

التحول الإستراتيجي للإدارة العامة للتشغيل والصيانة في المسجد الحرام

فارس مغفوز الصاعدي، موفق عبد الله بلخي، احمد محمد خليفات
الإدارة العامة للتشغيل والصيانة في المسجد الحرام

ملخص البحث:

تضمنت التوسعات المباركة في المسجد الحرام على تركيب و تشغيل أحدث الأجهزة والمعدات الكهربائية و الميكانيكية و الإلكترونية لخدمة زوار المسجد الحرام من حجاج و معتمرين و مصليين ، وهذا الأمر يتطلب إدامتها وتشغيلها على مدار الساعة وفق أفضل الممارسات العالمية في التشغيل والصيانة وتعليمات الشركات الصانعة لها، ومن أجل تحقيق هذه الغايات فقد تم إعداد هذه الدراسة بهدف:

١. تقييم الوضع الراهن للإدارة العامة للتشغيل والصيانة في المسجد الحرام من حيث الرؤية والأهداف والمهام والتطوير والمعلومات والأداء والتحفيز والمقترحات والأنظمة الإلكترونية.

٢. التعرف من خلال النتائج على الصعوبات والمشكلات والمحددات التي تواجه الإدارة العامة للتشغيل والصيانة في الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المستهدف ووضع التوصيات لمعالجتها وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في التشغيل والصيانة.

وقد تم تقييم الوضع الراهن للإدارة العامة للتشغيل والصيانة بأسلوب علمي يعتمد على جمع المعلومات و البيانات من مصادرها المختلفة منها استطلاع آراء وتوجهات المسؤولين في الرئاسة العامة لشئون المسجد الحرام والمسجد النبوي وخبرة الباحثين نحو التطور والتحول الإستراتيجي لإدارات الرئاسة، بالإضافة إلى تصميم استبانة مكونة من ٢٨ سؤالاً على عينة مستهدفة في الإدارة العامة للتشغيل والصيانة تمثل الوكلاء ورؤساء الأقسام والمهندسين بالإضافة إلى مهندسي الاستشاري حول متغيرات البحث التي تمثل الأهداف والرؤيا والمهام والهيكل التنظيمي والمعوقات والتطوير والتخطيط والتحفيز والأنظمة الإلكترونية، وقد تم تحليل ردود المستجيبين إحصائياً بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتفسير النتائج، ومن ثم وضع عدد من التوصيات الواردة في نهاية البحث .
وقد تضمنت الدراسة الاطلاع على تجارب مؤسسات حكومية وشركات خاصة في التحول الإستراتيجي مثل الشركة السعودية للكهرباء والهيئة العامة للإحصاءات، ووزارة العمل، وجامعه الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

المقدمة:

لقد شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الماضية تنمية شاملة وتطوراً لشتى المرافق سواء على مستوى القطاع الحكومي والقطاع الخاص. فقد انتهت إلى حد كبير من إقامة وإنشاء التجهيزات الأساسية كالطرق والمباني والمستشفيات والمدارس، وتم إنشاء العديد من المشاريع، وقد شملت هذه الإنشاءات جميع الميادين من تعليم وصناعة وصحة ومرافق البنية الأساسية من مطارات وطرق ومرافق المياه والمجاري والكهرباء والإسكان والهاتف وشتى المرافق الأخرى، وقد أنفقت حكومة المملكة العربية السعودية على إنشاء هذه المشاريع مبالغ كبيرة تقدر بمئات المليارات، وتنفق الدولة مليارات من الريالات سنويًا على عقود التشغيل والصيانة، والتي أصبحت تشكل بنسبةً مهمّةً في ميزانية الدولة.

بعد إنشاء هذه المشاريع العملاقة اتجه الاهتمام إلى تشغيل وإدامة هذه المشاريع لتحقيق الفائدة المرجوة منها، وبالرغم من ضخامة هذه المشاريع فإن التحدي الأكبر ليس في إنشاء هذه المشاريع الكبيرة ولكنه في القيام بأعباء تشغيل وصيانة هذه المشاريع عن طريق الأيدي الوطنية السعودية. إضافة إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار عند تصميم المشاريع تقليل متطلبات الصيانة بقدر الإمكان، واللجوء إلى طرق ووسائل حديثة في إدارة الصيانة مثل الصيانة على أساس الموثوقية (RCM) Reliability Centered Maintenance، والصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM) Total Productive Maintenance.

