودة نسبيا. بالنسبة للأهداف المالية فقد أوضح المسئولون بان درجة الإنجاز فيها يعلن في شبكة المعلومات الخاصة بالبنك

ويمكن لأي مسئول أو موظف الاطلاع على الأهداف المالية لأي شخص آخر، بما في ذلك تلك الخاصة بالرئيس التنفيذي. وقد تم تصنيف الأهداف إلى أربع فئات وهي:

1. أهداف يمكن قياسها بالمعيار المالي: قمية السهم، الربحية، الانتاجية.

2. أهداف لانجاز مشروع أو عمل معين: توسعة الخدمات.

3. أهداف ممكن قياسها مباشرة بمعايير غير مالية: رضا الزبون، التركيز على الزبون من حيث (**Customer-driven, quality of credit, credit standard**)، وتوسيع قاعدة الزبائن (الحصول على زبائن جدد)، زبادة الاستثمار (تاجرين كل اسبوع)، زيادة التعامل مع نخبة من الزبائن، زيادة المنتج لكل زبون، وزيادة التقاطع في البيع (**cross selling**).

4. أهداف لا يمكن قياسها مباشرة ويمكن قياس نتائجها: خلق ثقافة خدمية وبيع (**service culture**)، بناء سمعة و صورة للبنك في السوق، تطوير القيادات، رضا الموظفين.

اتفق جميع المسئولين على أن أسلوب التقييم والمتابعة لمستوى الأداء في تحقيق الأهداف يتم باستخدام نظام قياس الأداء المتوازن (**Balanced scorecard**) المذكور سابقا والذي يتيح للبنك متابعة تنفيذ الاستراتيجية والتحقق من صحة وسلامة الفرضيات التي بنيت عليها. كما يتيح التحقق من طبيعة العلاقات بين مختلف المعايير وتأثير بعضها على بعض. وهذا التركيز على الأهداف القابلة للقياس ووجود نظام قياس شامل لأوجه الأداء المختلفة يؤدي إلى إمكانية المساءلة الموضوعية في تقييم أداء المؤسسة والمسئول والموظف. من إجابات المسئولين تبين أن نظام السيطرة المتبع يفي بمتطلبات تقييم الأداء للأهداف من

الصنف الاول والثالث والرابع. وحسب الممارسات اتضح أن البنك يولي اهتماما أكبر للأهداف المالية (الصنف الاول) والأهداف غير المالية (الصنف الثالث). بالنسبة للأهداف الصنف الثاني والمتعلق بالمشاريع فتستخدم التقارير الشهرية لمتابعة الانجاز، غير أنه لم يتبين كيفية تقييم أهداف الصنف الرابع.

رضا الموظفين

يتفق (5/4) من المسئولين بان عاملين هامين يؤثران على أداء الموظف بنفس الدرجة وهما، أولا التقدير والحوافز وثانيا المعاملة العادلة. والعامل الثالث الذي يتفق عليه (5/3) من المسئولين على انه مؤثر في أداء الموظف هو الأسلوب الإداري المتبع. حيث يرى المسئولين أن الموظف يتطلع إلى وضوح في الرؤية والهدف وتحديد لما هو مطلوب منه، كما يتطلع إلى الاتصال المستمر مع المسئولون والانفتاح في التعامل. ومن الأمور السلبية التي برزت في إجابات (5/2) من المسئولين هي أن بعض الموظفين يريدون الترقية السريعة دون جهد والمعاملة المتميزة دون التميَز في الأداء. من هذه الاجابات يمكن تصنيف مفهوم المسؤولين لمتطلبات الموظفين على النحو التالي:

1. تحسين ظروف العمل: العدالة في التعامل، الرضا الوظيفي، مدير يساندهم في طلباتهم العادلة، الارتياح في العمل.

2. التقدرير والحوافز: التقدير، الترقية والتمييز بدون عطاء (المصلحة الشخصية)، الترقية السريعة، المردود المادي، تقدير يحسون به مادي ومعنوي.

3. تحسين الأسلوب الإداري: الاتصال، الانفتاح، وضوح المطلوب منه، ماهو عمل ادارته.

4. اتاحة الفرص للمشاركة وتطوير الذات: التدريب، الفرص العادلة، مسار وظيفي واضح.

من هذا التحليل نستخلص بان مستوى الاتفاق بين المسئولين في فهم الموظفين تصل إلى (5/4) وهي نسبة عالية. كما يتبين من هذا التصنيف أيضا أن أهم ما يتطلع له الموظف هي ظروف العمل المناسبة والمساندة العادلة من المسئولين. ياتي في المرتبة الثانية التقدير والحوافز والمردود المادي. وفي المرتبة الثالثة يأتي الاسلوب الاداري المتسم بالانفتاح ووضوح الروية والمهام مع التواصل المستمر. في مثل هذه الظروف يتطلع الموظف إلى المساواة في إتاحة الفرص العادلة والتدريب ووضوح مساره الوظيفي.

الالصد) مىظنتلاحيات والمشاركة والحوافز)

يظهر أن هناك انقساما في تقييم التنظيم فالبعض يرى أن الصلاحيات تفي بالمتطلبات و"لا يحتاج إلى تغيير" في حين يرى الآخرون بأنها تحتاج إلى تعديل في بعض الجوانب مثل تعديل القوانين وتطوير الإجراءات (أي أن طول الاجراءات يعكس الحاجة إلى زيادة تفويض في الصلاحيات). كما يوضح آخر بان هناك بعض المدراء عليهم مسئوليات أكثر من غيرهم (**span of control**) مما يستدعي التفكير في إعادة النظر في توزيع المسئوليات. ومن المشاكل التي نوه عنها المسئولون والتي تدل على الحاجة إلى إعادة النظر في الواجبات والمسئوليات هي كثرة المتابعة المطلوبة لانجاز الاعمال وبعض التداخل في الواجبات.

أما بالنسبة للمشاركة فيرى أحد المسئولين بأنها كافية وتقتصر على تقديم المقترحات والتوصيات. بينما يوضح (5/2) بان المسئولين لم يشاركوا في وضع الأهداف، وانها وضعت من قبل الإدارة الاقليمية. ويتفق (5/3) بأن مشاركة

المسئولين اقتصرت على وضع البرنامج للتنفيذ. كما أنهم ساهموا في تحديد بعض الإضافات المتعلقة بنوعية الزبائن الذين يرغبون في جذبهم.

فيما يتعلق بنظام الحوافز يرى (5/4) من المسئولين بأنها فعالة في التأثير على أداء الموظف. ويوضح آخر بأنه تم تطويره نحو الأفضل من خلال ربط الحوافز بالأداء. تبين النتائج بأن الاتفاق شبه شامل على أن الحوافز مناسبة ولا تحتاج إلى تعديل.

من هذا التحليل يتبين أن المسئولين يرون ضرورة إعادة النظر في الصلاحيات بحيث تشمل اتخاذ القرارات وليس فقط تقديم توصيات وتقديم مقترحات. كما أن هناك حاجة إلى دراسة بعض الإجراءات و مستوى التداخل في الواجبات.

الخلاصة

يتضح من تحليل البيانات أن النظام الاداري المستخدم في البنك يعتبر أفضل نظام مستخدم في المؤسسات المشاركة في البحث حيث حصل على أعلاي نسبة من الاتفاق بين المسئولين على العناصر الاستراتيجية الواردة في إطار التحليل، انظر الجدول رقم (7) صفحة (256). وفي هذه الفقرة سوف نلخص الملاحظات الهامة التي برزت من خلال هذه الدراسة.

من أهم الملاحظات التي برزت هي عدم استخدام رسالة رسمية (**mission statement**). وهذا قد يكون ممكنا في المؤسسات الربحية بسبب وضوح الهدف الرئيسي وهو المردود الاقتصادي. ألا أن الباحثين يرون أن وجود الرسالة أمرا ضروريا لتركيز الجهود على جوانب معينة في سبيل تحقيق المردود المادي. كما

تساهم في توفير الحافز والإلهام للمسئولين والموظفين[88]، ولتوجيه قرارات وتصرفات المسئولين والموظفين في عملهم اليومي استنادا على هذه الجوانب التي حددتها الرسالة. فهي تضع الاطار الذي يحدد سبب وجود المؤسسة والنشاط الذي تعمل فيه والزبائن الحقيقيين للمؤسسة والسوق الذي ستعمل فيه والخدمات التي ستقدمها والفائدة العائده على الزبائن والمجتمع من هذا النشاط من خدمات ومنتجات[89]. ولعدم وجود الرسالة بشكل رسمي أدي إلى خلط المسئولين بين الرسالة التي هي الغرض الرئيسي من إنشاء المؤسسة والرؤيا المستقبلية التي تمثل تطلعات المسئولين لما ستكون عليه المؤسسة بعد فترة من الزمن.

88 Kaplan and Norton (1996), The Balanced Scorecard: translating strategy into action, HBS Press, Boston USA, p24

89 Haines, Stephen (2000), The system thinking Approach to strategic planning and management, St Lucie Press, p114-121

الجدول رقم (7)

ملخص مستوى الاتفاق بين المسئولين في (HSBC) على عناصر الاستراتيجية

العنصر	النتيجة	نسبة الاتفاق ٪	الملاحظات
الرسالة	تعظيم قيمة الاستثمار	60	غير مستخدم رسميا
الرؤية	البنك الذي يحظى بالاحترام	80	اقل مستوى بين المؤسسات الخاصة
القيم	التعليم، والصبر	60	
الأهداف الاستراتيجية	توسيع قاعدة نخبة من الزبائن، وزيادة المنتج لكل زبون، بناء سمعة البنك	100	منهجية قياس الأداء المتوازن **Balanced scorecard**
تقييم ومتابعة الأداء	نظام قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard	100	
رضا الموظفين	التقدير والمعاملة العادلة	80	
المتوسط		80	أعلى مستوى بين جميع المؤسسات

نتيجة لوجود رؤية مستقبلية واضحة فقد انعكس ذلك على وجود فهم مشترك بنسبة (5/3) على أن الرسالة هي "جعل البنك الأكثر احتراما وتعظيم قيمة استثمارات المساهمين من خلال اختيار نخبة من الزبائن وتقديم خدمات متميزة لهم". أن الجزء الاول من هذه الرسالة وهو "تعظيم استثمارات المساهمين" مفهوم عام وليس خاص بمؤسسة معينة. لكن الجانب الخاص في هذه الرسالة هو

الوسيلة التي يستخدمها البنك في تأديتها والتي تركز على تنمية القدرة على حسن اختيار الزبائن وتطوير كفاءة العمليات لتقديم خدمات متميزة لهم.

يعتمد البنك في وضع استراتيجيته على رؤية مستقبلية مفادها أن يكون "البنك الذي يحظى باحترام المساهمين والزبائن والموظفين والمدققين والحكومة". وقد أجمع (5/4) من المسئولين على هذه الرؤية. تم تحليل هذه الرؤية إلى خمس عناصر رئيسية تترجم الفرضية أو المنطق الاستراتيجي الذي يبدو أن البنك يؤمن به، وهو أن الأداء المالي يعتمد على تقديم خدمات متميزة لنخبة من الزبائن من خلال كفاءة عالية في العمليات وقوة بشرية تتمتع بالاحتراف ومحفزَة وقادرة على الإبداع والنمو.

بالنسبة للقيم المؤسسية نجد أن هناك اتفاقا بنسبة (5/3) على أن القيم الرئيسية هي: أولا تطوير الذات من خلال التعليم، وثانيا الصبر وبذل الجهد للترقي. وهذه القيم تتفق مع الرؤية المستقبلية فهي تصب في تعظيم قدرة البنك على خدمة الزبون من خلال التعلم و تطوير الذات وبذل الجهد لتحقيق الأهداف الموضوعة للقسم وللموظف. من الملاحظ أن القيم التي ركز عليها الرئيس التنفيذي لم ترد بنفس الكلمات إلا مرة واحدة وهذا غير متوقع في مؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتواصل والانفتاح وتكثر من الاجتماعات والمقابلات. وقد يكون ذلك راجعا إلى أن مناقشة الاستراتيجية لا يتم بشكل مكثف كونها تقرر في المركز الاقليمي، أو أنها غير معاشة كواقع يومي تحكم قرارات المسئولين. من الملاحظ أن التركيز على خدمة الزبون كان بنسبة (5/2) وهذا يبدو أقل من المتوقع إذا نظرنا إلى الفرضية الاستراتيجية الواردة أعلاه والتي تعتبر خدمة الزبون المتميزة أهم المرتكزات الاستراتيجية.

