

التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية

بحث مقدم لندوة الحكومة الإلكترونية – مسقط ٩-٢٤/٣/١٤٢٤ هـ
التي ينظمها المعهد العربي لانماء المدن بالتعاون مع بلدية مسقط

عبدالله بن محمد السبيل
مدير عام التطوير الإداري
وزارة الشؤون البلدية والقروية
المملكة العربية السعودية

مقدمة

- تعمل المنظمات على تطوير أدائها بصفة مستمرة وتواكب التطور في مجال التقنيات والعلوم والنظريات الإدارية الحديثة ، ومن ذلك استخدام تقنية المعلومات والاتصالات (ICT) عبر البوابة الإلكترونية فيما أصبح يعرف بالحكومة الإلكترونية أو التجارة الإلكترونية .
- الاستفادة من ثورة الاتصالات والمعلومات تتطلب الاهتمام بالتنظيمات الإدارية من خلال إعادة هيكلة البناء التنظيمي .

المفهوم والأهمية

قام العلماء بالدراسات المختلفة التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية بكفاءة عالية . وقد برز في هذا المجال نظريتان :

١- نظرية (الإدارة العلمية) :-

ركزت على الجانب الهيكلي للتنظيم والمنظمة والعملية الإنتاجية ، أما العنصر البشري فلم يكن له نصيباً كبيراً من الاهتمام .

٢- نظرية العلاقات الإنسانية وهي ما تعرف بـ (المدرسة السلوكية) :-

- حيث ركز العلماء دراساتهم في التنظيم على الجانب الإنساني .
- يرون (أن المنظمة تشبه الكائن الحي، لها بيئة ومناخ خاص بها ولها قواعد وأصول تحكمها إلى جانب العادات والتقاليد السائدة فيها) .
- يعتبر التنظيم الإداري من العناصر الأساسية المؤثرة في مستوى الأداء

مفهوم الدولة

- هي (جماعة دائمة ومستقلة من الأفراد يملكون إقليماً معيناً وتربطهم رابطة سياسية مصدرها الاشتراك في الخضوع لسلطة مركزية تكفل لكل فرد منهم التمتع بحريته ومباشرة حقوقه) .
- الدولة تتكون من الأركان التالية : (السكان – الإقليم – الحكومة – السيادة) .

مفهوم الحكومة

- هي الجهاز الذي من خلاله تقوم الدولة بوظائفها العامة .
- عرفها (لينورد وايت) بأنها (تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة) .
- يتمثل دور الحكومة في مجال (التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية) برسم سياسات واستراتيجيات لتطوير أجهزتها وإعادة هيكلتها بما يتمشى مع متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية لتحقيق نمو أكثر فعالية في الخدمات الحكومية .

البيروقراطية

- البيروقراطية بالمعنى العلمي في الأصل الإشارة إلى ظاهرة المنظمات الرسمية الكبيرة الحجم التي تسير وفق قواعد وضوابط رسمية رشيدة .
- المعنى الشائع ، فالبيروقراطية قد تعني الإدارة بالإجراءات المطلوبة الملتزمة حرفياً باللوائح ، البطء والجمود التنظيمي .
- يمكن تحديد مفهوم البيروقراطية بأنها (نوع من التنظيم يتلاءم مع الأعمال الكبيرة والمتعددة فهو بذلك تنظيم نموذجي مفروض فيه أن يحقق الكفاية والفاعلية في أداء الأعمال ، يساعد على إتمام الأعمال على خير وجه بأقل وقت ومجهود وتكاليف وبطريقة يشعر فيها الموظفون والمديرون والمستفيدون بالرضا) .
- توزيع الواجبات الرسمية على أعضاء التنظيم .
- تخصيص الوظائف وفق معايير محددة وثابتة .
- بناء هرمي للسلطة يتضمن تسلسلاً رئاسياً واضحاً .
- التحاق الموظفين بالتنظيم يتم على أساس التعيين .
- طرق وضوابط محددة لأداء العمل .
- أداء العمل وفق سجلات ومستندات رسمية .
- احترام الوظيفة .

صنف علماء الإدارة الهياكل التنظيمية البيروقراطية في سبعة أنواع وهي :

- البيروقراطيات الكاملة .
- البيروقراطيات الناشئة .
- بيروقراطيات العمل المنساب .
- بيروقراطيات العمل المنساب الناشئة .
- بيروقراطيات ما قبل العمل المنساب .
- البيروقراطيات الشخصية .
- المنظمات المنظمة ضمناً .

حكومة الكترونية أم إدارة الكترونية؟

- تهدف الحكومة الالكترونية إلى الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بأشكالها المختلفة .
- تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة داخل وخارج هذه الأجهزة وانجاز اعمالها وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وفاعلية وبأقل تكلفه وبأسرع وقت ممكن .