ولقد أخذت مهام التشغيل والصيانة تتطور بشكل مستمر، وبدأ قياس مستوى الأداء ينصب بالدرجة الأولى على كفاءة خدمات التشغيل والصيانة، ويحدد هذه الكفاءة ومدى فاعليتها عدة جوانب هي:

- مستوى الأداء وتطور مستوى الأداء من الناحية العلمية والتقنية.
- مدى القدرة على تقليل التكاليف مع الحفاظ على العمر الافتراضي للمشروع.

أهداف الدراسة:

1. تقييم الوضع الراهن للإدارة العامة للتشغيل والصيانة في المسجد الحرام من حيث الرؤية والأهداف والمهام والتطوير والمعلومات والأداء والتحفيز والمقترحات والأنظمة الإلكترونية.
2. التعرف من خلال النتائج على الصعوبات والمشكلات والمحددات التي تواجه الإدارة العامة للتشغيل والصيانة في الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المستهدف بتطبيق أفضل الممارسات العالمية في التشغيل والصيانة.

مشكلة الدراسة:

ازداد استخدام أحدث الأجهزة والمعدات الكهربائية والميكانيكية والإلكترونية في المسجد الحرام والمرافق الخارجية مع التوسعات السعودية المباركة والتي تشمل المسعى والتوسعة السعودية الثانية والثالثة وزيادة الطاقة الاستيعابية للمطاف بكلفة مالية مرتفعة، الأمر الذي يتطلب المحافظة عليها وإدامة تشغيلها على مدار الساعة خدمة لزوَّار المسجد الحرام من حجاج ومعتزمين، وعليه فإن الوضع يتطلب الانتقال بإدارة أعمال التشغيل والصيانة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود بتطبيق أفضل الإستراتيجيات والممارسات العالمية في هذا المجال.

وعليه فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد الإستراتيجيات وأفضل الممارسات في تشغيل وصيانة المسجد الحرام والمرافق الخارجية التي تتبع للرئاسة العامة للمسجد الحرام والمسجد النبوي في مكة المكرمة.

مفهوم التشغيل والصيانة:

هو مفهوم شامل لمفهومين هما التشغيل أي أداء الوظيفة والصيانة وهي المحافظة على أداء الوظيفة، وهما مفهومان متلازمان فلا تشغيل بدون صيانة ولا مجال للصيانة إذ لم يكن هناك تشغيل، ولا بد للتشغيل من ناتج ومردود سواء كان في أداء مرافق الخدمات العامة أو مردود اقتصادي ربحي .

وما يهمننا هنا هو المحافظة على الأداء الأمثل لمرافق الخدمات العامة ويقصد بها المباني والمرافق الحكومية والطرق والمتنزهات وشبكات المياه وشبكات تصريف مياه الأمطار وجميع مشاريع البنية التحتية التي انفق عليها آلاف الملايين من الريالات. ولهذا ينبغي التعامل مع برامج التشغيل والصيانة على أنها جهد إداري متكامل الوظائف من تنظيم وتخطيط وتنسيق ومتابعة ورقابة وتقويم لتلك البرامج وليست مجرد مجموعة من الأعمال الفنية والهندسية التي يكلف بها عدد من المهندسين أو المختصين.

الإستراتيجية:

تُعرف الإستراتيجية على أنها: خطة عمل لتصميم وبناء واقع يتيح تحقيق أهداف مستقبلية. كما عرفها بعض المختصون على أنها مسار بعيد المدى للعمل يهدف إلى تحقيق الغايات والأهداف الجوهرية من خلال توظيف الموارد والطاقات الداخلية للعمل مع المعطيات

الخارجية للبيئة التي يتم التحرك فيها. وتعرفها وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية على أنها: مجموعة من الأهداف العامة المترابطة والمتسقة، المسهدف من تطبيقها تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي تشكل في مجموعها أهداف التنمية و/أو أساليب استخدام الموارد المتاحة لضمان تحقيق مجموعة أهداف محددة بما في ذلك سياسات التنفيذ. واختصارًا لما سبق، فالإستراتيجية هي خطة عمل شاملة تعنى بتحقيق أهداف طويلة الأجل انطلاقًا مما هو متاح من موارد، مع الأخذ في الاعتبار مميزات وتحديات البيئة المحيطة.

تحديد منهجية الانتقال من الواقع إلى المستقبل: يتطلب هذا العنصر وضع آلية للتنفيذ تشتمل على السياسات الواجب اتباعها للانتقال من مرحلة لأخرى مع الأخذ في الاعتبار العوامل الرئيسة الثلاثة التي تؤثر على عملية التنفيذ وهي: البيئة المحيطة، الموارد المتاحة، ومدى أهمية تحقيق الأهداف المحدد.

