



أمانة محافظة جدة

التطوير الإداري للتخطيط العمراني  
بأمانة محافظة جدة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



### شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له على توفيقه وامتنانه علينا بالنجاح في هذه المهمة التي لم تكن بالمهمة السهلة أو الهينة وخصوصا وأنا نتحدث عن إدارة محورية في تقديم الخدمات للمواطنين وقد ترسخت فيها ثقافة واليات عمل تتداخل فيما بينها وتبقى عمليات التغيير فيها مع الرغبة في الانجاز السريع معادلات صعبة التنفيذ.

نشكر أيضا معالي أمين محافظة جدة الذي أتاح لنا الفرصة وأعطانا الثقة ووفر لنا الدعم حتى نتمكن من تنفيذ خطة التغيير وتطوير العمل الإداري بنجاح.

شكرا لجميع الزملاء الذين جعلوا من جهدنا و عملنا شيئا نفتخر به وعززوا نجاحاتنا وجعلوا منها حقيقة عسى أن ينفع الله بنا وبهم وأن يمن علينا وعليهم بالتعلم وان يلهمنا وإياهم الاستفادة مما نتعلم.

د. هـانـي محمد أبو راس

م. عبد المجيد سعيد البطاطي



## المحتويات

1. مقدمة
2. الخلفية التاريخية للإدارة العامة للتخطيط العمراني
  - 2.1. إدارات التخطيط العمراني
  - 2.2. ادارة تخطيط المدينة
  - 2.3. علاقات العمل بين الإدارات
  - 2.4. الدورة المستندة للمعاملة
  - 2.5. تحليل الوضع
3. المنهج العلمي ونماذج التطور
4. خطة العمل
  - 4.1. المرحلة الأولى
    - 4.1.1. الأهداف
    - 4.1.2. التخطيط للمرحلة الأولى
    - 4.1.3. مجموعات العمل
    - 4.1.4. قيم الأمانة
    - 4.1.5. قيم العمل للفريق
    - 4.1.6. التحديات والحلول
  - 4.2. المرحلة الثانية
    - 4.2.1. الأهداف
    - 4.2.2. التخطيط للمرحلة الثانية
    - 4.2.3. التحديات والحلول
    - 4.2.4. نظام الأتمتة الآلي
  - 4.3. التقارير الدورية
  - 4.4. المرحلة الثالثة
    - 4.4.1. التحديات
    - 4.4.2. إدارة التغيير وطرق التعامل مع المقاومة
  - 4.5. المرحلة الرابعة
    - 4.5.1. الأهداف
    - 4.5.2. التخطيط للمرحلة الرابعة
    - 4.5.3. التحديات والحلول
5. الخاتمة





## 1. مقدمة

إن إدارة التخطيط العمراني في أمانة محافظة جدة تعتبر من الإدارات المهمة في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين في تحديد ملكياتهم وأراضيهم وإطلاق يدهم بصورة رسمية للتعامل مع هذه الأرض و الحصول على الخدمات اللاحقة لها سواء كان تخطيط الأرض وتقسيمها أو عمل ترخيص البناء المناسب للمشروع المستهدف من صاحب العلاقة.

ولكون أمانة محافظة جدة تعيش مراحل تطور إداري مهم وتسعى بالتالي إلى تطبيق الأسس العلمية لتطوير الأداء وتطبيق آليات العمل، فقد عملت جاهدة على استقطاب الكفاءات وإقرار مبدأ منهجية العمل والتطوير واعتماده على الأسس العلمية.

استناداً إلى هذا التوجه وبناء على الصلاحيات التي أعطيت لنا لدراسة المنهجية المثلى لتطوير العمل بالإدارة العامة للتخطيط العمراني، وتحديد الخطوات الإجرائية لتطبيقها بدأنا عملنا بمنهجية علمية منظمة بدءاً بالبحث وتجميع المعلومات والبيانات الإحصائية تلاها التحليل ودراسة الأفكار والمنهجيات المختلفة للتعرف على ما يمكن تطبيقه وطريقة التطبيق التي تتناسب مع ثقافتنا وبيئة العمل في الأمانة وطرق تطوير هذه البيئة.