التطوير الإداري

- تتصف الأجهزة الإدارية بالديناميكية حيث أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة بها وتتأثر بكل ما يستجد ويحدث بها.
- ويقصد بالتطوير الإداري الجهود التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة وفي الهياكل التنظيمية وتطوير العنصر البشري واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين أدائها وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .
- إجراء الدراسات التنظيمية للجهاز وتحديث الأدلة التنظيمية .
- تبسيط إجراءات العمل وتصميم وتطوير النماذج المستخدمة وتحديد الأدلة الإجرائية .
- تقييم أداء العاملين .
- إنشاء نظم المعلومات .
- استخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة في الجهاز .
- وضع الخطط والبرامج اللازمة لتأهيل وتدريب وتطوير العاملين بالجهاز .
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجهاز في كافة المجالات .

المستندات المتعلقة بالموضوع

- خطة التسويق
 - الموقع أو الاسم/رقم الهاتف
- الميزانية
 - الموقع أو الاسم/رقم الهاتف
- التقييم بعد إتمام التنفيذ
 - الموقع أو الاسم/رقم الهاتف
- طرح الأسئلة
 - الموقع أو الاسم/رقم الهاتف

المتطلبات التنظيمية لتطبيق الحكومة الإلكترونية

- البناء التنظيمي
- إجراءات العمل
- المركزية واللامركزية
- الأنظمة واللوائح
- الهيكل الوظيفي

البناء التنظيمي

- انتشر استخدام وسائل التقنية بكافة أشكالها المختلفة باعتبارها من العناصر والمستجدات التي تؤثر وتسهم وبشكل أساسي في نجاح المنظمات وأداء المهام المنوطة بها.
- هل إدخال وسائل التقنية فقط يكفي لنجاح المنظمة والارتقاء بمستوى أدائها؟ .
- إن استخدام وسائل التقنية في المنظمات والأجهزة الحكومية يتطلب توفر متطلبات تنظيمية محددة وواضحة .
- إن من الضروري الاهتمام بالبناء التنظيمي حيث أن وضوح أهداف المنظمة ووجود تقسيمات إدارية محددة بخارطة تنظيمية معتمدة ومعلنة وتحديد مهام تلك الوحدات وارتباطاتها وعلاقاتها الرأسية والأفقية وتحديد الوظائف وأوصافها بكل دقة ووضوح ، عوامل مهمة وأساسية تسهل استخدام التقنية بشكل مستمر وفعال .

- منظمة عصرية وتعرف على إنها (ذلك التكوين الاجتماعي السلوكي الفعال الذي يسعى إلى تحقيق مناخ تنظيمي متماسك تتوافر فيه الهياكل التنظيمية المشجعة على المشاركة في الأهداف والقرارات) .
- إن التخلف التنظيمي لا يكون فقط في العناصر المادية في التنظيم كالمباني والآلات ولكنه قد يكون في العناصر الاجتماعية والسيكولوجية وفي الثقافة التنظيمية .
- أن الاهتمام بالجوانب التنظيمية وتطبيق واستخدام التقنية الحديثة (تقنية المعلومات) سوف يؤدي وبشكل فعال إلى تحديث وتطوير أداء المنظمة .
- ان المعلومات هي أداة لاتخاذ قرارات إدارية أفضل، ولذلك فإن المعلومات هي أداة قوية لتحسين الكفاءة الكلية للأنشطة الحكومية .

إجراءات العمل

- إن وجود تنظيم إداري على مستوى جيد من الكفاءة يساعد وبشكل أساسي في إدخال وسائل التقنية .
- إن إجراءات وأساليب العمل المعمول بها في المنظمة هي من العناصر الأساسية والمهمة للتنظيم الإداري بما تمثله من تحديد للمراحل والخطوات التي يمر بها إنجاز أو تقديم خدمة ما .
- أن هناك إجراءات معقدة أو إجراءات سهلة ومبسطة يعكس مدى اهتمام القائمين على المنظمة بإجراءات وأساليب العمل فيها ، وبما أن التقنية المستخدمة أو التي تسعى أي منظمة لإدخالها هي لتحقيق أهدافها بكفاءة وسرعة ودقة وبأقل جهد وتكاليف ، فإن ذلك يعكس مدى الارتباط الوثيق بين إجراءات العمل وأهمية استخدام التقنية الحديثة بكافة أشكالها .

- إن تقييم أهمية التقنية ليس بمجرد وجودها بقدر ما هو في مدى كفاءة استخدامها لتحقيق النتائج المرجوة من تطبيقها.
- إجراءات العمل من خلال إجراء الدراسات المتخصصة لها ومتابعة تحديثها من حين لآخر وتصميم النماذج والسجلات والتقارير اللازمة لذلك .

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها في الإجراءات لتطبيق الحكومة الإلكترونية ما يلي :

- تحديد دقيق وواضح للإجراءات .
- التقليل بقدر الإمكان من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة .
- تفويض صلاحية اتخاذ القرار لإنجاز الخدمات .
- توفير الأدلة الإرشادية اللازمة للحصول على الخدمة للعاملين والمستفيدين .
- متابعة التطوير والتحديث لإجراءات العمل .
- استخدام التقنية كأداة لتحقيق الأهداف وليست كهدف بحد ذاتها .