المنهجية ومصادر جمع المعلومات:

لوضع تصور للتحويل للإستراتيجي والأهداف الرئيسة للإدارة العامة للتشغيل والصيانة فإن ذلك يتم من خلال المشاركة مع المسؤولين فيها لتحديد ما تود أن تكون عليه الإدارة في المستقبل، إلا أن الأمر يتطلب في البداية جمع كمية وافرة من المعلومات حول هذا الموضوع وتوفير القاعدة الأساسية لبناء إستراتيجية ذات أهداف واضحة وفعالة يمكن طرحها ومناقشتها فيما بعد لغرض التطوير، وعليه فقد تم جمع المعلومات من المصادر التالية:

- الخطط العامة للدولة والوزارات والهيئات التي يغلب على المهام المناطة بها الطابع الفني والهندسي.
- الاعتماد على خبرة الباحثين في جمع المعلومات المكتتبية اللازمة لتحديد الخدمات التي تقدمها الإدارة العامة للتشغيل والصيانة ومستواها ودورها في خدمة مجتمع المسجد الحرام من حجّاج ومعتمرين ومصليين.
- توجهات وآراء المسؤولين المستقبلية في الإدارة العامة للتشغيل والصيانة حيث تم التعرف عليها من خلال استبيان تم توزيعه لهذا الغرض.
- التعرف على رؤى وتوجهات إدارات مماثلة في مؤسسات وشركات متطورة محلية ودولية.

١- وصف الوضع التنظيمي الراهن:

قبل الشروع في تقييم الوضع الراهن يجب أن نلقي الضوء على الوضع التنظيمي الحالي بشكل عام في الإدارة العامة للتشغيل والصيانة، حيث تتكون الإدارة العامة حاليًا من عدد من الأقسام الفنية والإدارية كما هو مبين بالشكل رقم (١).



شكل (١) الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتشغيل والصيانة

٢. مصطلحات ومعلومات:

تستند المصطلحات والمعلومات التالية على (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات) - الطبعة الرابعة والصادر عن معهد إدارة المشروعات الأمريكي PMI-USA بما يتناسب وطبيعة العمل بالإدارة العامة للتشغيل والصيانة بالمسجد الحرام: ١.٢ المشروع وإدارة المشروع:

يُعرف المشروع بأنه: نشاط مؤقت يتم البدء فيه لإنشاء منتج أو خدمة فريدة من نوعها، وتشير الطبيعة المؤقتة للمشروع إلى وجود بداية ونهاية محددة ويتم بلوغ النهاية عند تحقيق أهداف المشروع، سواء كان المشروع إنشائي أو صيانة أو تشغيل (أو كلاهما معاً)، أو تقنية معلومات..

تُعرف إدارة المشروع بأنها عبارة عن: استعمال المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب اللازمة حتى تفي أنشطة المشروع بمتطلباته، ويتم ذلك من خلال مجموعة من عمليات البدء، والتخطيط، والمراقبة والتحكم بالمشروع، وصولاً إلى عمليات إكمال المشروع (بعد انتهاء المدة الزمنية للمشروع المتفق عليها في العقد).

٢.٢ البرنامج وإدارة البرنامج:

يعرف البرنامج بأنه: يضم مجموعة من المشاريع المرتبطة ببعضها البعض وعادة ما تكون البرامج - وخصوصاً في الجهات الحكومية - ذات مدة غير قصيرة وتتميز بالاستمرارية النسبية - على عكس المشاريع الإنشائية - وعادة ما تنقسم البرامج إلى عدة مشاريع - أو عقود - تحقق الأهداف المرجوة من البرامج.

إدارة البرامج تعرف بأنها الإدارة المركزية المتناسقة لمجموعة المشاريع التي يتكون منها البرنامج للحصول على نتائج أفضل مما لو تم إدارة هذه المشاريع كل على حده، وترتبط إدارة البرامج في الجهات الحكومية بالناحية المالية حيث يتم تخصيص الموازنة على مستوى البرامج وليس على مستوى المشاريع.