قمنا أولاً بدراسة الخلفية التاريخية للإدارة وطرق عملها ونوع الخدمات التي تحتويها واليات هذا العمل والإجراءات المتبعة وانجازاتها ومراجعة التقارير المتعلقة بهذا الانجاز. ومن ثم قمنا بتحليل المعلومات التي تم تجميعها ورسم نماذج العمل والياته، وقد تم ذلك على أساس منهجي وعلمي للتعرف على طبيعة العمل والتمكن من تحديد نوع التطوير المطلوب وتحديد الأهداف و بالتالي الخطة التي يجب تبنيها.

بعد التعرف على المتطلبات التطويرية وعرض الوضع الذي يسير عليه العمل وشرح مشاكله وعوائق التطور فيه وضعنا اقتراحنا الأولي والمتمثل في توزيع العمل إلى مجموعة شرائح مبنية على مدى صعوبة وتعقيدات كل نوع من العمليات وتم وضع خارطة تدفق للعمليات لمعالجة الشريحة الأولى والتي تعتبر اقلها صعوبة وأكثرها عدداً ويمكن التعامل معها بسرعة أكبر وبنيت هذه المرحلة على مبدأ التخلص من الكم المتراكم من هذا النوع من المعاملات قبل الانتقال للتعامل مع المعاملات الأكثر صعوبة وتحتاج إلى تنوع أكثر في التخصصات. لتطبيق هذا المبدأ بدأنا نخطط في تكوين فرق عمل تتكون من تخصصات متعددة تحتاجها طبيعة العمل (Cross Functional Teams).

في المرحلة الأولى تعاملنا فقط مع جزء من عمليات التخطيط العمراني وهو منتج "الكروكي التنظيمي" في المخططات التقسيمية ضمن إدارة تخطيط المدينة وهي عبارة عن إدارة واحدة من إدارات الإدارة العامة للتخطيط العمراني.



يعرف الكروكي التنظيمي بأنه مخطط الأرض المحددة بصك الملكية مع تحديد أضلاعها واتجاهاتها والمواقع المجاورة لها والشوارع المحيطة بها حسب توصيف الصك وما يتاح منها في الطبيعة ويتناسب مع المخططات المعتمدة لها وإقرار نظام البناء الذي يتناسب مع أطلس المخطط المحلي المعتمد ووثيقة المخطط المحلي.

انتقلنا في المرحلة التالية إلى تطبيق نفس الآلية في التعامل مع باقي أنواع المعاملات الخاصة بإنتاج الكروكيات مختلفة الاستخدام وطبقنا بها نفس الفكرة الأولى في إنتاج الكروكيات.

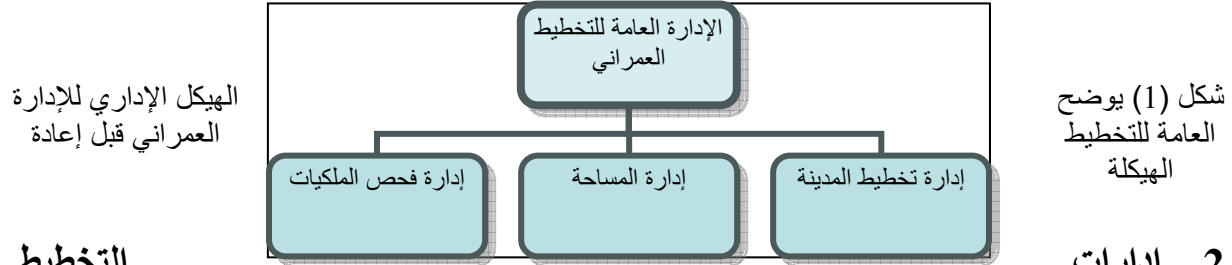
في المرحلة اللاحقة حددنا الهيكل المناسب للمرحلة لاستيعاب باقي الخدمات لإدارة التخطيط العمراني وتقسيمها بحسب طبيعة العمل فيها لاعتقادنا بأن عملية التعامل مع المعاملات المتماثلة مهم جداً في سلامة وسرعة الانجاز وتركيز التخصص ومنع العاملين في المجال من التشتت.