بالنسبة لمقومات النجاح فقد اتفق (5/3) بان القيادة الفعالة القادرة على وضع الرؤى الواضحة ومتابعة النتائج بموضوعية هي أهم هذه المقومات. وهذا يتوافق مع الأسلوب الإداري المتبع الذي يعتمد على تحديد الأهداف وقياس أداء المسئول والموظف بشكل موضوعي مبني على معايير محددة بشكل مسبق.

يتبين أن البنك يستخدم منهجية واضحة لوضع الأهداف والاستراتيجية ويساهم في وضعها مدراء من مختلف الفروع، غير أن مستوى المشاركة لم يكن بالمستوى المرضي في رأي بعض المسئولين الذين أبدوا الحاجة لزيادة مستوى المشاركة حتى مع افتراض ضرورة وضع الاستراتيجية على المستوى الاقليمي. أما من حيث متابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية وتقييم الأداء فقد وصلت نسبة الاتفاق (5/5) ويستخدم البنك لهذه المتابعة والتقييم نظام قياس الأداء المتـــوازن (**Balanced Scorecard**) الذي يتحدد بموجبة كيفية مساهمة كل إدارة في تنفيذ الإستراتيجية تترجم إلى أهداف ومعايير ومؤشرات أداء ومشاريع يتم متابعتها بشكل مستمر.

بالنسبة للعوامل المؤثرة على أداء الموظفين فقد اتفق (5/4) من المسئولين على أن أهم عاملين هما التقدير والحوافز، والمعاملة العادلة. كما بين (5/3) من المسئولين أهمية وضوح الرؤية والهدف في تحفيز الموظف وتعظيم أداءه. أما من حيث التصنيف فقد اعتبر المسئولون أن "تحسين ظروف العمل" هو من أهم العوامل المؤثرة في حسن الأداء. وتتمثل هذه الظروف في ثلاث عناصر هي العدالة في التعامل، والرضا الوظيفي، والراحة النفسية.

النتائج

1. عدم استخدام رسالة رسمية (**mission statement**). وقد أثبتت الممارسات الإدارية أن وجود الرسالة أمرا ضروريا لتركيز الجهود على جوانب معينة تحددها الرسالة في سبيل تحقيق المردود المادي. كما تساهم في توفير الحافز والإلهام وتوجيه قرارات وتصرفات المسئولين والموظفين في عملهم اليومي. وعدم وجود الرسالة بشكل رسمي وواضح أدى إلى خلط المسئولين بين الرسالة التي هي الغرض الرئيسي لوجود المؤسسة (**why it exist**) والرؤيا المستقبلية التي تمثل تطلعات المسئولين (**what it wants to achieve**) لما ستكون علية المؤسسة بعد فترة من الزمن.

2. نظام السيطرة المعمول به في البنك كان من أفضل النظم الموجودة وقد بلغ مستوى الاتفاق عليه (100٪) ونتج عن ذلك انسجام بين القيم والرؤية المستقبلية ومقومات النجاح، غير أنه يحتاج إلى تطوير معايير تقييم كفاءة الأعمال الرئيسية مثل التكلفة ومدد الانجاز.

3. يستخدم البنك نظام قياس الأداء المتوازن (**Balanced Scorecard**) غير أن هناك حاجة إلى فهم مبادئ النظام وكيفية خلق علاقة بين مختلف المعايير المستخدمة لكي تتم ترجمة الاستراتيجية بشكل أكثر دقة وإيصالها إلي المستويات الإدارية المختلفة.

4. يرى بعض المسئولين أن مستوى الصلاحيات لا تتلاءم مع طبيعة العمل. فهي تقتصر على تقديم المقترحات فقط.

5. يتم إعداد الاستراتيجية على المستوى الاقليمي بمشاركة محدودة من المسئولين في البنك ويرى المسئولون أن هذا الأسلوب قد لا يفسح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات وفي وضع الاستراتيجية.

6. سمعة البنك من العوامل الأساسية للنجاح غير أنه لم يتضح تعريف أو أسلوب محدد لتقييمها ومتابعة تطويرها والمحافظة عليها وكذلك الحال بالنسبة لتطوير القيادات.

7. انخفاض مستوى الاتفاق على مفهوم خدمة الزبون إلى نسبة (40٪) وهذا أقل من المتوقع إذا أخذنا في الاعتبار الفرضية الاستراتيجية المتبعة والتي تعتبر خدمة الزبون المتميزة أهم المرتكزات.

8. تداخل في بعض المسئوليات بين الإدارات.

9. بعض الإجراءات طويلة وروتينية وتؤثر في مستوى الإنجاز.

التوصيات

1. عقد ورشة عمل لمناقشة إجابات المسئولين وذلك للاستفادة من الآراء والمعلومات القيمة التي وردت فيها.

2. إعداد رسالة لوضع إطار (**context**) للرؤى والاستراتيجية والأهداف والقرارات اليومية.

3. تحديد الأعمال الرئيسية المؤثرة بشكل مباشر في تحقيق أهداف الاستراتيجية ووضع معايير لتقييم كفاءتها ومتابعتها بشكل دوري.

4. عقد ورشة عمل لتوضيح مبادئ وأسس نظام قياس الأداء المستخدم في البنك للمسئولين.

5. إعادة النظر في الصلاحيات لتحديد مدى إمكانية منح تفويض أكثر في اتخاذ القرارات.

6. إجراء حلقة نقاش بين المسئولين لتفهم آرائهم حول المشاركة في وضع الاستراتيجية وفي اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل.

7. العمل على تعريف معنى "سمعة البنك" ووضع المعايير لتقييمها وتطويرها.

8. إعادة النظر في توزيع المسئوليات والواجبات بين الإدارات لازالت ما يمكن إزالته من التداخل بين الإدارات والإجراءات.

9. مناقشة مفهوم خدمة الزبون للوصول إلى مفهوم موحد لما تعنيه الخدمة المتميزة للزبون.

الفهرس

الملحق (و) شركة البحرين لسحب الألمنيوم (Balexco)

المقدمة.....263
الرسالة.....264
الرؤى المستقبلية.....265
القيم المؤسسية.....267
مقومات النجاح.....268
الخطة والأهداف.....269
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الانجاز).....271
رضا الموظفين.....273
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز).....275
الخلاصة.....276
النتائج.....281
التوصيات.....283

المقدمة

بلكسكو شركة محدودة تأسست في سنة 1977 كأول شركة لسحب الألمنيوم في الخليج. وهي من الشركات التي أقيمت لخلق نوع من التكامل في صناعة الألمنيوم حيث تعتمد في موادها الأولية على منتجات شركة ألمنيوم البحرين (ألبا). توظف ما يقارب 300 موظف بنسبة بحرنة عالية جدا تصل الى (95٪) وذلك لانتاج الأشكال المستخدمة في المجالات الصناعية والإنشائية مثل الشبابيك والأبواب للمباني والمساكن وغيرها. تعتبر الشركة من الشركات الرائدة في مجال سحب الألمنيوم في المنطقة ولاقت نجاحا كبيرا حيث تضاعفت طاقتها الإنتاجية ثلاثة مرات (من 6000 طن في عام 1977 الى 25000 طن في عام 2002م) وبلغت مبيعاتها 50 مليون دولار. تقوم الشركة بتصدير (90٪) من إنتاجها إلى دول مجلس التعاون ودول أوروبية وعربية. تعتمد الشركة على مواكبة التطور في التقنيات الإنتاجية الحديثة، وحصلت على شهادة الايســـــو (**ISO9002**) في الجودة في عام 1996. تولي الشركة عناية خاصة بالبيئة من خلال معالجة النفايا والمخلفات الكيماوية الخطرة قبل التخلص منها.

الرسالة

يرى (5/2) من المسئولين بان الرسالة هي "تطوير الإنتاج للمحافظة على سمعة الشركة في السوق وأن تكون من أفضل الشركات في مجال سحب الألمنيوم ولتتمكن من تعظيم حصتها في السوق المحلية والعالمية". بينما يرى (5/2) بان الرسالة هي "تحقيق ربحية للمساهمين وإرضاء الزبائن والمساهمين والاعتناء بالعمالة من تأهيل وتدريب". بينما يرى آخر بأن الرسالة هي تحقيق أهداف الشركة من خلال رضا الزبون وتقديم نوعية عالية من الجودة". بالإضافة إلى ذلك يضيف أحد المسئولين بأن الرسالة تشمل "خدمة المجتمع وتخصيص نسبة من الأرباح للمساهمة في أنشطته".

يتفق (5/4) من المسئولين بأن القاسم المشترك في الرسالة هو "رضا الزبون" لتحقيق أهداف الشركة. غير أنهم يختلفون حول الكيفية لتحقيق ذلك. فيرى أحد المسئولين أن التركيز يجب أن يكون على"تقديم منتجات ذات نوعية عالية وجودة متميزة". بينما يرى مسئول آخر بأن ذلك يتحقق من خلال "الاعتناء بالعمالة وتأهيلهم وتدريبهم". في الواقع يمكن دمج هذين في كون النوعية الجيدة لا تتحقق إلا من خلال عمالة مؤهلة ومدربة.

من هذا التحليل يمكن القول بان مستوى الاتفاق على الرسالة هو (5/2) وأنها تتلخص في:

"تحقيق ربحية وتعظيم حصة الشركة في السوق المحلي والعالمي والمساهمة في خدمة المجتمع من خلال الاهتمام بتأهيل وتدريب العمال والموظفين لتمكينهم من تطوير مستوى الإنتاج وتحسين نوعيته".

وبمقارنة هذه الرسالة مع تلك الواردة في كتيب الشركة (الجودة تصنع هنا، ص 21) والتي مفادها

"إيجاد الحلول المناسبة سواء للمنازل أو المكاتب أو للاستخدامات الصناعية وغيرها والتي سيتم استخدام الألمنيوم المسحوب فيها أو التقنيات ذات الصلة".

بالمقارنة بين النصين نجد أن هناك تفاوتا كبيرا، حيث حصر المسئولون مفهومهم للرسالة، الوارد في إجاباتهم، على معايير مثل تحقيق ربحية وتطوير الإنتاج والمحافظة على حصة الشركة في السوق. وهذه في الواقع أهداف أكثر منها عناصر للرسالة، بينما نجد أن الرسالة الرسمية تركز على الغرض الذي من أجله وجدت الشركة وهو"إيجاد الحلول المناسبة المبنية على تقنية الألمنيوم المسحوب". وقد يكون هذا التباين بسبب عدم استخدام الرسالة الرسمية لتوحيد تفكير المسئولين وخلق أرضية مشتركة تربط جميع المسئولين والموظفين وتساعدهم في ترجمتها إلى قرارات يومية.

أظهرت الشركة إدراكا لأهمية الرسالة والتي تكمن في توضيح الغاية والغرض من وجود المؤسسة (**sense of purpose**) وبذلك تعطي معنى وسببا لاستمرارية المؤسسة. كما تشكل الرسالة إطارا للرؤى والاستراتيجيات ويساعد على تفادي الإغراءات في الانحراف عن الغرض الرئيسي.

الرؤى المستقبلية

يتفق الجميع (5/5) على أن مستقبل الشركة يكمن في فتح أسواق جديدة و "التوسع في المنطقة وفي دول معينة مثل قطر والكويت واليمن"، وكذلك في دول أخرى مثل أوروبا وأفريقيا. ويرى أحد المسئولين أن الرؤية المستقبلية هي "أن

تكون الشركة "أكثر الشركات المشرفة في صناعة سحب الالمنيوم". وهذا التوسع الجغرافي يصاحبه كذلك توسع في زيادة الطاقة الانتاجية وتنوع في تقنيات الدهان مثل (**powder coating**)، وإعادة تصنيع الخرده (**recycle plant**) وكذلك "توسع في المنتوجات التكميلية" وبيع التقنية "لشركات أخرى ودول أخرى مثل قطر".

بمقارنة ذلك مع رؤية الشركة الرسمية نجد أنها تتفق حول مفهوم كون الشركة "من الرواد في صناعة سحب الالمنيوم". غير أن هناك مفاهيم أخرى في الرؤية الرسمية لم تبرز بشكل واضح ومباشر في إجابات المسئولين في هذه الفقرة ولكنها برزت وأكد عليها المسئولون في جوانب أخرى من إجاباتهم مثل أهمية تحقيق "نسبة عالية من البحرنة" و"رفع مستوى التعليم والتدريب"، وضمان رضا العملاء وتحقيق منتجات فائقة الجودة، وضرورة متابعة التقنيات الحديثة. ويمكن تلخيص إجابات المسئولين في النقاط التالية:

1. فتح أسواق جديدة والتوسع في المنطقة وفي دول أخرى.
2. التوسع في الصناعات التكميلية.
3. تاهيل القوى البشرية.