٣. أسلوب إعداد المنهجية:

اعتمدت هذه الدراسة الأسلوب التالي للحصول على المعلومات اللازمة لدراسة الوضع الراهن ومن ثم اقتراح المنهجية المناسبة لإدارة مشاريع الصيانة:

أ. تم الاعتماد على المعلومات الخاصة بكل قسم من الأقسام من خلال عمل مهندسي الاستشاري فيها جنباً إلى جنب مع الوكلاء في الإدارة ورؤساء الأقسام والمهندسين والمنسوين وذلك للأقسام المذكورة آنفاً.

ب. تم توزيع ٤٢ استبانة مكونة من ٢٨ سؤالاً على العينة المستهدفة وهم: المدير العام والوكلاء ورؤساء الأقسام والمهندسون العاملون في الإدارة العامة للتشغيل والصيانة والاستشاري لاستطلاع آرائهم حول الأهداف والرؤيا والمهام والهيكل التنظيمي والمشاكل والمعوقات والتطوير والتخطيط والتحفيز والشكاوى والموارد البشرية.

ج. تحليل الوضع الراهن بدراسة المعلومات التي تم جمعها ومقارنتها بأفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة المشاريع وذلك بمراجعة تلك الممارسات والأخذ منها جميعاً بما يتناسب مع الوضع الحالي والوضع المستهدف.

ومن ثم تطوير المنهجية المناسبة لطبيعة عمل الإدارة العامة للتشغيل والصيانة بما يتماشى مع المتطلبات الحكومية وفي نفس الوقت يحقق أفضل الممارسات العالمية.

٤. وصف الوضع الراهن في إدارة المشاريع:

تتحقق الأهداف الإستراتيجية للمنشآت من خلال نظم تتكون عموماً من إجراءات عمل وعمليات Procedures and Processes، وأدوات وتقنيات للعمل Platform and Tools، وكفاءات العاملين People Competencies

ولذا قد تمت دراسة الوضع الراهن من حيث العناصر التالية:

١.٤ علاقة الوضع التنظيمي الراهن بإدارة المشاريع:

تنقسم الهياكل التنظيمية - طبقاً لمعهد إدارة المشاريع PMI - من حيث علاقتها بالمشاريع إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

أ. هيكل وظيفي Functional Organization تنقسم فيه المنشآت إلى إدارات فنية طبقاً للوظائف التي تقوم بها.

ب. هيكل مشروع Projectized Organization تنقسم فيه المنشآت إلى مكونات طبقاً للمشاريع و البرامج التي تقوم بها مثلاً مشاريع المنطقة (س) أو برنامج (ص)، وفي هذه الحالة يعمل فريق المشروع أو البرنامج تحت قيادة مدير المشروع فقط طول مدة المشروع أو

البرنامج، ويكون لمدير المشروع أو البرنامج السلطة الكاملة على فريق المشروع وعلى تنظيم العمل ويكون مدير المشروع هو محور الاتصال مع الإدارات الأخرى الوظيفية مثل شئون إدارية، و مالية وغيرها.

ج. هيكل مختلط (مصنوفي) Matrix Organization ويجمع بين بعض صفات النوعين السابقين (أ، ب) حيث يتبع فريق المشروع كلاً من المدير الوظيفي ومدير البرنامج أو المشروع فيتبع فريق المشروع الأول فيما يختص بالمشروع، ويتطلب هذا النوع تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح بين كل الأطراف. ويتنوع الهيكل المختلط (المصنوفي) حسب تلك الصلاحيات، فإذا كانت الصلاحيات متعادلة سعي بالهيكل المصنوفي المتوازن، وإذا مالت الصلاحيات إلى كفة مدير المشروع سعي بالهيكل المصنوفي القوي. أما إذا كانت صلاحيات المدير الوظيفي أكبر فيسعي بالهيكل المصنوفي الضعيف (لضعف صلاحيات مدير المشروع).

وهكذا فإن التصنيف الذي تتبعه الإدارة العامة حاليًا هو أقرب إلى الهيكل الوظيفي الذي يختلف حسب اختلاف المشاريع والبرامج التي تقوم بها الإدارة العامة للتشغيل والصيانة.