في كل مراحل العمل كانت عملية التقارير ومتابعتها من أهم الأمور التي تحدد فعالية التخطيط والتطبيق ومن ثم إجراء التعديلات التي يحتاجها العمل واستمرارية التطوير وإدارة التغيير فيه، ولتحقيق ذلك فقد قمنا أيضاً بالتخطيط وتنفيذ نظام آلي يتابع الانجاز وتطورات العمل وتزمين المعاملات وحركتها وتفاصيل ما يتم فيها آلياً وتدريب العاملين فيها على الاستفادة من كم المعلومات التي يوفرها النظام واتخاذ القرار المناسب.

نحمد الله أن وفقنا في انجاز العمل الذي هيأت لنا الظروف الاضطلاع به ونشكر كل من شارك في انجازه سواء كان موظفاً أو مواطناً أو قائداً وفر لنا الدعم والمساندة وأعطانا الثقة لنتخذ قرارات التغيير والإدارة بنجاح.

## 2. الخلفية التاريخية للإدارة العامة للتخطيط العمراني

منذ عدة أعوام أي قبل 2004هـ و الإدارة العامة للتخطيط العمراني تمر بمراحل كثيرة من التغيير وإعادة الهيكلة وتناقل الإدارات بهدف رفع درجة الانضباط وتحسين أداء الرقابة الإدارية أو في بعض المراحل للتخفيف على المدير العام لرفع درجة التركيز أو ربما لتشطير القدرة على الانفراد بالقرار إلى عدة جهات لمنع الفتنة أو فرصة الفساد الإداري فكانت في أول أيامها خمس إدارات ثم بعد التغييرات المختلفة وصلت إلى أن تشتمل على إدارات ثلاث موزعة ومسماة كما في الشكل (1) أدناه:



### التخطيط

### 2.1. إدارات العمراني:

الخدمة المباشرة التي يطلبها الجمهور هي خدمة الكروكي التنظيمي والتي تعتبر من أهم منتجات إدارة تخطيط المدينة بينما الإدارات الأخرى هي إدارات مساندة لها بصورة رئيسية بالإضافة إلى خدمات أخرى. فإدارة تخطيط المدينة تنتج الكروكيات وتقوم بالدراسات العمرانية المختلفة واعتماد المخططات التقسيمية الخاصة وما يتعلق بها من خدمات، بينما إدارة المساحة تقوم بعملية الرفع المساحي للأراضي الحكومية وتوقيع هذه المخططات على الطبيعة ومراجعة ما تقدمه المكاتب من مخططات للأراضي وتتحقق من صحة التوقيع إذا لزم الأمر. أما بالنسبة لإدارة فحص الملكيات فتقوم بالتحقق من صحة الملكيات التي يتقدم بها المواطن إلى الأمانة لطلب كروكيات أو رخص بناء والتواصل مع كتابة عدل والمحكمة للتحقق من البيانات قبل تقديم الخدمة لصاحب العلاقة.

### 2.2. إدارة تخطيط المدينة:

من هذا المنطلق سوف نبدأ في تركيزنا في هذه المرحلة على إدارة تخطيط المدينة والتي نعتبرها الإدارة المستهدفة بالتغيير والتطوير وما يلحقها من تخصصات تخدم منتجها.