من هذا التقييم نجد أن المسئولين على مستوى عالٍ (5/5) من الفهم لرؤية الشركة والاتفاق عليها. ولكن الذي لم يتضح هو ما إذا كانت الشركة تسعى فعليا لان تكون من الرواد في صناعة سحب الالمنيوم كما ورد في الرؤية الرسمية، أم أنها متتبعة للتقنيات في هذا المجال؟ فالريادة تتطلب البحث والتطوير والسبق في ابتكار وطرح منتجات جديدة بالاضافة الى تحسين نوعية المنتجات الحالية وايجاد وسائل لتقليل تكاليف إنتاجها. ومن تحليل النتائج لم يبرز في إجابات المسئولين

مايوضح التركيز على البحث والتطوير، أو تطوير قدرة الشركة الإبداعية (**innovation**) والابتكارية. كما لم يرد في معايير التقييم المستخدمة ما يؤكد هذا الاهتمام باستثناء تركيز المسئولين على تشجيع الاقتراحات لتحسين الانتاج. ولم يتضح كذلك كيفية متابعة وقياس التأثيرات الإبداعية لهذه الاقتراحات على تطوير منتجات جديدة؟ وهذا يطرح سؤالا حول ما إذا كانت الرؤى معاشة من قبل الموظفين والمسئولين وتؤثر على قراراتهم وتصرفاتهم اليومية ومستخدمة لوضع الاستراتيجية والتقييم؟ أم أن مفهوم الريادة لدى الشركة يختلف عن ما ورد أعلاه.

القيم المؤسسية

يتفق (5/4) من المسئولين على أن أهم القيم المؤسسية هي تنمية القدرات وتطوير الذات. وهذا يتفق مع رؤية الشركة في تحسين نوعية المنتجات ومتابعة التطوير في التقنيات وامكانية التعامل مع هذه التقنيات. ياتي في المرتبة الثانية في نظر (5/3) من المسئولين أمران، الاول الرغبة في العمل وبذل الجهد لزيادة الإنتاج والثاني الالتزام والانضباط في أوقات الدوام. يبدو أن هذه هي أهم القيم التي يتفق عليها المسئولون. بالإضافة إلى ذلك برزت قيم أخرى بنسبة اتفاق أقل وهي السلامة (5/2) والولاء للشركة (5/1) والتواصل والتقارب (5/1) والشخصية المنفتحة (5/1). بالرغم من أن التواصل والتقارب حظى بنسبة اتفاق متدنية نسبيا ألا أن الشركة تفتخر بأنها تهتم بعائلات الموظفين لتحقيق تلاحم بين الموظف والشركة. وقد تم تصنيف هذه القيم كالتالي:

التطوير الذاتي: القدرة على التنمية، المستوى التعليمي، الكفاءة والمؤهل والخبرة، القدرات.

الانضباط والالتزام: الانضباط بأوقات الدوام، التواجد في العمل والأداء وعدم إضاعة أوقات الآخرين، الالتزام بالوقت، والالتزام بقوانين الشركة.

الصفات الشخصية: الرغبة في العمل، الطموح والاستفسار عن كل شيء، بذل الجهد، الولاء، الشخصية المنفتحة.

فعالية وكفاءة العمل: زيادة الإنتاجية، القدرة على التعلم، السلامة، التواصل والتقارب.

يتضح من هذا التصنيف أن الانضباط والالتزام يحظى باهتمام كبير من قبل المسئولين. كما يلاحظ أن القيم التي لم تبرز بشكل مباشر في إجابات المسئولين هي التي تتعلق بخدمة الزبون وبنوعية المنتج، هذا بالرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه الشركة على هاتين القيمتين. وقد يرجع ذلك إلى إيمان المسئولين بان نوعية المتج وخدمة الزبائن سوف تتحسن بشكل تلقائي اذا تم تحسين الكفاءة والخبرة وتطوير القدرات.

مقومات النجاح

يتبين من الإجابات بأن أهم عناصر مقومات النجاح في نظر (5/4) من المسئولين هي العمالة البحرينية المدربة ذات الخبرة التي استمرت 22 عاما. فقد اهتمت الشركة منذ تأسيسها بتطوير القوى العاملة من جانبين: أولا الاهتمام بالتدريب الفني، وثانيا برفع المستوى التعليمي. فقد عملت الشركة على تشجيع عدد من الموظفين على مواصلة الدراسة الى مستوى التوجيهي، كما تساهم في محو

الأمية بشكل عام. يأتي في المرتبة الثانية (5/3) الاهتمام بعاملين وهما أولا، التركيز على الجودة في الإنتاج، وثانيا العمل على تقديم خدمات أفضل للزبون من خلال التواصل وتوطيد العلاقة والالتزام وتطوير الخدمات. والعنصر الثالث للنجاح في نظر (5/2) من المسئولين هو الالتزام بالاستراتيجية والرؤية المستقبلية الواضحة. كما ورد عدد آخر من عوامل النجاح مثل السيطرة على التكاليف وسرعة التواجد والانتشار في السوق. وأبرز المسئولين عناصر أخرى مرتبطة بالأسلوب الإداري المتبع مثل الاعتماد على الحدس والبديهة (**intuition**) في اتخاذ القرارات، والتنظيم الأفقي (**flat organisation**) وتدوير المسئولين في مراكزهم لاكتساب خبرة في مختلف المجالات. ومن ذلك يمكن تلخيص مقومات النجاح في التالي:

- العمالة الجيدة والمدربة.
- كفاءة العمليات (**Processes**) في المحافظة على نوعية المنتج.
- وضوح الرؤى والالتزام بالاستراتيجية.

الخطة والأهداف

تشير البيانات أن هناك اتفاقا تاما (5/5) بين المسئولين على هدفين استراتيجيين هما أولا، التوسع (زيادة الطاقة الإنتاجية والتنوع في المنتجات والتوسع في الأسواق الخارجية)، ثانيا الجودة (رفع مستوى الجودة لضمان رضا الزبون). كما يتفق المسئولون بنسبة (5/4) على هدف آخر وهو توظيف الكفاءات الوطنية وتحقيق مستوى عالٍ في رضا الموظفين وتدريبهم. كما يتفق (5/2) من المسئولين على أن الهدف المالي للشركة هو الربحية وزيادة حصتها في السوق (**Maximise market share**). كما أن هناك أهدافا متفرقة اوردها بعض

المسئولين بنسب (5/1) وهي دخول البورصة، والتميز في الخليج، وان تكون الشركة أكثر الشركات المشرفة في صناعة سحب الالمنيوم، ومواكبة التطوير في سوق الألمنيوم. ومن الأهداف التي توقعها الباحث استنادا على الرسالة لكنها لم تبرز في إجابات المسئولين هي زيادة نسبة الارباح من المنتجات الجديدة والتي تعكس قدرة الشركة على طرح منتجات جديدة في السوق. وتتلخص أهداف الشركة في التالي:

- زيادة الطاقة الانتاجية والتنوع في المنتجات.
- رفع مستوى الجودة لضمان خدمة الزبون.
- توظيف الكفاءات الوطنية.
- زيادة حصة الشركة في السوق.

بالنسبة لاسلوب وضع الأهداف فيتفق (5/4) من المسئولين بأن وضع هذه الأهداف يتم من "خلال خطة عمل يتم الاتفاق عليها سنويا تحدد بموجبها خطة عمل لكل مسئول. ويتم متابعة الخطة في اجتماعات ربعية (كل ثلاثة شهور) واجتماعات شهرية". كما توضع "ميزانية متوقعة تحدد الربحية وتحدد كيفية تحقيقها". وبناء على هذه الخطة يتم تحديد مساهمة كل إدارة في تنفيذ الخطة. وتقوم الإدارة بوضع خطة عمل (**Action plan**) لكل إدارة "تحتوي على مشاريع محددة أو أهداف فرعية مثل ضمان التسليم في الوقت بنسبة (92٪)، أو رفع الإنتاج إلى 350 طن في نهاية الشهر، أو زيادة عدد الزبائن بنسبة (3٪). بينما يرى أحد المسئولين بأن الأهداف توضع من خلال "مناقشة المشكلات التي تواجه المسئولين في العمل وفي الأسواق ومن جراء المتغيرات التي تطرء على السوق العالمية".

وفيما يتعلق بمتابعة الأداء والإنجاز في هذه الأهداف يتبين أن الإدارة تتلقى تقارير يومية لجميع المنتجات تقارن بين الهدف المتوقع والواقع. وتتم مناقشة التقارير في اجتماعات شهرية وأسبوعية ويومية لمراقبة الأعمال المتأخرة والاختلاف عن الخطة ووضع الحلول المناسبة لها.

نظام السيطرة (تقييم الألأاء ومتابعة الانجاز)

بالنسبة للمعيار المالي فقد اتفق (5/3) بأن المعيار المستخدم هو الربحية. أما بالنسبة لكيفية تقييم مستوى الأداء والإنجاز مقارنة بالرسالة والرؤى والأهداف فقد تبين أن (5/2) من المسئولين يولون أهمية كبيرة على قياس التكلفة وقياس الوقت. في حين أن أحد المسئولين يوضح بأن قياس التكلفة المتبع لا يرقى للمستوى المطلوب وان قياس الوقت يقتصر على العمليات الانتاجية فقط ولا يشمل العمليات الادارية. ويتفق الجميع (5/5) على ضرورة استخدام قياس التكلفة والوقت بشكل أشمل. وهناك العديد من المعايير المستخدمة ويمكن تصنيفها حسب نوعية الأهداف وعلى النحوالتالي:

أهداف يمكن قياسها بالمعيار المالي: الربحية، رضا المساهمين، النمو بنسب معينة، زيادة الإنتاجية، زيادة حصة السوق، تقليل التكاليف، توفير في التغليف، تقليل الهدر (**Reduce wate**)، تقليل الأعطال وتكاليف الصيانة.

أهداف ممكن قياسها مباشرة بمعايير غير مالية: البحرنة، تخفيف التسرب في العمالة، خدمة المجتمع، تحسين نوعية المنتجات، استبيان لرضا الزبون، مقترحات الزبائن، التوظيف والمساهمة في مشكلة البطالة، تقليل عدد الشكاوى، تحسين التسليم، تقديم خدمات عالية قبل وبعد البيع، تطوير وتحديد المنتجات

والخدمات، رضا الموظفين، أفضل استخدام للموارد، رضا الزبائن والوصول لهم، زيادة عدد الزبائن بنسبة (3٪)، التواجد في السوق والحضور، والمحافظة على الوقت والانضباط، ومحو الأمية.

أهداف لا يمكن قياسها مباشرة ويمكن قياس نتائجها: متابعة المستجدات في التقنيات، فعالية التدريب، تحقيق سمعة جيدة في السوق، الانتشار في السوق، مواكبة التطوير في سوق الألمنيوم، أن تتميز الشركة في الخليج، محبوبين اجتماعيا، الارتقاء بالموارد البشرية السيطرة على العمال، قياس درجة الولاء.

أهداف لإنجاز مشروع أوعمل معين: دخول البورصة، زيارات ميدانية ومشاركة فـــي المعارض، حصول مجموعة من الموظفين على شهادة التوجيهي، عقد دورات انعـــاش (**Refreshment courses**).

وبتصنيف هذه الأهداف نجد أن معظمها من الأهداف الممكن قياسها أما بمعايير مالية أو بمعايير غير مالية مثل الجودة ومدة الانجاز. غير أن بعض هذه الأهداف تتسم بالعمومية ويصعب قياسها مباشرة وتحتاج الى تعريف أكثر دقة لتقييم نتائجها مثل "أن تكون الشركة محبوبة في المجتمع" أو "أن تتميز الشركة في الخليج" أو "تحقيق سمعة جيدة في السوق". كما أن هناك أهدافا تعتبر مشروعات لها بداية ونهاية مثل دخول البورصة والمشاركة في المعارض.

بتحليل المقاييس المستخدمة لتقييم الإنجاز والأداء في الأهداف، يتضح أن هذه المقاييس تغطي الجوانب الاربعة المعتمدة في اطار التحليل (المعايير المالية، معايير الزبون، معايير العمليات، ومعايير التنميـــة والتطوير). ويتبين كذلك انهامتوافقة مع متطلبات الزبون (**Fabricator**) الذي يفضل نوعية ممتازة وتاريخ تسليم دقيق. أما بالنسبة للزبون الذي يفضل سعر تنافسي (**Stockest**)

فلم يبرز أي هدف بتقليل التكاليف على مستوى الشركة وانما وردت في أهداف الإدارات. هذا مع العلم بان الشركة تقوم بحساب التكاليف. كذلك يتبين أن المسئولين غير راضين عن نظام القياس المتبع وانه يحتاج إلى إعادة تصميم بحيث يشمل رضا الموظفين ورضا الزبون بشكل أكثر انتظاما وشمولية.