٤.٢ أنواع البرامج والمشاريع الحالية ومراحلها:

تنوع برامج الصيانة والمشاريع أو العقود المرتبطة بها والتي تقوم الإدارة العامة للتشغيل والصيانة بما يتناسب مع الأهداف التي أنشئت من أجلها الإدارة وهي: "صيانة وتشغيل المسجد الحرام والمرافق الخارجية التي تتبع للرئاسة العامة لشئون المسجد الحرام والمسجد النبوي في مكة المكرمة والحفاظ عليها في وضع تشغيلي آمن و مستقر لضمان درجة مرضية من الكفاءة و أطول فترة تشغيلية ممكنة " وذلك في "مجالات الأعمال الكهربائية والأعمال الميكانيكية والأعمال الإلكترونية، وعلى ذلك يمكن تقسيم حافظة (حقيقية) مشاريع الإدارة العامة إلى البرامج الرئيسية التالية:

| نوع البرنامج | القسم القائم به حالياً |
|--|------------------------|
| أ. برامج تشغيل وصيانة محطات التكييف (التشيلرات). ب. برامج تشغيل وصيانة أنظمة مكافحة الحريق. ج. برامج تشغيل وصيانة أنظمة مناوبات الهواء. د. برامج تشغيل وصيانة شبكة المياه والصرف الصحي. | قسم الميكانيكا |
| أ. برامج تشغيل وصيانة الإنارة ب. برامج تشغيل وصيانة الموثوقية ج. برامج تشغيل وصيانة المولدات الكهربائية د. برامج تشغيل وصيانة شبكات الجهد المنخفض | قسم الكهرباء |
| أ. برامج تشغيل وصيانة أنظمة الصوت. ب. برامج تشغيل وصيانة أنظمة إنذار الحريق. ج. برامج تشغيل وصيانة أنظمة التحكم. د. برامج تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية. | قسم الإلكترونيات |

شكل رقم (٢) برامج التشغيل والصيانة في أقسام الإدارة العامة للتشغيل والصيانة

ولا تشمل القائمة السابقة بالطبع كل البرامج التي تقوم بها الأقسام المختلفة وإنما كان الهدف منها بيان أن التقسيم الوظيفي الحالي للأقسام: كهرباء – ميكانيك – إلكترونيات يتلاءم مع أنواع البرامج المسندة إليها.

٤.٣ الإجراءات المتبعة حالياً لإدارة البرامج والمشاريع:

تتم متابعة المشاريع والبرامج حالياً من خلال إجراءات معظمها موثق ورقياً وتعتمد على جهود الأفراد القائمين على متابعة المشروع، والتي تعبر عن الاحتياجات الفعلية، والتي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم الإجراءات النموذجية.

٤.٤ الاستخدام الحالي للحاسب الآلي في إدارة مشاريع التشغيل والصيانة:

لا يتم استخدام الحاسب الآلي في أتمتة أو ميكنة كل الإجراءات المذكورة أعلاه، ولكن هناك جهود فردية لاستخدام البرامج المكتبية (وورد - اكسل - أكسس) في عمل التقارير والنماذج المذكورة، وخصوصاً ما يتعلق بمتابعة تنفيذ العقود مع المقاولين، ولكن سوف يتم بإذن الله خلال الفترة القادمة (٩-٦) أشهر من هذا العام ١٤٣٨هـ بتركيب نظام قاعدة بيانات متطور يتضمن حوالي (١٨) نظاماً حاسوبياً، وذلك ضمن عقد التشغيل والصيانة المبرم مع إحدى الشركات الكبرى المتخصصة في هذا المجال.

٤.٥ درجة النضج الحالية في إدارة المشاريع:

إن نظام OPM٣ لقياس درجة النضج في إدارة المشاريع هو نظام عالمي معترف به ويقاس درجة النضج في مجال إدارة المشاريع، ويتم استخدام مجموعة الأسئلة النمطية فيه لقياس النضج، ويتم قياس درجة النضج في إدارة المشاريع من خلال (١٦٨) ممارسة قياسية في مجال إدارة المشروع الواحد، وقياس درجة النضج في إدارة البرامج من خلال (١٨٨) ممارسة قياسية في مجال إدارة البرامج، ونظراً لظروف خاصة يمر بها المقاول الرئيسى للتشغيل والصيانة حالياً فإن رأي المهندسين والمراقبين لديه من خلال ممارسات النظام OPM٣، من المتوقع أن تكون ردود معظم المستجيبين (الفئة المستهدفة) منحازة، لذلك فقد رأينا تأجيل قياس درجة النضج في المشروع لمرحلة قادمة بإذن الله.

تجارب مؤسسات وشركات فنية في التحول الإستراتيجي:

١. الشركة السعودية للكهرباء

تأسست الشركة في اليوم الخامس من الشهر الرابع من عام ٢٠٠٠م بدمج جميع الشركات السعودية للكهرباء الموجودة قبل هذا التاريخ، وتخضع لإشراف وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية وهيئة تنظيم الكهرباء والإنتاج المزدوج. وعمدت الشركة إلى برنامج التحول الإستراتيجي المتسارع لتحقيق الأهداف الآتية:

١. نمو قوي بمواصلة التحدي للحفاظ على استمرارية إمداد الكهرباء بلا انقطاع.