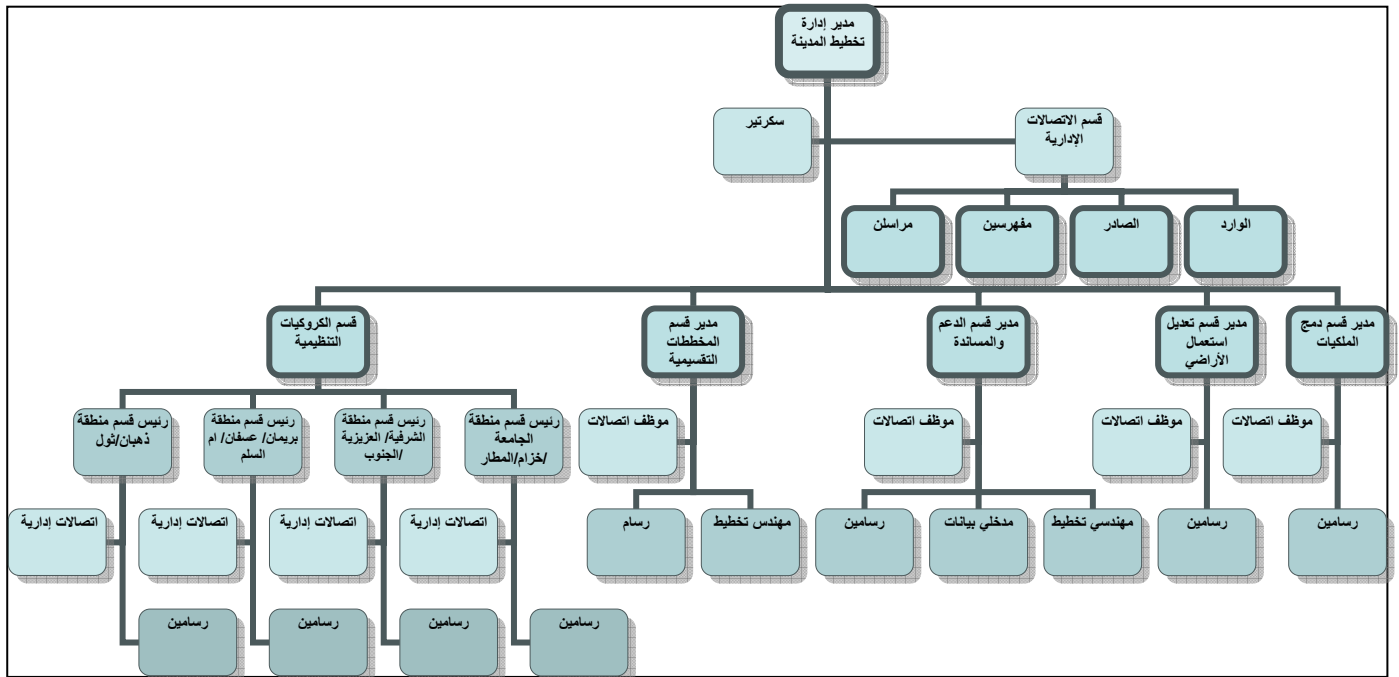
يعتبر تاريخ 1429/5/27 هـ تاريخاً مهماً لأنه علامة فارقة حيث صدر قرار بدء انطلاقة مرحلة التطوير والتغيير وبدء التطبيق فعلياً من تاريخ 1429/5/30 هـ، وحتى ذلك التاريخ فان هيكل إدارة تخطيط المدينة تتكون من عدة أقسام ( وان كانت طبيعة عملها في الواقع لا تزيد من كونها وحدات عمل متخصصة) وهي كما يلي:

- قسم دمج الملكيات : ويختص بعمليات دمج الصكوك ومخاطبة كتابة عدل والمحكمة بحسب طبيعة تلك الصكوك وكذلك دمج المحدودات المنفصلة في الصك الواحد.
- قسم تعديل استعمال الأراضي: ويختص هذا القسم بتعديل استخدامات الأراضي ( سكني/ تجاري / زراعي ... الخ)
- قسم الدعم والمساندة: وهو الذي يقدم المساعدة الفنية في ما يتطلب استخدام نظام الأوتوكاد ونظم المعلومات الجغرافية (GIS) أو تحديد الحدود الإدارية للمحافظة والنطاق العمراني وكذلك إدخال البيانات وحفظها وهي في الواقع لا تملك بنك معلومات وإنما يبقى كل موظف مسئول عن البيانات التي ينتجها وهو فقط من يسأل عنها أو يستعان به عند الحاجة. ويتبع له الأرشيف الخاص بالإدارة وتعتمد الإدارة على الأرشيف الورقي فقط.
- قسم المخططات التقسيمية: ويختص بمراجعة المخططات التقسيمية المقدمة من القطاع الخاص والتأكد من مطابقتها لاشتراطات الوزارة ومن ثم اتخاذ الإجراءات الرسمية نحو اعتمادها.
- قسم الاتصالات الإدارية: وهو يختص بالحركة العامة للإدارة واستلام وتصدير المعاملات وتوجيهها داخليا إلى مختلف المختصين بحسب توجيهات مدير الإدارة.
- الكروكيات التنظيمية: وهي عبارة عن مجموعة أقسام موزعة بفكرة تخصيص كل رئيس قسم لكروكيات مناطق محددة لا تتداخل المسئولية فيها من مهندس إلى آخر، لذا تصبح كل منطقة تحت سيطرة مهندس واحد، صحيح أن درجة المعرفة والخبرة ترتفع في هذا الجهاز إلا أن السلطة الإدارية تصبح منحصرة والمعرفة أيضا منحصرة بهذا الفريق وانجاز العمل مرتبط به أيضا وقد لا يتمكن أي مهندس آخر العمل في نفس المنطقة بحكم عدم معرفته بتفاصيلها.