كذلك يتبين من الرسالة الرسمية بان الشركة تولي أهمية كبيرة لموضوع إيجاد الحلول الكاملة. وهذا يتطلب إبداع وافكار جديدة، وكما بينا سابقا فان الأهداف والمعايير الواردة في إجابات المسئولين لم تتضمن تقييم لقدرة الشركة على الابداع مثل عدد الافكار الجديدة التي تم تطبيقها خلال سنة، ونوعية التدريب الفني ونسبته السنوية. كذلك نجد أن المقاييس المذكورة لا توضح مستوى المردود والربح من المنتجات والعمليات الجديدة.

بشكل عام نجد أن نظام السيطرة شامل لجوانب الأداء وتم تحديد أهداف في كل من هذه الجوانب، غير أنه لم يتضح من إجابات المسئولين نطاق زمني معلوم لهذا التخطيط. فمثلا التوسعة في الخليج والمنطقة لم تعتمد وقت محدد لانجازها. كذلك يبدو أن الخطة سنوية ولم يتضح إذا كانت مرتبطة بخطة استراتيجية طويلة المدى توضح للمسئولين المنطق والفرضيات (**strategic assumptions and logic**) التي تعتمد عليها هذه الاستراتيجية.

رضا الموظفين

يتفق (5/3) من المسئولين على أن أهم ما يتطلع له الموظف هو الأمن الوظيفي والراتب المجزي وفرص للتطوير والتدريب والترقي. يأتي بعد ذلك مستقبل الشركة واستقرارها والمرتبط إلى حد كبير بالأمن الوظيفي. يتبين من هذه

النتيجة أن هناك اتفاقا كبيرا على فهم الموظف ومتطلباته. ومن هذه الإجابات تم تصنيف هذا الفهم لمتطلبات الموظفين على النحو التالي:

تحسين الأسلوب الإداري: الأمن الوظيفي استقرار الشركة وتأمين مستقبلها.

التقدير والحوافز: الاحترام والتقدير، راتب مجزي زيادة الراتب، راتب جيد، العلاوات.

إتاحة الفرص للمشاركة وتطوير الذات: فرص للتطوير والترقي، التدريب والدورات، فرص للدراسة وزيادة مستواه التعليمي.

تحسين ظروف العمل: الاهتمام بالأحوال الشخصية، التعامل الجيد، الحياة الاجتماعية، مناخ العمل.

من هذا التصنيف تتضح قناعة المسئولين بأن الأمن الوظيفي هو من أهم العناصر المؤثرة على رضا الموظفين. والاستقرار الوظيفي هو نتيجة مباشرة لقدرة المسئولين الإدارية. أي أن هذه القدرة هي التي من شانها أن تساهم في تأمين الاستقرار الوظيفي من خلال نجاح الشركة في تحقيق أهدافها المالية وغير المالية. كذلك يرى المسئولون أن من الأمور الهامة هي استمرار هذا النجاح لتامين مستقبل الشركة واستقرارها. وهذا لا يتحقق من خلال النجاح في المعايير المالية فحسب. فالمؤشرات المالية هي في الواقع نتيجة للسياسات والقرارات التي حدثت في الاعوام الماضية. أما استمرار نجاح الشركة في المستقبل فيعتمد إلى حد كبير على قدرة الشركة على النجاح في المعايير غير المالية مثل تنمية وتطوير القدرات، الإبداع، البحث والتطوير، متابعة التطورات في التقنيات وغيرها لتحسين قدرتها التنافسية على جميع الاصعدة.

يأتي في المرتبة الثانية التقدير والاحترام والمتمثل في الراتب المجزي والعلاوات المناسبة. وإذا نظرنا إلى العنصر الرابع وهو تحسين ظروف العمل نجد أن المسئولين يولون اهتماما كبيرا للجوانب المعنوية في تحفيز الموظفين والعمل على خلق مناخ عمل يهدف إلي مشاركة عائلة الموظف في الحياة الاجتماعية في الشركة. كما أن العنصر الثالث أي "إتاحة الفرص للمشاركة وتطوير الذات" يتفق مع رؤية الشركة في السعي للمشاركة في الريادة في هذا المجال. فمن خلال السعي لرفع مستوى التعليم واتاحة الفرص لتطوير الذات والتركيز على التدريب يمكن رفع القدرة التطويرية والابداعية للموظف وتشجيع مساهمته في تقديم المقترحات. غير أنه لم يبرز من البحث أن نظام قياس الأداء بالشركة يولي هذه الجوانب نفس الاهتمام بالرغم من وجود برامج تطوير واهتمام بالتدريب. أي أن فعالية التدريب وتأثيره على القدرات الإبداعية غير واضحة وبالتالي لا يمكن تقييمها بشكل موضوعي.

الالصد) ميظنتلاحيات والمشاركة والحوافز)

يتفق (5/2) من المسئولين بان الصلاحيات مناسبة وتفي بالمتطلبات. غير أن أحد المسئولين يبين أن هناك "خوف من تحمل المسئولية واستغلال الصلاحيات المتاحة" بينما يقول مسئول آخر بأن "الصلاحيات ليست بالمستوى المطلوب وتحتاج إلى تحديد أكثر". ويوضح مسئول آخر بأن الموافقات تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتبرير قبل اتخاذ القرار مما قد يضيع بعض الفرصة على الشركة. يبدو من ذلك أن طول عملية اتخاذ القرار والخوف من استخدام الصلاحيات قد يكون بسبب وجود ثقافة مؤسسية تعاقب المسئول المخطئ بحيث تجعله يتردد في

استخدام الصلاحيات ويحتاج إلى الكثير من الدراسة والتبرير قبل اتخاذ قرار. وقد يكون غياب أهداف تتعلق بالإبداع واستحداث المنتجات الجديدة نتيجة لهذه الثقافة.

أما بالنسبة للحوافز فقد أوضح المسئولون (5/3) بأنها مناسبة وفعالة في تحفيز الموظفين للمزيد من العطاء والإنتاجية نظرا لكونها مربوطة بالربحية السنوية. غير أن البعض يرى أن الحوافز "ليست بالفاعلية المطلوبة وتحتاج الى زيادة في الحوافز المعنوية".

يتفق (5/3) بأن المشاركة تتمثل في الاجتماعات الاسبوعية على مستوى القسم لتحسين مستوى الإنتاجية. كما يوجد صندوق اقتراحات لتشجيع الموظفين بتقديم مقترحاتهم ويحصل المقترح على مبلغ مالي تشجيعا له. بالإضافة إلى ذلك هناك "مشروع الفكرة الجيدة وكذلك يحصل صاحب الفكرة على مبلغ مالي". من ذلك يتبين أن المشاركة تتمثل في الاقتراحات لتحسين الإنتاج وتطوير الأداء بشكل عام ومعالجة المشاكل. أما فيما يتعلق باتخاذ القرارات ووضع الأهداف فان المشاركة تتم من خلال الاجتماعات الإدارية السابق ذكرها. كذلك فان سياسة الباب المفتوح ومحاولة التشجيع لنبذ الخوف وطرح الأفكار والمقترحات تساهم في خلق مناخ تسهل المشاركة. كما أن تدوير المسئولين بين المناصب قد يكون له تأثيره الايجابي في التطوير وتغيير بعض السياسات التي قد انتفت الحاجة لها.

الخلاصة

تبين الدراسة اختلافا بين الرسالة الواردة في كتيب الشركة وبين إجابات المسئولين. في الوقت الذي تركز إجابات المسئولين بنسبة (40٪) على عناصر

محددة مثل رضا الزبون وتحقيق ربحية للمساهمين والاعتناء بالعمالة الوطنية وتطوير الإنتاج والمحافظة على سمعة الشركة لتكون من أفضل الشركات، الجدول رقم (11) صفحة (281). نجد أن الرسالة الرسمية توضح الغرض الرئيسي من إنشاء الشركة وهو" إيجاد الحلول المناسبة سواء للمنازل أو المكاتب أو للاستخدامات الصناعية وغيرها والتي سيتم استخدام الألمنيوم المسحوب فيها أوالتقنيات ذات الصلة". وقد يكون هذا التباين بسبب عدم استخدام الرسالة لوضع الاستراتيجية والأهداف.

اتفق جميع المسئولين (5/5) على أن الرؤية المستقبلية ترتكز على فتح أسواق جديدة والتوسع في المنطقة وفي دول معينة مثل قطر والكويت واليمن، وكذلك في دول أخري في أوروبا وأفريقيا. كما تبين من إجابات المسئولين أن هناك اتفاقا كبيرا على أن تكون الشركة من الشركات المشرفة في صناعة سحب الألمنيوم. ولكن لم تبرز في إجابات المسئولين العناصر الأخرى الواردة في الرؤية الرسمية مثل رضا الزبون وتوظيف الكفاءات ومتابعة التقنيات والبحرنة. ووردت بعض هذه الافكار كأهداف في بعض الاجابات.

تتوائم القيم المؤسسية مع الرؤية المستقبلية من حيث التركيز على تنمية القدرات وتطوير الذات حيث اتفق (5/4) من المسئولين على أهمية ذلك. بالإضافة الى ذلك يولي المسئولون (5/3) أهمية كبيرة على بذل الجهد لزيادة الإنتاجية والانضباط والالتزام بالوقت. غير أن بعض القيم لم تبرز بشكل مباشر مثل تلك التي تتعلق بخدمة الزبون وبجودة نوعية المنتج وبضبط التكاليف.

يعتبر المسئولون أن أهم عناصر النجاح في المؤسسة هي وجود العمالة البحرينية المدربة ذات الخبرة الطويلة. وهذا سبب تركيز الشركة الواضح على

تطوير القوى العاملة من حيث التدريب الفني ومن حيث رفع مستوى التعليم. فالشركة جعلت أحد اهتماماتها محو الامية بين الموظفين وتمكينهم من اتمام الدراسة الى مستوى التوجيهي. أي أن الشركة ترى أن العامل المتعلم والمدرب هو الوسيلة لتحقيق النوعية المتميزة وبالتالي ضمان الجودة وخدمة الزبون. ومن تصنيف عوامل النجاح الواردة في الإجابات نجد أنها تشمل عدة جوانب مثل القيادة والقوى البشرية والسياسات والموارد والعمليات، غير أنه لم يتضح كيف يتم تقييم أداء الشركة في هذه العوامل، وما هو مقدار تأثير كل منها على الربحية وعلى المعايير المالية الاخرى.

بالنسبة للأهداف الاستراتيجية والعملياتية نجد أن هناك اتفاقا تاما (5/5) بين المسئولين على هدفين وهما التوسع زيادة الطاقة الإنتاجية والثاني هو رفع مستوى الجودة. وهناك أهداف أخرى برزت بدرجة اتفاق أقل مثل توظف الكفاءات والبحرنة. غير أنه لم تبرز في الأهداف الاستراتيجية أي إشارة إلى الإبداع والسبق في تطوير منتجات جديدة وهذا قد يكون مغايرا لما ورد في الرؤية المستقبلية. حيث ورد في الرؤية المستقبلية رغبة في أن تكون الشركة من الرواد في صناعة الألمنيوم. واذا كانت الريادة تتمثل في ابتكار الحلول وتطوير منتجات جديدة فان الأهداف لم توضح هذا الجانب من الرؤية المستقبلية. فلم يبرز مثلا أي أهداف تتعلق بالبحث والتطوير، أو نسبة الدخل من المنتجات الجديدة.

يتفق المسئولون على أن أسلوب وضع الأهداف يتم من خلال مناقشات الميزانية السنوية التي ينتج عنها خطة سنوية تترجم إلى خطط على مستوى الإدارات. وقد ركزت الإدارات على أهداف تتعلق بتقليل التكاليف والسيطرة على

العمالة وضبط الوقت. ويتوافق هذا التركيز مع متطلبات الزبائن الذين يعتبرون السعر مطلبا أساسيا.

أما فيما يتعلق بأسلوب التقييم المتبع فيتفق (5/3) من المسئولين بأن ذلك يتم من خلال تقييم الأداء المالي مثل الربحية وحصة السوق وضبط التكاليف. في حين يرى أحد المسئولين بأن المعيار هو الإنتاجية والمبيعات. كما يبين (5/4) من المسئولين أن تقييم رضا الزبون يتم من خلال استبيان سنوي يقوم به قسم مراقبة الجودة. أما بالنسبة لقياس كفاءة العمليات فيتفق (5/2) من المسئولين بأنه يتم تقييمه من خلال قياس التكاليف وزمن الانجاز، في حين يرى الآخرون بأنه يتم من خلال قياس التكاليف فقط. كما يتم تقييم التنمية وتطوير الموظفين ورضاهم من خلال التقييم السنوي.