٢. تزايد صعوبة البيئة التنظيمية وذلك بإعادة هيكلة قطاع الكهرباء في المملكة، ودخول منتجين جدد للسوق.

٣. الحاجة إلى التمويل مع زيادة الخسائر وذلك بتحسين الخطط المالية.

٤. المنافسة القوية على الموهوبين لأن بعضاً من أفضل موهوبي الشركة يتركونها.

وبدأ برنامج التحول الإستراتيجي بتقييم الوضع الراهن ومن ثم التطبيق الفعلي للإستراتيجية الجديدة بهدف تعظيم القيمة المضافة والانضباط والتميز والعمل المؤسسي والتوجه إلى العالمية بتحقيق أفضل المؤشرات القياسية من خلال مجموعة من الأسس التي تركز على تميز الموظفين والصحة والسلامة المهنية والبيئة وإدارة المخاطر الشاملة والالتزام بها.

٢. الهيئة العامة للإحصاءات:

مع ازدياد عمليات التجارة والاستثمارات الدولية، والدفع باتجاه التغيير الاقتصادي والاجتماعي، وثورة البيانات الضخمة وتوافق ذلك كله مع تطور التقنيات المحمولة والوسائط الرقمية كانَ لزاماً أن يبدأ العمل الإحصائي بالتحول الإستراتيجي الذي بدأ بتحويل المصلحة العامة للإحصاءات والمعلومات إلى هيئة عامة للإحصاء بموجب الأمر السامي الكريم رقم (٦٤٢٨٣) وتاريخ ١٤٣٦/١٢/٢٦هـ ليتواءم مع الاستجابة لاحتياجات العملاء التي تتطلب إقامة شراكات متينة معها، والتنبؤ باحتياجاتها الراهنة والمستقبلية، وتوحيد مصادر المعلومات، وسهولة الوصول إليها وتقديم مُنتجات إحصائية أكثر ابتكاراً.

لقد وضعت الهيئة العامة للإحصاء: الجودة والعميل، محورا التحول الاستراتيجي لها، وفق ستة مسارات أساسية: استراتيجية التركيز على العميل، وتطوير وموائمة المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات والمنهجيات والرفع من مستوى تقنية المعلومات والبنية التحتية، ونشر الثقافة الإحصائية وبناء القدرات، وأخيراً هيكلة كافة مهام الهيئة وإداراتها المختلفة والمضي قدماً على التطوير والتميز المؤسسي.

٣. وزارة العمل تنشئ مكتباً للتحول الإستراتيجي لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠:

تأتي هذه الخطوة استمراراً لجهود منظومة العمل والتنمية الاجتماعية لتحقيق تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والحرص على تطوير الأعمال بما يتوافق مع تطلعات الرؤية الجديدة. في حين يهدف إنشاء المكتب إلى إعداد الإستراتيجية الموحدة لبرنامج التحول الوطني

ورؤية المملكة ٢٠٣٠ والعمل على إعداد ومتابعة الخطط الإستراتيجية للوزارة من خلال إدارة محافظتها وبرامجها ومشاريعها بالإضافة إلى وضع مؤشرات الأداء للجهات التابعة لمنظومة العمل والتنمية الاجتماعية وحوكمة ومساندة منسوبي الوزارة وتوعيتهم وصولاً لتحقيق الرؤية.

٤. جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز:

تُعتبر الخطة الإستراتيجية للتحويل إلى التعاملات الإلكترونية من أكبر المشاريع التي قامت الجامعة بتنفيذها، إذ تهدف إلى مواكبة إجراءات الأعمال مع تقنية المعلومات لتطوير القدرة على إنجاز الخدمات إلكترونياً وبما يدعم إستراتيجية الأعمال بالجامعة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تمت دراسة الوضع الحالي للجامعة وإعداد الوضع المستهدف لها بمختلف نطاقاتها الهيكلية (إجراءات الأعمال، أنظمة المعلومات، والبنية التحتية التقنية)، ومن ثم المقارنة بين الوضع الحالي والوضع المستهدف الذي يعمل من أجله هذا المشروع لتحديد الفجوات وإعداد خارطة طريق تحتوي على مبادرات ومشاريع لجسُر الفجوات والوصول إلى الوضع المستهدف على الوجه المطلوب.