بحسب التنظيم الإداري المتبع في الإدارة يتحمل موظف الاتصالات الإدارية عبء مسئولية حركة المعاملات من القسم واليه وعن طريقه تتحرك المعاملات و تعتمد على توجيه مدير الإدارة إلى المهندس المختص. الفكرة هنا أن المهندس يحمل مسئولية المعاملة لموظف الاتصالات لديه وان كان يصبح هو المالك للمعاملة ولا تتحرك إلا بأمره وان غاب غابت معه المعاملة وان حضر وأراد أن تحضر حضرت معه. من أهم ظواهر هذا الهيكل الإداري أن المعاملات كثيرة الضياع. والشكل (2) يوضح الهيكل الإداري لإدارة تخطيط المدينة في تلك المرحلة



شكل (2) يوضح الهيكل الإداري لإدارة تخطيط المدينة قبل إعادة الهيكلة



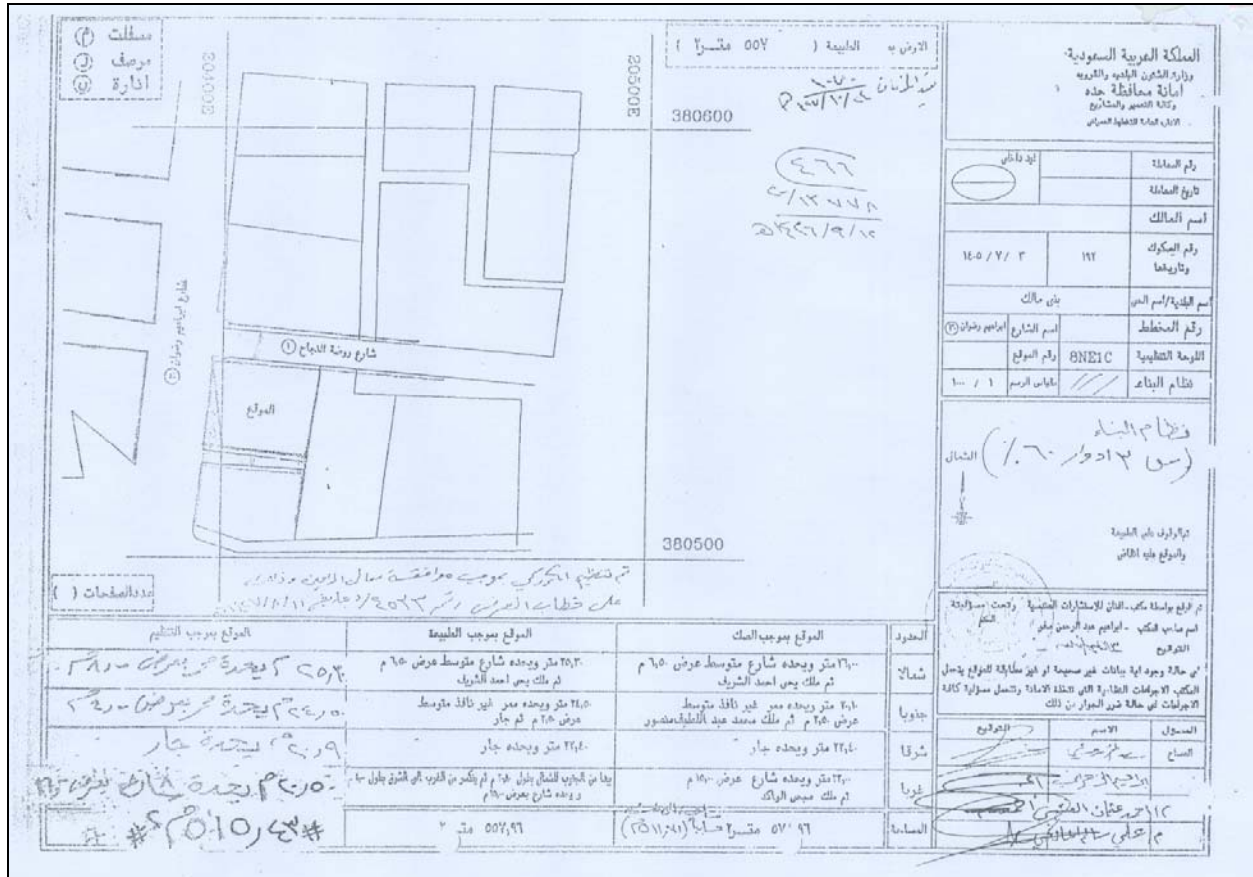


### 2.3. علاقات العمل بين الإدارات:

تعتمد عملية إصدار كروكي تنظيمي وان كان الموقع ضمن مخطط تقسيمي على مجموعة من الاختصاصات، وهي :

- المكتب الهندسي: الرفع المساحي من الطبيعة وهو ما يقوم به المكتب الهندسي بحكم اختصاصه ورفع للموقع المراد إصدار مخطط له ( كروكي) من الطبيعة مؤكداً أن الموقع المشار إليه هو الموقع الذي تم توصيفه بالصك.
- مهندس مساحة: وهو الدور الذي يتأكد فيه مهندس المساحة من قبل الأمانة على تطابق المعلومات في توصيف الصك كتابة مع الرسم وكذلك الحدود المحيطة مع المصورات الجوية. هذه الخدمة تقدم عن طريق إدارة مستقلة تسمى إدارة المساحة.
- اختصاصي فحص الملكيات: وهنا تتم مراجعة سجلات إدارة فحص الممتلكات للتأكد من أن الصك تحت الدراسة قد تم مراجعته من السابق وانه قد تم رصده على طبقة الملكيات في أرشيف الإدارة الإلكتروني ( مركز نظم المعلومات الجغرافية) أو الأرشيف الورقي. وتقوم