تعتبر القوى العاملة المدربة والمحفزة والقادرة على تأدية مهامها عماد الشركة ووسيلتها لتنفيذ الاستراتيجية. وتقوم الشركة بتطوير هذه القدرات من خلال التدريب والتعليم ومحو الأمية والتشجيع على الدراسة الثانوية. ويتم تقييم القوى البشرية من خلال التقييم السنوي (5/2) والمعلومات التي تصلهم عن طريق الشكاوى والاتصالات الشخصية. أما مدى فعالية التدريب وعلاقته بأداء الشركة بشكل عام ونسبته مقارنة بساعات العمل فلم يتبين أنه يتم تقييمه بشكل منتظم.

يتفق (5/4) من المسئولين على أن الصلاحيات مناسبة وتفي بالمتطلبات. في حين يرى آخر بان هناك ترددا وخوفا من استعمال هذه الصلاحيات وقد يكون ذلك راجعا إلى وجود ثقافة مؤسسية تعاقب على الاخطاء ولا تشجع الإبداع. وهذا الاستنتاج يعززه غياب الأهداف والمقاييس التي تشجع وتقييم الأفكار الجديدة.

بالنسبة للحوافز فان (5/3) من المسئولين يرون أنها فعالة ومناسبة بينما يرى آخر بأنها لا تفي بالمتطلبات وتحتاج إلى زيادة في الحوافز المعنوية.

بالنسبة لمستوى المشاركة فيتفق (5/3) بأن ذلك يتم من خلال الاجتماعات الأسبوعية بين المسئولين، كما يتم إفساح المجال للموظفين والعمال بالمشاركة من خلال تقديم المقترحات والاجتماعات ضمن الإدارات. بالإضافة الى ذلك فان سياسة الباب المفتوح المتبعة قد تمكن البعض من التقدم بمقترحاتهم. والجدول رقم (8) صفحة (281) يبين ملخص مستوى الاتفاق بين المسئولين على عناصر الاستراتيجية.

الجدول رقم (8)

ملخص مستوى الاتفاق بين المسئولين في شركة بلكسكو على عناصر الاستراتيجية

العنصر	النتيجة	نسبة الاتفاق ٪	الملاحظات
الرسالة	تطوير الإنتاج والمحافظة على سمعة الشركة لتكون من افضل الشركات	40	تختلف عن الرسالة الواردة في كتيب الشركة
الرؤية	الريادة وفتح أسواق جديدة والتوسع في المنطقة وفي دول مثل أفريقيا وأوروبا.	100	تباين بين الإجابات والرؤية الرسمية
القيم	تنمية القدرات وتطوير الذات	80	
الأهداف الاستراتيجية	زيادة الطاقة الإنتاجية والتوسع وضمان الجودة	100	اتفاق تام على الأهداف
تقييم ومتابعة الأداء	المعاييرالمالية والاجتماعات الدورية (اسبوعية، شهرية، سنوية)	60	نظام التقييم يركز على الجودة والربح
فهم الموظفين	الامن الوظيفي والراتب المجزء وفرص التدريب والترقي	60	
المتوسط		**73**	

النتائج

1. تركز الرسالة على إيجاد الحلول المناسبة للمنازل والمكاتب أي أن الرسالة ترسم غاية اكبر للشركة. بينما يركز المسئولون في إجاباتهم على ذكر

الأهداف مثل تحقيق الربحية وتعظيم حصة الشركة في السوق من خلال ارضاء الزبون. أي انهم ركزوا على الأهداف أكثر من تركيزهم على الرسالة. وهذا يشير الى ضرورة استخدام الرسالة في وضع الاستراتيجية.

2. تضع الرؤية المستقبلية الواردة في كتيب الشركة أهمية كبيرة على الريادة في صناعة سحب الالمنيوم. غير أنه لم يبرز خلال البحث مايوحي بأهمية تطوير هذه القدرة وتركزت إجابات المسئولين على فتح أسواق جديدة والتوسع في المنطقة وفي دول أخرى. وهذا يطرح تساءلا ما إذا كانت الرؤية معاشة من قبل الموظفين والمسئولين وتؤثر على قراراتهم وتصرفاتهم.

3. بعض الأهداف تتسم بالعمومية وتحتاج الى تعريف أكثر لتكون قابلة للقياس مثل متابعة المستجدات في التقنية، أو تحقيق سمعة جيدة في السوق، أو الارتقاء بالقوة البشرية.

4. عدم بيان كيفية تقييم فعالية وتأثير التدريب على رفع القدرات والابداع للعامل والموظف.

5. لم تبرز كيفية تقييم القدرة الابداعية في الشركة مثل المردود المالي للعمليات الجديدة، أي نسبة الايرادات والارباح من المنتجات الجديدة نسبة إلى مجمل الايرادات والارباح.

6. تعتمد الشركة إلى حد كبير على المعايير المالية لتقييم الأداء، وأظهر بعض المسئولين حاجة إلى استخدام قياس الأداء بشكل أفضل بحيث يشمل جوانب الأداء المختلفة مثل رضا الزبون والكفاءة في الاعمال الادارية والفنية وتطوير القوى البشرية والنظم. وربط هذه المعايير بالاستراتيجية.

التوصيات

1. عقد ورشة عمل لمناقشة إجابات المسئولين وذلك للاستفادة من الآراء والمعلومات القيمة التي وردت فيها.
2. النظر في ضرورة وضع أهداف تركز على الابداع وتشجيع البحث والتطوير والتي تعتمد عليها تأدية الرسالة المتمثلة في ايجاد حلول تكاملية والريادة في صناعة الالمنيوم.
3. التأكد من التركيز على نوعية المنتج وخدمة الزبون كقيمة هامة واجراء الاختبارات على العوامل المؤثرة عليها.
4. وضع نظام قياس أداء شامل لجميع جوانب الأداء مستمد من الرسالة والرؤى والاستراتيجية.
5. العمل على وضع معايير لقياس القدرات الابداعية ووضع برامج تدريبية لتطويرها.

الفهرس

الملشركة (ز) قحـ (G)

الرسالة.....285
الرؤى المستقبلية.....286
القيم المؤسسية.....288
مقومات النجاح.....289
الخطة والأهداف.....289
نظام السيطرة (تقييم الأداء ومتابعة الانجاز).....290
رضا الموظفين.....293
التنظيم (الصلاحيات والمشاركة والحوافز).....294
الملخص.....295
النتائج.....300
التوصيات.....301

الرسالة

يتفق (5/4) من المسئولين على أن رسالة الشركة تكمن في "خلق فرص عمل وتوظيف عدد من البحرينيين وتدريبهم لتمكينهم من الاعتماد على أنفسهم". وهناك شعور سائد في الشركة بأنها توظف ليس فقط مايزيد على 700 موظف بحريني وإنما تدعم اكثر من 700 عائلة بحرينية. لذا فالشركة تتبع سياسة توظيف شخص واحد فقط من كل عائلة. كما يتفق (5/3) من المسئولين على أن العنصر الثاني في الرسالة هو "خلق وتنمية الصناعات التحتية وتشجيع المشاريع الصغيرة". وهناك عناصر أخرى حظيت بدرجة أقل من الاتفاق مثل "المساهمة في المجتمع وفي الاقتصاد الوطني" و"التطور في مجال الصناعة من خلال الارتقاء بمستوى الجودة والخدمة المتميزة والسعر التنافسي". وقد تم التوصل إلى صيغة للرسالة تجمع هذه العناصر وهي:

"المساهمة في الاقتصاد الوطني وخلق فرص عمل ومساندة المجتمع البحريني من خلال تنمية وتطوير صناعة ...والصناعات التكميلية معتمدين في ذلك على عمالة بحرينية مؤهلة ومدربة".

من ذلك يمكن حصر العناصر الأساسية في الرسالة حسب إجابات المسئولين:

- خلق فرص عمل.
- تطوير الصناعة.
- تدريب وتطوير القوى البشرية.

وضعت الشركة رسالة رسمية مكونة من ثلاثة عناصر للمساهمة في الاقتصاد الوطني وفي المجتمع وهي:

- الالتزام بخلق فرص عمل للبحرينيين.

- تحقيق ربحية ونمو.
- تطوير وتنمية صناعة ... في البحرين وزيادة حصتها في الأسواق العالمية.

بمقارنة عناصر الرسالة الرسمية مع العناصر الواردة في إجابات المسئولين نجد أن هناك اتفاقا كبيرا بينهما. يُبرز هذا الاتفاق واقعا مفاده أن الشركة واضحة في هدفها الرئيسي وهو المساهمة في خدمة المجتمع وتنمية الاقتصاد من خلال تطوير البنية التحتية في الصناعة. وهذا ينعكس على كيفية تقييم المسئولين لنجاح الشركة. فمثلا يبين أحد المسئولين بأن الشركة تمكنت من إيجاد شركات فرعية، وازداد الطلب على منتجات الشركة عالميا ووصل إنتاجها إلي مختلف أنحاء العالم. ويبين آخر بأن الشركة تمكنت من تحقيق زيادة كبيرة في إقامة الشركات التحتية التكميلية، ورفعت مستوى العمالة من البحرينيين إلى (64٪). وهذ يشير إلى أن الرسالة مستخدمة في الشركة بشكل فعال في وضع أهدافها واستراتيجيتها ومعاييرها.

الرؤى المستقبلية

يتفق (5/5) من المسئولين على أن مستقبل الشركة والرؤية المستقبلية يكمن في "زيادة الإنتاج والتوسع". كما يتفق (5/4) من المسئولين على ضرورة "تكبير حجم الشركة من خلال الدمج أو الاشتراك مع شركات كبيرة". ووردت تصورات أخرى بدرجة أقل من الاتفاق مثل تحديث السياسات ووضع نظام معلومات للتخطيط وجدولة العمل والأتمتة. من ذلك يتضح أن هناك فكرتين أساسيتين في الرؤية المستقبلية. الأولى هي التوسع الرأسي المتمثل في زيادة الإنتاج والتوسع الأفقي في أيجاد منتجات إضافية مثل الرقائق والأقراص وغيرها. والثانية هي

محاولة تكبير حجم الشركة من خلال الاندماج مع شركات كبيرة. ويمكن تلخيص مكونات الرؤيا المستقبلية حسب إجابات المسئولين في التالي:

- زيادة الإنتاج.
- الاندماج مع شركات لتكبير حجم الشركة.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة في زيادة القدرة التنافسية.
- توثيق العلاقة مع الشركة المحلية الكبيرة.

وبتحليل الرؤية المستقبلية الرسمية للشركة نجد أنها تركز على أربعة عناصر هي:

- توفير منتجات على درجة عالية من الجودة وخدمات متميزة للزبائن.
- ضرورة تحقيق عائد على الاستثمار.
- تشجيع التراحم بين الموظفين.
- تحقيق الربحية والنمو من خلال عمليات عالية الكفاءة.

تظهر المقارنة بين الرسالة الرسمية وإجابات المسئولين تفاوتا كبيرا بينهما. تتسم إجابات المسئولين بتوضيح الأهداف الاستراتيجية والخطط المستقبلية مثل التوسعة والاشتراك مع شركات أخرى وتطوير عمليات الشركة من خلال استخدام أنظمة معلومات متطورة للتخطيط وجدولة الإنتاج ووضع نظام لحساب تكلفة العمليات. بالرغم من هذا التفاوت نجد هناك توافقا في تحقيق الربحية والنمو الواردة في العنصر رقم (4). وهذا التفاوت قد يكون راجع إلى أن الرؤية غير مستخدمة بشكل مباشرا ولم يتم ترجمتها إلى أهداف استراتيجية.

القيم المؤسسية

يتفق (5/5) من المسئولين بأن من أهم القيم هي تطوير الذات من خلال التعلم والتدريب على أكثر من مهنة. كما تسعى الشركة من خلال التعليم والتدريب أن يفهم العامل لماذا هو يعمل، وما ذا يريد أن يحقق، وكم ستكون تكلفة ذلك. وهناك أيضا توجه إلى زيادة المهارات للعامل ليتمكن من القيام بأكثر من مهمة ويتم ذلك من خلال التدريب المتنوع (**cross training**). كما يتفق (5/3) من المسئولين على أهمية مراعاة الجودة، واتباع الاجراءات السليمة. كذلك وردت عدد من القيم الأخرى بدرجات أقل من الاتفاق مثل السلامة والنزاهة والرحمة وعدم الخوف والتردد في الإبلاغ عن المشاكل. ويمكن تلخيص القيم في التالي:

- تطوير الذات والتعلم.
- الجودة في العمل واتباع الاجراءات السليمة.
- السلامة والنزاهة.
- الجرءة في ابداء الرأي.