المركزية واللامركزية

- وظائف الإدارة (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) .
- تقنية المعلومات الحديثة تعتبر عاملاً أساسياً ومهماً لأداء المنظمة مهامها بكفاءة وفعالية .
- وفي المنظمات الكبيرة والتي لها فروع متعددة ومنتشرة على نطاق جغرافي واسع ممثلة بإدارة مركزية ومحليات تكون الحاجة أكثر وأهم لتطبيق الحكومة الإلكترونية والتي يتطلب لها ما يلي :

- تحديد المهام والمسئوليات والسلطات والأدوار .
- تحديد نوع وحجم المعلومات وكيفية تدفقها .
- تحديد نوع وسائل التقنية وأولوية استخدامها .
- تفويض صلاحية اتخاذ القرار فالحكومة الإلكترونية تعمل على سرعة اتخاذ القرار .
- تحديد آليات الرقابة والمتابعة والتحكم عن بعد .

الأنظمة واللوائح

هي مجموعة القوانين وتفسيرها التي توّطر وتعطي الشرعية للمنظمة لمزاولة المهام المناطة بها بما يحقق أهدافها ، ولكي يتم تطبيق الحكومة الإلكترونية يجب مراعاة مايلي :

- شمولية الأنظمة واللوائح .
- استقرار الأنظمة واللوائح .
- أن تكون مرنة بما يساعد على إدخال كل ما يستجد من تقنية .

ومن العوامل التي تساعد على شمولية واستقرار ومرونة الأنظمة واللوائح ما يلي :

- إعطاء الوقت الكافي لدراسة الأنظمة .
- أعداد النظام ولوائحه بجهة واحدة .
- مشاركة المعنيين بالأنظمة واللوائح .
- ان تكون سهلة الفهم والتطبيق للمنفذين .

الهيكل الوظيفي

- هو المقررات الوظيفية للمنظمة (وظائف العاملين) التي يجب أن تتوفر في المنظمة وفقاً لتقسيمات الهيكل التنظيمي.
- أن الهيكل الوظيفي يظل جامداً في ظل عدم توفر العنصر البشري الذي يشغل الوظائف التي يتكون منها .
- يجب أن يتم توصيف كل وظيفة من وظائف المنظمة وتحديد متطلبات شغلها من تأهيل وتدريب وغيره وإعادة هيكلتها من حين لآخر مما يتفق وما يستجد على الهياكل التنظيمية وبما يلبي متطلبات حاجة العمل .
- تهيئة العاملين بالمنظمة للتعامل مع تلك المستجدات من التقنيات والوسائل من خلال توفير فرص التدريب وإعادة التأهيل لتطوير أدائهم وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي معها .

المستفيدون

- هم الذين تتوجه إليهم المنظمة بخدماتها وتسعى إلى تحقيق رضاهم وتفاعلهم معها .
- أن المستفيدون هم طرف أساسي في التعامل مع تلك الحكومة الإلكترونية مما يتطلب أن تكون لديهم المعرفة والإلمام والرغبة للتعامل معها واستخدامها .
- أن يتم تنمية الوعي لديهم عن طريق إرشادهم وتوجيههم وتثقيفهم وتعريفهم .
- أن الحكومة الإلكترونية أسلوب حضاري متطور في إدارة المنظمات .
- أن الوعي والتوجيه وإرشاد المستفيدين من الأمور المطلوبة قبل البدء بالتطبيق وذلك لضمان نجاح هذا الأسلوب من الإدارة .

المعوقات

- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة .
- عدم تضمن الهياكل الوظيفية للوظائف التي تغطي كافة الأنشطة بالمنظمة .
- ضعف قناعة المسؤولين بالإدارة العليا .
- نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين .
- مقاومة العاملين للتغيير .
- عدم التدرج في التطبيق .
- عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها للتطبيق .
- نقص الإمكانيات المادية .
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .
- عدم وجود التشريعات .

التوصيات

- إعادة هيكلة المنظمة بشكل يلبي متطلبات التغيير .
- مراجعة الهيكل الوظيفي وإعادة تخطيط القوى العاملة .
- تبني الإدارة العليا لمبدأ تطبيق الحكومة الإلكترونية .
- مراجعة الأنظمة واللوائح وإعادة صياغتها وتهيئتها .
- وضع الخطط اللازمة لتأهيل وتدريب القوى العاملة .
- وضع الخطط والبرامج والآليات اللازمة للحد من مقاومة العاملين للتغيير .
- إيجاد التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية .
- توفير الاعتمادات المالية والإمكانات المادية اللازمة للتطبيق .
- التدرج في استخدام الحكومة الإلكترونية .
- وضع برامج توعويه وتثقيفية مع جمهور المتعاملين .
- وضع الخطط البديلة للإدارة الإلكترونية لاستخدامها مباشرة .