هذه الإدارة بمهام تشابه إلى حد بعيد إدارة السجل العقاري في جهات أو دول أخرى إلا أنها هنا لم تبلغ ذلك الحد من الدقة والمتابعة والأرشفة. ليس كل المعلومات يتم رصدها في هذا النظام حيث يبقى رصد المخططات التقسيمية في أرشيف إدارة تخطيط المدينة بما في ذلك الرصد السابق وباعتبار أن مثل هذه الصكوك الصادرة من كتابة عدل هي في الواقع مبنية على مخطط تقسيمي تم اعتماده من الأمانة أو الوزارة وتم التحقق من ملكيته عن طريق المحكمة أو كتابة عدل وبالتالي فلا يستدعي الأمر فحص ملكيات أو مراجعة لتلك الصكوك، أو الاستفسار من الجهات العدلية ونجد بالتالي أن بيانات وأرشيف فحص الملكيات ينقصها معلومات عن هذه الأراضي والمخططات. بالتالي فان حاجة العمل لمثل هذا التخصص مبني على طبيعة الخدمة المطلوبة فان كانت الخدمة المطلوبة في مخططات تقسيمية فهي غير مطلوبة وان كانت الخدمة المطلوبة خارج المخططات التقسيمية فهذه الخدمة ضرورية للتحقق من الملكية. هذه الخدمة تقدم عن طريق إدارة مستقل تسمى إدارة فحص الملكيات.
- الرسام: ويقوم الرسام ببناء على الطلب المقدم من مراجعة المخططات التقسيمية المعتمدة أو اللوحات التنظيمية ومطابقة الموقع على تلك المخططات يدويا على الورق الشفاف ثم يرسمه باليد شكل (3)، ويضع البيانات التي استخلصها من الملفات التي لديه ويرصد تلك المعلومات في اللوحة الأساسية ( الورق الشفاف). تتم هذه الخدمة في نفس الإدارة وتحت إشراف القسم المختص بإدارة تخطيط المدينة.
- مهندس التخطيط: وبدوره يقوم المهندس بمراجعة الرسوم التي قدمها الرسام ( وفي بعض الأحيان تكون هي نفس الرسوم التي يقدمها المكتب الهندسي بعد أن تم