يهدف المشروع إلى تطوير دراسة استشارية شاملة حول تمكين الجامعة من تقديم مجموعة خدمات إلكترونية متكاملة ومثالية لطلابها وأعضاء هيئتها التدريسية والقطاعات الحكومية والخاصة ومجتمع الجامعة، ومعرفة مدى استخدام واستغلال أنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات لتقديم هذه الخدمات. حيث إن هذا المشروع دليل واضح على رؤية مستقبلية لتطوير خدمات الجامعة، والسعي لتحقيق توجه الدولة للتحوّل إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية.

٥. برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠:

يُعتبر برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ خطة لتحقيق وتنفيذ "رؤية السعودية ٢٠٣٠" خلال السنوات الخمس القادمة على مستوى ٢٤ جهة حكومية (١٦ وزارة و٨ هيئات حكومية) قائمة على القطاعات الاقتصادية والتنموية. وحددت الجهات المشاركة في البرنامج أهدافاً إستراتيجية لتحقيق أهداف "رؤية السعودية ٢٠٣٠" ومجابهة التحديات ومن ثم تحقيق المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بشكل سنوي وبناء خطط تفصيلية لها، تعتمد على مؤشرات مرحلية لقياس الأداء ومتابعته. ويهدف برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ إلى:

أ- تحديد أهداف إستراتيجية للجهات المشاركة، وترجمتها إلى مبادرات وتنفيذها وتحقيقها.

ب- زيادة فرص العمل في القطاعات غير الحكومية بـ ٤٥٠ ألف وظيفة.

ج- تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص مما يوفر ٤٠ % من الإنفاق الحكومي على المبادرات.

د- المساهمة في تعظيم المحتوى المحلي عبر توظيف أكثر من ٢٧٠ مليار ريال في المحتوى المحلي، بما يعزز قيمته المضافة ويخفف الاعتماد على الواردات.

هـ- المساهمة في التحول الرقمي عبر تحديد ٥ منصات رقمية مشتركة بين الجهات العامة، و٢٩ مبادرة رقمية جوهرية.

و- الشفافية: بتطوير لوحة قياس أداء موحدة.

ز- المؤسساتية: عبر بناء منظومة حوكمة متكاملة للقطاع الحكومي.

ح- الدعم التخصصي لتعزيز جودة مبادرات الجهات الحكومية.

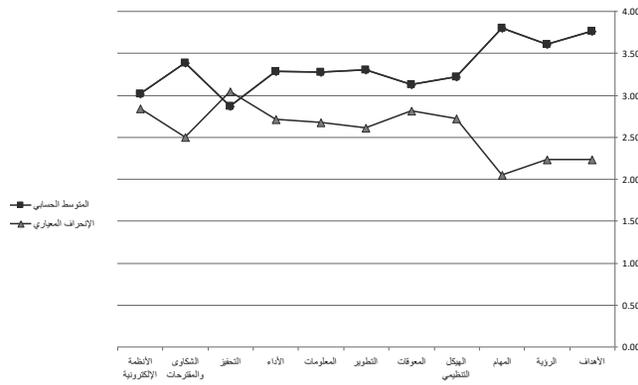
منهجية الدراسة:

بقصد تقييم الوضع الراهن تم توزيع ٤٢ استبانة مكونة من ٢٨ سؤالاً على العينة المستهدفة وهم: المدير العام والوكلاء ورؤساء الأقسام والمهندسين العاملين في الإدارة العامة للتشغيل والصيانة والاستشاري لاستطلاع آرائهم حول الأهداف والرؤيا والمهام والهيكل التنظيمي والمشاكل والمعوقات والتطوير والتخطيط والتحفيز والشكاوي والموارد البشرية .

تم إعادة ٣١ استبانة فقط من قبل الذين كانوا على رأس عملهم خلال فترة توزيع الاستبانة بسبب إجازة الآخرين، أي أن نسبة العينة المدروسة تعادل ٧٤% من الفئة المستهدفة بالدراسة وتُعتبر مقبولة من الناحية الإحصائية، وقد تم تحليلها وتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأزاء العينة المستهدفة وكما هو موضح في الجدول والرسم البياني التالي:

| الوصف | عدد المبحوثين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------|---------------|-----------------|-------------------|
| الأهداف | ٣١ | ٣,٧٦ | ٢,٢٣ |
| الرؤية | ٣١ | ٣,٦٠ | ٢,٢٣ |
| المهام | ٣١ | ٣,٨٠ | ٢,٠٤ |
| الهيكل التنظيمي | ٣١ | ٣,٢٢ | ٢,٧٢ |
| المعوقات | ٣١ | ٣,١٢ | ٢,٨١ |
| التطوير | ٣١ | ٣,٣٠ | ٢,٦١ |
| المعلومات | ٣١ | ٣,٢٧ | ٢,٦٧ |
| الأداء | ٣١ | ٣,٢٨ | ٢,٧١ |
| التحفيز | ٣١ | ٢,٨٧ | ٣,٠٤ |
| الشكاوى والمقترحات | ٣١ | ٣,٣٨ | ٢,٥٠ |
| الأنظمة الإلكترونية | ٣١ | ٣,٠٢ | ٢,٨٤ |

جدول رقم (١) متغيرات الدراسة



شكل رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

نتائج الدراسة:

١. نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغيرات: الأهداف والرؤية والمهام هو ٣,٧٦ و ٣,٦٠ و ٣,٨٠ على التوالي اي بنسبة مئوية تعادل ٧٥% ، ٧٢% ، ٧٦% وانحراف معياري منخفض نسبيًا، مما يعني أن لدى عينة الدراسة فهمًا وإدراكًا لأهداف ومهام الإدارة ووضوح أقل في رؤية ورسالة الإدارة العامة للتشغيل والصيانة. أي أن على الإدارة توضيح هذا المتغير لجميع العاملين فيما خاصة الذين يلتحقون بالعمل حديثًا وليس لديهم معلومات سابقة بهذه المتغيرات مع ضرورة إبراز الرؤية والرسالة للإدارة بشكل مقروء أمام الجميع.
٢. لوحظ أن المتوسط الحسابي للمتغيرات: الهيكل التنظيمي والمعوقات والتطوير والمعلومات والأداء والشكاوى والمقترحات أكثر من ٣ وأقل من ٣,٥ اي ان \langle المتوسط الحسابي \rangle ٣,٥ وكنسبة مئوية (٦٠% \langle المتوسط الحسابي \rangle ٧٠%) ، وهذا يشير إلى أن الهيكل التنظيمي (من وجهة نظر عينة الدراسة) بحاجة إلى تطوير وتحديث بحيث يلي متطلبات منسوبي الإدارة من حيث المسميات الوظيفية والصلاحيات الممنوحة لهم، وتجنب التداخل في المهام والواجبات لفريق العمل ضمن الوحدة الإدارية الواحدة أي القسم في الهيكل التنظيمي الحالي.

٣. كما أشارت النتائج إلى أن معوقات عمل الإدارة منحصرة في الموارد المالية والتقنية (مثل الأجهزة والبرامج الحاسوبية)، ولغايات التطوير المستدام فإنه يلزم التركيز على التدريب الفني والإداري لكوادر الإدارة. كما تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء أقل من المستوى المنشود والذي تطمح الإدارة الوصول إليه، وهذا يعود لعدة أسباب منها التحاق مجموعة من المهندسين حديثي التخرج بالعمل وحاجتهم إلى خبرة كافية بخفايا العمل مع التدريب المستمر، أما بالنسبة للشكاوى والاقتراحات فإن النتائج تشير إلى أن الإدارة تأخذ بها ضمن النسبة المشار إليها أعلاه والسبب غالبًا لعدم توفر الخبرة الكافية لدى المعيّنين حديثًا (أقل من سنتين).
٤. تشير الدراسة إلى انخفاض المتوسط الحسابي للأنظمة الإلكترونية والبرامج الحاسوبية والذي يساوي ٦٠% وهي منخفضة نسبيًا، لذا يوصى بضرورة الإسراع بتوريد وتشغيل قاعدة البيانات الواردة بعقد التشغيل والصيانة مع المفاوض الرئيس بعد أن تمّ دراستها وإبداء الملاحظات عليها من قبل ذوي الاختصاص.
٥. تشير الدراسة إلى انخفاض المتوسط الحسابي لمتغير الدراسة (التحفيز) والذي يساوي ٢,٨٧ أي بنسبة ٥٧%، ويعود السبب إلى تعدد أشكال التحفيز المادي والمعنوي...، وغالبًا التحفيز المادي مرتبط بالأنظمة والتعليمات الحكومية، ولكن يوصى بالتركيز على التحفيز المعنوي بالمشاركة في الدورات التدريبية الداخلية والخارجية.