وبمقارنة هذه القيم مع تلك الواردة في الوثيقة الرسمية نجد أن هناك توافقا كبيرا في التعليم والجودة. وتوافقا أقل مستوى على أهمية النزاهة والنمو والسلامة. من ذلك يمكن القول بأن القيم المؤسسية في الشركة مستخدمة ولكن ليس بنفس التركيز كما في الرسالة والرؤى. ويبدو أن أهمية التوعية من خلال التدريب تأخذ الأولوية وتعتبر من أهم هذه القيم.

مقومات النجاح

يتفق (5/4) من المسئولين على أن أهم عوامل النجاح هي "توظيف النوعية المناسبة في الوقت المناسب" ومشاركة العمال في مختلف الجوانب الادارية. كما يرى (5/3) من المسئولين أن هناك عاملا آخر له تأثير مباشر على نجاح الشركة وهو اتباع استراتيجية تعتمد على خدمة سوق معين خاص ومعرفة متطلبات هذا السوق والتركيز على توفيرها. كذلك يولي (5/2) من المسئولين أهمية كبيرة على وجود المساندة الفعالة من قبل مجلس الإدارة ووجود الخبرة والصناعات المساندة. كذلك طرح المسئولون عوامل أخرى هامة مثل حسن الإدارة وسعة افق الرؤية المستقبلية. من ذلك يمكن تلخيص عوامل النجاح في ثلاث نقاط هي:

- مساندة فعالة من مجلس الإدارة.
- توظيف النوعية المناسبة من العمالة.
- تحديد دقيق للسوق المستهدف وفهم متطلباته.

الخطة والأهداف

يتفق (5/4) من المسئولين على أن أهم الأهداف الاستراتيجية هي أولا، حسن إدارة القوى البشرية من حيث توفير الوظائف، واستمرار التوظيف من النوعيات الجيدة، وثانيا الربحية وتحقيق مردود للمساهمين. وهذا يتفق مع التوجه الوارد في الفقرة الأولى والفقرة الثانية من الرسالة الرسمية التي تلتزم بتوفير وظائف للبحرينيين. كما يتفق مع الرؤية المستقبلية التي تشير الى تحقيق قيمة مضافة للمساهمين والتراحم مع القوى العاملة. كما تشير القيم المؤسسية الواردة في الوثيقة الرسمية إلى التزام الشركة بالتدريب والمهنية كقيمة أساسية كذلك تشير إلى

الربحية والنمو بنسب ترضي المساهمين. كذلك وردت بعض الأهداف بدرجة أقل من الاتفاق مثل زيادة الانتاجية (5/3) وتقليل التكاليف وتحسين النوعية والجودة (5/2). كما ذكرت بعض الأهداف لمرة واحدة فقط (5/1) مثل السلامة، والتوسع، ومراجعة تنوع المنتجات، وزيادة الاستثمارات الخارجية والتخلص من الديون المتراكمة، وحسن التعامل مع الممولين والشركات الاخرى. ويمكن تلخيص الأهداف في التالي:

- وضع نظام فعال لإدارة القوى البشرية.
- تحقيق ربحية ومردود مالي للمساهمين.
- زيادة الانتاجية.
- رفع كفاءة وجودة العمليات.

وبتحليل هذه الأهداف نجد أنها تغطي مختلف جوانب الأداء مثل التنمية البشرية ورضا الزبون، و الأداء المالي، غير أنها لا تغطي بشكل واضح ما يتعلق بعلاقة الشركة مع المجتمع والذي أولاه المسئولون أهمية كبيرة في الرسالة والرؤية المستقبلية من حيث الاهتمام بعائلات الموظفين. لذا قد يكون من المناسب أن تراجع الشركة هذه الأهداف الواردة في إجابات المسئولين وتقيم مدى اتفاقها مع الأهداف الرسمية.

نظام ت) ةرطيسلاقييم الألأاء ومتابعة الانجاز)

يتفق (5/3) من المسئولين بانه يتم وضع الأهداف من خلال خطة الميزانية السنوية التي تحدد أهدافا يعرضها على مجلس الإدارة لاقرارها قبل المباشرة في التنفيذ. يتم تحويل هذه الميزانية إلى أهداف مالية لكل إدارة وقسم. غير أن

منهجية التخطيط لم تبرز، ويبدو أنه لا يتم تدوين نتائج الخطة ولا تستخدم من قبل المسئولين في تعاملاتهم اليومية. أما فيما يتعلق باسلوب المتابعة فيتفق كذلك (5/3) من المسئولين على أن متابعة الأداء وتنفيذ الاستراتيجية يتم من خلال تقارير يومية واجتماعات أسبوعية لتقييم الأداء بناء على بعض المعايير مثل مستوى الإنتاج، والوقت لإنجاز الاعمال، ومواعيد التسليم، والربحية لكل منتج، والتدفق النقدي. كما يفيد (5/2) من المسئولين بان متابعة الميزانية ومراقبة الأداء الفعلي مقارنة بالتوقعات يعتبر من الأساليب المتبعة. بالإضافة الى ذلك وردت أساليب أخرى مثل خطة العمل للإدارات وقياس الوقت وكمية الانتاج. واتضح من دراسة الأهداف بان معظمها تتسم بالدقة وقابليتها للقياس، باستثناء عدد بسيط من الأهداف التي تتسم بالعمومية وعدم الوضوح مثل حسن التعامل مع المولين. ولتحديد مدى فعالية نظام السيطرة واسلوب القياس تم تصنيف الأهداف إلى أربع فئات هي:

أهداف يمكن قياسها بالمعيار المالي: الربحية لكل منتج، التدفق النقدي، حساب التكلفة، تقليل التكلفة، زيادة الاستثمارات الخارجية، مردود للمساهمين.

أهداف محددة بإنجاز مشروع أو عمل معين: التخلص من الديون المتراكمة.

أهداف ممكن قياسها مباشرة بمعايير غير مالية: التسليم في الوقت، البحرنة، كمية الإنتاج، تحسين النوعية، السلامة، توفير وظائف، تعظيم الناتج (**maximize yield**).

أهداف لا يمكن قياسها مباشرة ويمكن قياس نتائجها: الالتزام للزبون، العدل والالتزام للموظفين، حسن التعامل مع المولين.

بالنسبة لأسلوب تقييم وقياس الأداء فيتفق (5/3) من المسئولين على أن نظام القياس المستخدم يعتمد في الدرجة الاولى على المعايير المالية بينما يرى (5/2) من المسئولين بأن النظام المستخدم في الأساس هو قياس مستوى الانتاج، وفي الواقع الاثنين مكملين للبعض. كما يرى أحد المسئولين بأن هناك حاجة لجعل نظام القياس أكثر شمولية باستخدام نظام القياس الشامل (**Balanced Scorecard**) وادخال نظام حساب تكلفة العمليات (**Activity Based Costing**) ليرتبط معه ويشكل الاثنان نظاما متكاملا يحدد الأداء بدقة أكثر ويوضح مواطن الضعف ليساعد الشركة على وضع الاستراتيجيات المناسبة لمعالجتها. ومن تحليل مؤشرات القياس المستخدمة فعليا نجد أنها تغطي ثلاثة من أوجه الأداء الاربعة الواردة في نظام القياس الشامل (القياس المالي، قياس رضا الزبون، قياس كفاءة العمليات، قياس تنمية وتطوير النظم والقوى البشرية) غير أن العلاقة بين هذه المؤشرات غير واضحة وقد لا يتمكن الموظفون من استنباط الاستراتيجية من هذه الموشرات. فمثلا بالنسبة للأداء المالي يتفق (5/4) بان المؤشر الأهم هو الربحية. ويأتي في المرتبة الثانية وبنفس القدر من الاتفاق (5/2) ثلاث مؤشرات وهي التدفق النقدي، المردود على الاستثمار، والإنتاجية. في الواقع الإنتاجية قد لاتعتبر من المؤشرات المالية البحتة حيث أنه مؤشر مباشر لكفاءة عناصر وعمليات الإنتاج. بالإضافة إلى ذلك هناك مؤشرات أخرى وردت في الإجابات مثل المقارنة مع الصناعات العالمية وحساب التكلفة لكل طن إنتاج، ومستوى الاستثمارات الخارجية.

بالنسبة لقياس رضا الزبون فقد اتفق (5/4) من المسئولين على أن أهم قياس هو الجودة والمتمثلة في مطابقة المنتج للمواصفات العالمية مثل سلامة المنتج وخلوه

من الشوائب ودقة المقاسات والأبعاد. بالنسبة لقياس كفاءة العمليات فيتفق (5/3) من المسئولين بأن أهم معيارين مستخدمين هما، الأول التحصيل أوالحصيلة ويعني (النسبة من الإنتاج المطابقة للمواصفات والصالحة للبيع **Yield**) وتسعى الشركة لتحقيق (97.3٪) من التحصيل. وياتي في المرتبة الثانية (5/2) قياس تكلفة الإنتاج ومحاولة تخفيضها والسيطرة عليها. وهناك معايير أخرى مثل تطوير الخدمات التي تقدمها الشركة للعملاء والسلامة وزيادة كمية الإنتاج ونسبة استخدام الآلات ومستوى المخزون.

بالنسبة للجانب الرابع من قياس الأداء الشامل وهو قياس التنمية والتطوير فيتبين أنه لا توجد معايير تستخدم بانتظام وتعتمد الشركة في الغالب على التقييم السنوي المربوط بالحوافز والمكافآت، وعلى جلسات النقاش مع العمال والموظفين وعلى تحديد المسار الوظيفي ومناقشته دوريا. فقد وردت عدد من المعايير بنسب متدنية من الاتفاق. فمثلا يتفق (5/2) من المسئولين على أن أهم قياس هو السلامة في العمل. في حين يرى آخر بأن نسبة البحرنة هو المعيار المستخدم بينما يقول آخر بأن المعايير غير مستخدمة.

رضا الموظفين

يتفق (5/3) من المسئولين بأن أهم متطلبات العمال والموظفين هي الفرص لتطوير الذات والتعلم. وهذا يتفق مع قيم الشركة وأهدافها في تطوير القوى البشرية. يأتي في المرتبة الثانية بنسبة (5/2) الاستقرار الوظيفي. ومن الملاحظ ان درجة الاتفاق متدنية نسبيا كما وردت العديد من المتطلبات مثل السلامة والحياة الاجتماعية والاحترام والمعاملة الجيدة. كما ركز اثنان من المسئولين على أهمية

وضوح المهمة ومعرفة دور العامل بالتحديد بالإضافة إلى توضيح الصلاحيات والمسئوليات.

– تحسين ظروف العمل: علاج طبي، الاستقرار الوظيفي، الاحترام، والمعاملة الجيدة، السلامة، الحياة الاجتماعية، حياة كريمة، معاملة مع الموظفين معاملة سليمة، وتعميم العدل على الجميع.

– التقدرير والحوافز: تطوير رواتبهم، المزايا الاضافية، راتب معقول، التقدير والتمييز (معنوية ومادية).

– تحسين الأسلوب الإداري: وضوح المهمة ودورالموظف فيها.

– إتاحة الفرص للمشاركة وتطوير الذات: الصلاحيات، والمسئوليات، تطوير الذات والترقي، الفرص للتعلم.

يبدو من هذا التصنيف أن العمال، من وجهة نظر المسئولين، يولون ظروف العمل أهمية كبيرة ويتوقعون المعاملة الجيدة والاحترام أكثر مما ينظرون إلى المردود المادي. كما يبرز من هذا التصنيف أن هناك قناعة بوجوب إعطاء صلاحيات ومسئوليات مناسبة للعمال والموظفين وإتاحة الفرص لتطوير الذات والترقي، وضرورة وضوح المهمة والاستقرار الوظيفي.