تعديلها حسب طلب الرسام) كما يراجع المهندس نظام البناء حسب أطلس المخطط المحلي والوثيقة ويعتمد ذلك تمهيدا للاعتماد النهائي من مدير الإدارة حيث تتم هذه الخدمة في إدارة تخطيط المدينة.

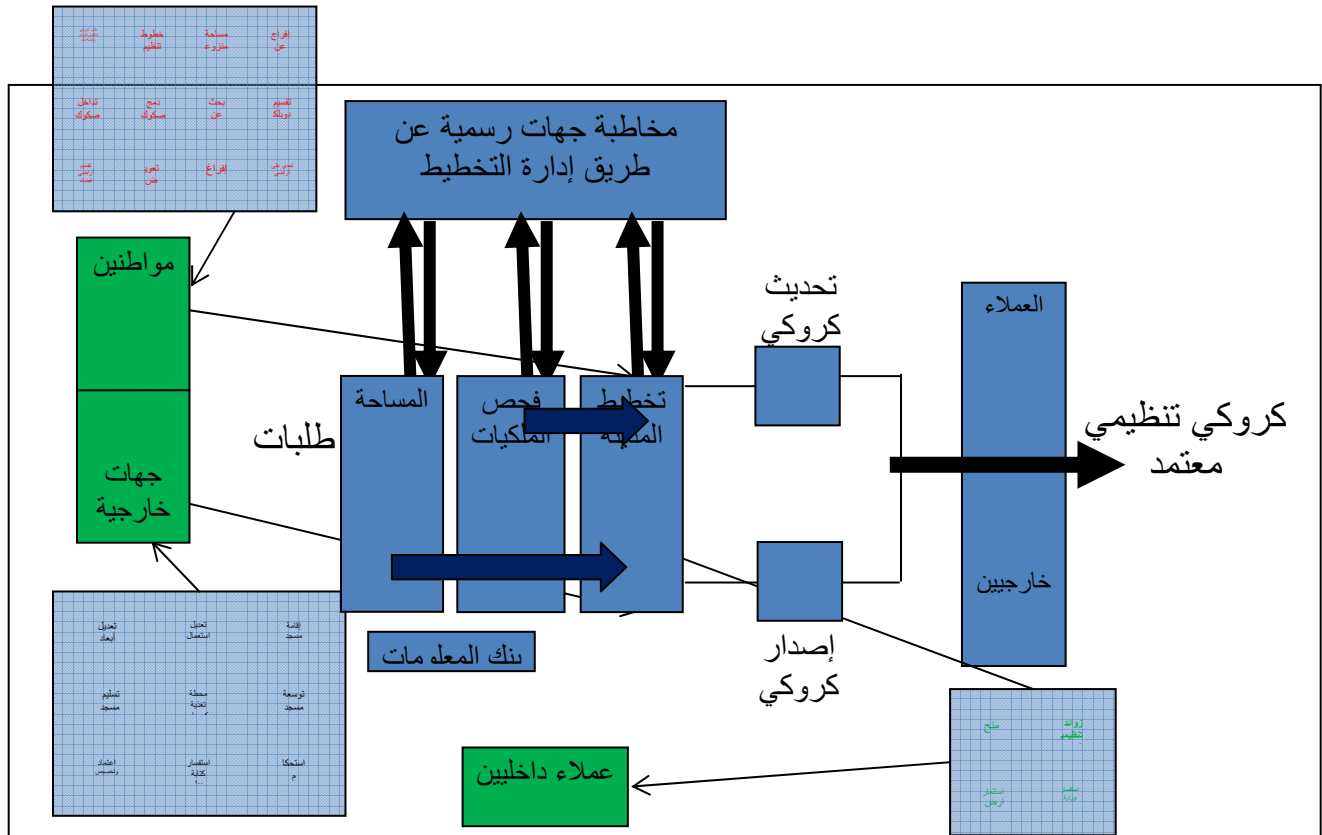


شكل (3) يوضح كروكي قديم صادر من إدارة تخطيط المدينة قبل إعادة الهيكلة

## 2.4. الدورة المستندية للمعاملة:

بمتابعة عمليات الإدارة عن كثب تتبين لنا الدورة المستندية للمعاملة وطريقة التعامل بها. الملاحظة الرئيسية وهي المبدأ العام الذي لفت انتباهنا وهو ان المعاملة عندما تصل إلى الإدارة وتحول للمهندس المختص تصبح ملكاً للمهندس وليس للإدارة أو للأمانة، بينما المسؤولية أو التبعية الإدارية تكون على موظف الاتصالات الإدارية. والملاحظة الثانية أن هناك محاسبة على التأخير عندما يراد لها أن تكون هناك محاسبة وهذه تخضع لنوع المعاملة وطبيعتها وفي جميع الحالات يتم التعامل مع المعاملة ربما بإزاحتها مباشرة إلى أي جهة أخرى. أي أن القدرة على اتخاذ القرار ضعيفة. الملاحظة الثالثة أن الإمكانيات البشرية

والقدرات الفنية ضعيفة ولا تتناسب وحجم العمل الفني المطلوب وتعقيده. ويوضح الشكل (4) الدورة المستندية المشروحة أعلاه.



شكل (4) يوضح الدورة المستندية للمعاملة في الإدارة العامة للتخطيط العمراني لتحقيق خدمة كروكي قبل إعادة الهيكلة