الالصد) مظنتلاحيات والمشاركة والحوافز)

يتفق (5/4) من المسئولين على أن مستوى الصلاحيات "مناسبة وتفي بمتطلبات" الوظيفة وتمكن المسئول من القيام بالمهام المناطة به. كما تعمد الشركة إلى إعطاء المدير صلاحية للصرف بقيمة (5000) دينار وإمكانية إصدار التعليمات لتنظيم العمل حسب ما يراه مناسبا. ويبين آخر بان الإجراءات تم إعدادها محليا

ويتم تحديثها بصورة مستمرة، ويضيف آخر بان الإجراءات طويله وأن "الموظفين غير مستعدين لقبول الصلاحيات" والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

يتفق (5/3) من المسئولين على أن "التخطيط للميزانية السنوية هي الأداة المستخدمة لتعميم المشاركة على جميع المدراء". كما تتم المشاركة أيضا من خلال الاقتراحات التي يعتقد البعض انها لم تنجح كما كان متوقعا لها. بالإضافة إلى ذلك يعتمد المسئولون على "فِرق العمل لمعالجة المشاكل" وعلى مجموعات الجودة (**quality circles**) لوضع استراتيجيات لتقليل التكاليف. في حين يرى (5/2) من المسئولين بأن مستوى المشاركة "ضعيف ولا يتم بشكل صحيح" وانه ليس "بالمستوى المطلوب" ويقتصر على تقديم التوصيات سواء كان عن طريق فرق العمل أو عن طريق الاقتراحات التي يعتقدون بأنها لم تنجح.

أما فيما يتعلق بالحوافز فيتفق (5/4) من المسئولين على أنها مناسبة ومرتبطة بالأداء في حين يرى أحد المسئولين بأنها تحتاج إلى تغيير لجعلها أكثر فعالية وتأثيرا على الأداء. ويبين آخر بان الشركة تسعى "لوضع نظام حوافز جديد" أكثر قدرة على تحفيز العمال وأكثر ملائمة لاستراتيجية الشركة.

الملخص

تبين من الدراسة أن (80٪) من المسئولين يتفقون على أن خلق فرص العمل هو من أهم عناصر رسالة الشركة، الجدول رقم (9) صفحة (299). أما العنصر الثاني فهو خلق وتنمية الصناعات التحتية والتكميلية. ويظهر ذلك وجود توافق كبير بين الرسالة الواردة في إجابات المسئولين وتلك الواردة في كتيب الشركة ويمكن تلخيص الرسالة في ثلاثة أدوار رئيسية هي:

1. الالتزام بإيجاد عمل للبحرينيين وبالمساهمة في الاقتصاد الوطني وفي المجتمع.

2. مساعدة المجتمع لخلق ربحية وتنمية اقتصادية وتميز في العمل.

3. تطوير وتنمية الصناعة في البحرين وزيادة حصتها في الأسواق العالمية.

أما بالنسبة للرؤية المستقبلية نجد أن هناك اتفاقا تاما (5/5) على أنها تتمثل في زيادة الإنتاج والتوسع. ويرى آخرون بضرورة تكبير حجم الشركة من خلال اندماجها مع شركات كبيرة. كذلك ترى الشركة ضرورة تحسين نظامها الإداري بوضع نظام معلومات للتخطيط وجدولة الإنتاج وإدخال نظام التكلفة (**Activity Based Costing**).

وصلت نسبة اتفاق المسئولين على القيم (5/3) ومن أهم القيم المؤسسية التي يتفق عليها المسئولون بنسبة عالية هي تطوير الذات والتدريب. ومن الملاحظ أن أهمية ومراعاة الجودة والنوعية لم تعطى الأولوية وحظيت بالمرتبة الثانية من حيث الاتفاق. وهذا قد يكون راجعا إلى اعتماد الشركة على تحقيق الجودة من خلال التدريب. كما أن السلامة والنزاهة التي برزت في القيم الرسمية للشركة لم تبرز بنفس القدر من الأهمية في إجابات المسئولين. وهذا يوضح الحاجة الى إبراز هذه القيم في التعامل اليومي وفي القرارات المختلفة.

يعتبر (5/4) من المسئولين أن أهم عوامل النجاح يكمن في توظيف نوعية مناسبة من العمالة الوطنية في الوقت المناسب. أي أنه منذ التأسيس اتبعت الشركة هذه السياسة وطورت القدرات الذاتية للعمال التي مكنتها من اتباع استراتيجية ترتكز على نخبة من الزبائن ذوي المتطلبات الخاصة حسب رأي (5/3) من المسئولين. كما يتفق (5/2) من المسئولين على أن مساندة مجلس الإدارة كان له

الاثر الكبير في نجاح الشركة. كذلك وردت عوامل أخري بدرجة أقل من الاتفاق مثل وجود الخبرة الصناعية المساندة مثل ألبا، والرؤية الواضحة التي تتمتع بها إدارة الشركة.

اتضح من الدراسة وجود توافق كبير بين الرسالة وبين الأهداف الاستراتيجية للشركة. وهذا التوافق يتمثل في الاتفاق بنسبة (5/4) على أن توفير فرص العمل والتوظيف المناسب والمستمر وتحقيق الربحية هما من أهم أهداف الشركة. ياتي في المرتبة الثانية بنسبة اتفاق (5/3) زيادة الإنتاجية. كذلك وردت أهداف أخرى مثل تقليل التكاليف وتحسين النوعية والجودة والسلامة. أوضح تصنيف الأهداف ثغرة تتعلق بالتأثير على المجتمع حيث لم تبرز أي أهداف في هذا الصدد بالرغم من الاهتمام الواضح بعائلات الموظفين مثل تأكيد الشركة على توظيف موظف من كل عائلة رغبتا منها بتوزيع تأثير الشركة على أكبر شريحة ممكنة من المجتمع.

تبين الدراسة أن أسلوب وضع الأهداف يتم من خلال مناقشة الميزانية السنوية ومنها يتم تحديد أهداف فرعية لكل إدارة وقسم. غير أن المسئولين يرون أن هذا الأسلوب يحتاج إلى أن يكون أكثر منهجية ويحتاج إلى أسلوب أفضل في تقييم نتائج الأهداف وعدم الاعتماد فقط على الأداء المالي.

أما من حيث أسلوب التقييم الحالي فيتفق (5/4) من المسئولين على أن أهم هذه المعايير هو الربحية و التدفق النقدي (5/2) والمردود على الاستثمار. كما يتفق (5/4) من المسئولين بان تقييم رضا الزبون يتم من خلال قياس الجودة ومواعيد التسليم. ولتقييم كفاءة العمليات تستخدم الشركة قياس تكلفة الإنتاج ونسبة التحصيل (النسبة من الإنتاج المطابقة للمواصفات والصالحة للبيع **Yield**)، وتسعى الشركة لتحقيق (97.3٪) من التحصيل. ومن أهم أهداف الشركة هو

تنمية القوى البشرية غير أن نظام قياس الأداء المستخدم لا يولي هذا الجانب الأهمية اللازمة. ويرى (5/2) من المسئولين بان التقييم في هذا الجانب يقتصر على قياس مستوى السلامة. وقد تعتمد الشركة على المعلومات المباشرة وغير الرقمية (**qualitative**) من العمال للتعرف على سير التنمية وتطوير الذات.

يتبين أن هناك اتفاقا بين المسئولين (5/3) على أن أهم متطلبات العامل هو إتاحة الفرص لتطوير الذات والتعلم، والاستقرار الوظيفي ووضوح المهمة. لا يبدو أن المشاركة من المتطلبات الهامة في نظر المسئولين في حين أنها واردة في أخلاقيات المهنة (**ethics**) الواردة في الوثيقة الرسمية.

الجدول رقم (9)

ملخص نسب الاتفاق في الشركة (ز) على عناصر الإدارة الإستراتيجية.

العنصر	النتيجة	نسبة الاتفاق ٪	الملاحظات
الرسالة	خلق فرص عمل للبحرينيين، تنمية الصناعات التحتية، المساهمة في الاقتصاد الوطني	80	اتفاق بين الرسالة الواردة في إجابات المسئولين والرسالة الرسمية
الرؤية	زيادة الإنتاج والاشتراك مع شركات كبيرة	100	تركيز على الاستراتيجية أكثر من الرؤية، اختلاف بين الإجابات والرؤية الرسمية
القيم	تطوير الذات والتدريب على أكثر من مهنة، والجودة والسلامة والنزاهة	60	اتفاق كبير مع القيم الرسمية من حيث التدريب والجودة
الأهداف الاستراتيجية	توفير وظائف، تحقيق ربحية، زيادة الإنتاجية	73.4	اتفاق كبير مع الرسالة
تقييم ومتابعة الأداء	تقارير يومية واجتماعات أسبوعية، مراقبة الميزانية	46.7	
رضا الموظفين	تطوير الذات، الاستقرار الوظيفي، وضوح المهمة	47.6	يتوافق هذا الفهم مع الرسالة
المتوسط		68	ادنى متوسط بين المؤسسات الخاصة

أما بخصوص مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل فيرى (5/3) من المسئولين بانه يتم من خلال المشاركة في اجتماعات الميزانية ووضع الأهداف

للإدارة، بينما يرى اثنان من المسئولين بانه ليس بالمستوى المطلوب ويحتاج الى زيادة، خصوصا في المستويات الإشرافية وما دونها. وتقتصر المشاركة في الوقت الحالي على تقديم الاقتراحات التي يرى بعض المسئولين بأنها لم تنجح. ويتفق (5/4) من المسئولين على أن مستوى الصلاحيات مناسبة وتمكن المسئول من تأدية مهامة وتحقيق النتائج المتوقعة منه. ومن الجدير بالذكر أن أحد المسئولين يرى أن "الموظفين غير مستعدين لقبول الصلاحيات". في حين يرى آخر بان بعض الاجراءات طويلة وتحتاج الى إعادة نظر لجعلها أكثر ملائمة لواقع التعاملات الحديثة. يرى (5/4) من المسئولين بأن نظام الحوافز المستخدم مناسبا ومرتبط بالأداء فيما يوضح آخر بان النظام يحتاج الى تغيير وأن الشركة بصدد "وضع نظام حوافز جديد" أكثر موائمة للاستراتيجية. والجدول رقم (12) صفحة (299) يبين ملخص مستوى الاتفاق بين المسئولين على عناصر الإدارة الاستراتيجية.

النتائج

1. تستخدم الشركة الرسالة لوضع الاستراتيجية مباشرة وتحتاج الى استخدام الرؤية بنفس القدر من الأهمية.

2. لم تبرز أي أهداف متعلقة بخدمة المجتمع بالرغم من أن الشركة أعطت في رسالتها إهتماما كبيرا لخدمة المجتمع.

3. أظهرت الشركة اهتماما كبيرا بتنمية القوى البشرية واعتبرت توظيف النوعية الجيدة أحد مقومات النجاح كما أولت اهتماما بالتدريب واتاحة الفرص لتنمية القدرات والتعلم. غير أنه لم يبرز كيفية تقييم فعالية سياسات التدريب والتطوير ولا تأثيرها على الانتاجية ولا علاقتها بالأداء العام للمؤسسة.

4. بعض المسئولين غير راضين عن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار والتطوير ويرون أنه يقتصر على تقديم الاقتراحات.

5. بين المسئولون ضرورة تطوير نظام قياس أداء يشمل جوانب غير مالية وقياس تكلفة العمليات (**ABC**).

6. أوضح أحد المسئولين أن هناك ترددا من قبل رؤساء الاقسام لقبول الصلاحيات المعطاة لهم. ويشير ذلك الى خوف من المسئولية قد يكون أحد أسبابها المحاسبة المفرطة أو تصيد الاخطاء.

7. يرى المسئولون حاجة لوضع نظام جديد للحوافز يكون أكثر مواءمة للاستراتيجية.

التوصيات

1. عقد ورشة عمل لمناقشة إجابات المسئولين وذلك للاستفادة من الآراء والمعلومات القيمة التي وردت فيها.

2. الاستفادة من الرؤية المستقبلية في وضع الاستراتيجية وترجمة هذه الرؤيا إلى أهداف فرعية ومقاييس أداء لتقييم النتائج والانجاز.

3. وضع أسلوب لتقييم فعالية سياسات وبرامج التدريب والتطوير يرتبط بالاستراتيجية ويوضح تأثيرالتدريب على الانتاجية وعلاقته بها وبالأداء العام للمؤسسة.

4. إعادة النظر في امكانية تحسين مستوى مشاركة مختلف المستويات من المسئولين في اتخاذ القرار.

5. وضع نظام قياس أداء يشمل جوانب غير مالية مثل رضا الزبون والموظفين وكفاءة العمليات، وتطوير وتنمية النظم والقوى البشرية.

6. البحث في الاسباب التي تجعل بعض المسئولين يخشون الاستفادة من الصلاحيات المعطاة لهم.

7. إعادة النظر في نظام الحوافز ليكون أكثر مواءمة للاستراتيجية ويرتبط باسلوب تقييم موضوعي.

الاستبيان

استبيان لدراسة النظام الإداري في القطاع العام والخاص.

معلومات ديموقرافية

الاسم:

المنصب:

المستوى التعليمي : توجيهي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

أخرى (يرجى ذكرها) .....

التخصص: .....

الدورات الإدارية خلال (3) السنوات الماضية

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....

سنوات الخدمة في الوزارة / في المؤسسة .....

سنوات الخدمة في نفس المنصب .....

نبذه عن الخبرة السابقة .....

.....

.....

فهم المتطلبات والمتعاملين

من هم في رأيك المستخدمين للخدمات التي تقدمها؟

1. هل هم الرؤساء ☐
2. قطاع معين من الاقتصاد ☐
3. الجمهور والمواطنين ☐
4. جهات أخري ☐
5. وماذا يريدون؟ ☐
6. كيف تعرف جودة الخدمة المقدمة؟
7. كيف يتم تحديد متطلبات المتعاملين:

استبيان ☐

اتصال شخصي ☐

اساليب اخرى ☐

8. ما هي أهم ثلاث عوامل ترى ضرورة التركيز عليها لتحقيق النجاح في تقديم خدمات متميزة؟

الهيكل التنظيمي

9. بودي لو نتكلم عن الهيكل التنظيمي المستخدم هل يساعد ام يعيق امكانيتك في تقديم خدمة افضل؟
10. هل تقترح أي تغيرات لجعل التنظيم أكثر ملائمة؟
11. هل الاجراءات المتبعة سليمة أم أن بعضها يحتاج إلى تغيير؟
12. مستوى المشاركة والمساهمة

تحديد الأهداف : لا يساهمون أبدا ☐ بعض الوقت ☐ دائما ☐

حل المشاكل لا يساهمون أبدا ☐ بعض الوقت ☐ دائما ☐

صنع القرار لا يساهمون أبدا ☐ بعض الوقت ☐ دائما ☐

13. مستوى الصلاحيات

هل الصلاحيات في نطاق مسئوليتك تمكنك من ضمان تحقيق النتائج المطلوبة منك؟

ما تأثير الادارات الأخرى على قدرتك في تحقيق النتائج؟

هل هناك صلاحيات إضافية تريدها لضمان تحقيق نتائج؟

14. هل نظام الحوافز يساعدك على تحقيق النتائج؟

الرسالة

15. اذا سمحت لنتكلم عن رسالة الوزارة (المهمة الاساسية)

16. هل تتصور ان الوزارة ناجحة في مهمتها؟ ما سبب النجاح؟

17. ماهي معالم هذا النجاح – كيف تصف النجاح

18. هل تقوم بقياس هذا النجاح؟ ماذا تقيس؟

الرؤى

19. هل يمكن أن نتكلم عن المستقبل بعد 5 سنوات؟ كيف سيكون؟

20. ماهي التغييرات التي يمكن أن تحدث ولماذا :

في الهيكل التنظيمي

في الإستراتيجية

إضافة إدارات أو خدمات جديدة

الخطط و الأهداف

21. هل لنا ان نتكلم عن الخطط و المشاريع الجديدة؟
22. ما هي أهدافها ؟
23. لنتكلم عن الوسائل المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية من حيث المحاور التي يتم التركيز عليها والأهداف والغايات؟
24. هل ممكن ان نتكلم عن الأهداف وكيف يتم تحديدها؟
25. ماهي النتائج المتوقعة من هذه الأهداف؟
26. بودي الان نتحدث عن نطاق مسئوليتك؟ وماهي الأهداف التي تسعى لتحقيقها؟
27. هل يتم تحديد هذه الأهداف من قبل رؤسائك؟ مثال
28. هل يتم تحديد أهداف للمرؤوسيك؟ مثال

القيم وفهم الموظفين

29. لو اردت ان تنصح الموظف ليكون ناجح في عمله ويساهم في نجاح الوزارة (الدائرة)؟
30. ماهي في نظرك أهم ثلاث نصائح؟
31. لماذا هذه الامور مهمة؟
32. ما الذي يريدة الموظفون في نظرك؟

نظام السيطتقييم) تر الأداء ومتابعة الانجاز)

33. كيف يتم التأكد من تنفيذ الاستراتيجية وأهدافها؟
34. كيف يتم التأكد من انها تحرز النتائج المتوقعة؟
35. هل هناك تقارير معينة تبين ذلك؟ ماهي هذه التقارير؟
36. ماهي أهم المشاريع أو الانشطة في نطاق مسئوليتك
37. كيف يتم تنفيذ هذه المشاريع والانشطة؟
38. كيف يتم تقييم الانجاز في هذه المشاريع/الانشطة (ماهي المعايير المستخدمة)
39. ما هو الاسلوب المتبع والمؤشرات المستخدمة لقياس وتقييم الأداء في الجوانب التالية:

- المالية
- الوقت
- التكلفة
- القوة البشرية
- جودة الخدمة
- رضا الزبون

40. هل أنت راض عن اسلوب قياس الأداء؟ نعم☐ لا☐
41. لو اتيحت لك الفرصة ما هو التغيير الذي ستحدثه لجعل التقييم أكثر فعالية؟

المراجع

1. أمل حمد الفرحان وعبدالكريم صالح السكر (2002)، الإدارة العامة في الاردن بين النظرية والتجربة العملية، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان الاردن

2. محمد توفيق رمزي (1957) علم الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة بالقاهرة

3. محمد رفعت عبدالوهاب (1981) الإدارة العامة، الدار المصرية الحديثة

4. طارق المجذوب (2002)، الإدارة العامة : العملية الادارية والوظيفة العامة والاصلاح الاداري، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت، لبنان،

5. تقرير لجنة التطوير الاداري والرقابة المالية والادارية المشكلة بموجب المرسوم الاميري رقم (3) 2000

6. Anthony, Robert, N. and Govindarajan, Vijay (1998), Management Control Systems, 9th ed. McGraw-Hill, Boston, Massachusetts.

7. Bolton, Mike (2003) Public Sector Performance Measurement: delivering greater accountability, Work Study, Vol. 52, No 1, pp20-24.

8. Checkland, Peter (1993) Systems thinking systems practice, John Wiley and sons, Chichester, UK.

9. Christopher M. (1997) Performance-based organisations: lessons from the British Next Steps Initiative, US GAO/T-GGD-97-151.

10. Deborah Stephens and Gary Heil (1998), Maslow on Management With added interviews, John Wiley & Sons, NY.

11. Deming W. Edward (1982) Out of the crisis, Massachusetts Institute of Technology, 26th edition 1998.

12. Di Francesco, M. (1999) Measuring performance in policy advice output: Australian development, The International Journal of Public Service Management, vol. 12, no 6, pp 420-431.

13. Edrlin, J. (1997) New Local Government of Capacity Building, Regional Development Studies, Vol. 3.

14. EFQM (1999) The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management, Brussels.

15. Emery, Yves and Giauque, David (2003) Emergence of contradictory injunctions in Swiss NPM projects, The international Journal of Public Sector Management, Vol. 16, No.6, pp468-481.

16. Gazell, James, A (2000) Drucker on effective public management, Journal of Management History, Vol. 6, No. 1, pp48-62.

17. Ghobadian, Abby and Ashworth, John (1994) Performance Measurement In Local Government, Concept And Practice, International Journal of Operation and Production Management, Vol. 14, No 5, pp35-51.

18. Gregory, D. Streib and Poister, Theodore, H. (1999) Assessing the Validity, Legitimacy and Functionality of performance measurement system, American Review of Public Administration, Vol 29, No. 2, pp107-123.

19. Gunn, Thomas G. (1992) Improving Performance With People And Culture, 21st Century Manufacturing: Creating Winning Business Performance, Harper Collins, Chapter 6, pp112-136.

20. Guthrie, James and English, Linda (1997) Performance Information and programme evaluation in

the Australian Public sector, International Journal of Public Sector Management, vol. 10, no 3, pp154-164.

21. Haines, Stephen (2000) The system thinking Approach to strategic planning and management, St Lucie Press, p114-121.

22. Hammer and Champy (1993) Reengineering the corporation, a manifesto for business revolution, Nicholas Brealey Publishing Limited, London.

23. http://www.adb.org/Governance/gov_elements .asp, Update 20 October 2003.

24. http://www.whitehouse.gov/omb/financial/fm fia1982.html: Financial Integrity Act 1982, 8 Sept, House of Representative 1526.

25. http://www.dfes.gov.uk 29 January 2004

26. Hummer, Michael (1990) Reengineering work: Don't Automate Obliterate, Harvard Business Review, July-August.

27. ISO9000 (2000) Quality Management Systems-Fundamentals and Vocabulary, Final draft International Standard, International Organisation for Standardization, Geneva.

28. Jeannot, Gilles (2003) The service project experience in the French civil service, The international Journal of Public sector Management, vol. 16, No. 6, pp 459-467.

29. Kakabadse, Andrew, Nortier, Frederic and Abramovici, Nello-Bernard (1998) Success in sight: visioning, Thomson Business Press, UK.

30. Kamensky, John, M. (1993) Program Performance Measures: Designing a system to Mange for Results, Public Productivity & Management Review, Vol. xvi, No. 4, pp395-402, p398.

31. Kaplan, R.S and Norton, D.P. (1993) Putting The Balanced Scorecard To Work, Harvard Business Review, Sep-Oct, pp 134-142.

32. Kaplan, R.S and Norton, D.P. (1996) The Balanced Scorecard: translating strategy into action, HBS Press, Boston USA, p24.

33. Kaplan, R.S and Norton, D.P. (2001) Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

34. Kaplan, R.S and Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, January-February, 71-79.

35. Kotter, John, P. and Heskett, James (1992) corporate culture and performance, Free Press, USA, p28.

36. Kotter, John, P. (1978) Organisational Dynamics: diagnosis and intervention, Addison-Wesley Publishing Company.

37. Kravchuk, Robert, S. and Schack, Ronald W. (1996) Designing Effective Performance-Measurement System under the Government Performance and Result Act 1993, Public Administrative Review.

38. Kuwaiti, Mohamed, E. (2000) The Role of Performance Measurement in Business Process Reengineering, International Journal of Operation and Production Management, Vol. 20, No. 12, pp1411-1426.

39. Larsen, B. and Haversjo, T. (1998) The Price of Quality: A Critical Discussion of The Public Sector Quality Award, Total Quality Management, Vol. 9, no. 4/5, pp152-155.

40. McAdam, Rodney and Bickerstaff, Ian (2001) Reengineering based change in the further education sector in Northern Ireland A qualitative study, Business Process Management Journal, Vol. 7, No 1, pp50-65.

41. Neely, Andy, et. Al. (1994) Realizing Strategy Through Measurement, International Journal of Operation and Production Management, Vol. 14, No. 3, pp140-152.

42. Nevin, Paul (2003) Balanced Scorecard: step by step for government and nonprofit Agencies, John Wiley and sons & Inc. USA.

43. Olve, Nils-Goran; Roy, Jan and Wetter Magnus (1999) The Performance Drivers: a practical approach to Balanced Scorecard, John Wiley & Sons Ltd., England.

44. Osborne, David and Gaebler, Ted (1992) Reinventing Government, How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, Plume Book, USA.

45. Peter, Ribbins; Bates, Richard and Gunter, Helen (2003) Reviewing research in education in Australia and the UK: Evaluating the evaluation, Journal of Education Administration, Vol. 41, No 4, pp423-444.

46. Poister, Theodore H. (2003) Measuring Performance in Public and Nonprofit Organisation, Jossey-Bass, USA.

47. Saldanha, Cedric (2002) Promoting results Based Management in the Public Sectors of Developing Countries, presented at the roundtable on better measuring, monitoring and managing fro results 5-6 June 2002, World Bank, Washington, DC.

48. Senge, Peter, M. (1990) The fifth discipline: the art & practice of the learning organisation, Century Business.

49. Simon, Robert (1995) levers of control, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. p3.

50. Simon, Robert (2000) Performance Measurement and Control Systems for implementing strategy, Prentice Hall, New Jersey, p69.

51. Streib, Gregory D. and Poister, Theodore, H. (1999) Assessing the validity, legitimacy, and functionality of performance measurement systems in municipal governments, Vol. 29, No.2, pp107-123.

52. Smith; (1990) The use of Performance measures in the Public sector, Journal of Royal Statistics Society, Part 1, pp53-72, p153

53. The White House (1993) Executive Order Of 11th September 1993, Setting Customer Service Standards. Office Of The Press Secretary.

54. Vogt, Judith and Murrell, Kenneth (1990) Empowerment in Organisations: how to spark exceptional performance, UA Inc., p8

55. von Bertalanffy, Ludwig (1968) General System Theory: Foundations, Development, Applications, George Braziller Inc., NY, USA

56. Wisniewski, Mik and Stewart, Derek (2001) Using the Statutory audit to support continuous improvement in Scottish local authorities, The international Journal of Public Sector Management, Vol. 14, No. 7, pp540-555.