إن الخدمات التي تقدم عن طريق إدارات التخطيط العمراني وبالتفصيل الوارد في البيانات التي تم تجميعها من الإدارة المختصة بجمع البيانات كما يلي:

إفراج عن موقع -مساحة منزوعة -خطوط تنظيم - طلب كروكي تنظيمي لغرض رخصة بناء - تقسيم دوبلكس - بحث عن سابقة - دمج صكوك - تداخل صكوك -تعدي على أراضي - إفراج - تعويض -تقسيم أراضي فضاء -إقامة مسجد - تعديل استعمال - تعديل أبعاد - توسعة مسجد - محطة تغذية كهرباء - تسليم مسجد - استحكام - استفسار كتابة عدل - اعتماد وتخصيص - زوائد تنظيمية - منح - استفسار وزارة - استثمار ارض.

كما يوضح الشكل كيف أن هناك مجموعة من التداخلات من خارج إدارة تخطيط المدينة وداخل إدارات التخطيط العمراني التي تحكم الدور المستندية لإصدار كروكي تنظيمي. هذه كانت الصورة الأولية التي استخلصناها من حالة حركة المعاملة ودورها المستندية مما أرشدنا إلى أن هناك مشكلة حقيقية في طريقة إنهاء معاملات المواطنين وان الشكاوى التي كانت تتوالى في تلك الفترة وبقوة لم تكن مبيّنة من فراغ إلا أن ما ألقنا وجعلنا نبحت أكثر أمور أخرى كثيرة وهي:

1. المعلومات والأبحاث التي سبقتنا تدلل على صحة تلك المعلومات إلا أنها كانت مبنية على ممارسة الموظفين والكم الهائل للمعاملات الواردة للإدارة.
2. الأبحاث أيضا بينت أن احد الأسباب الهامة التي تجعل الموظف لا يبالي في الانجاز المناسب للعمل عدم اهتمامه بحكم ضعف راتبه وان المحاسبة على الدوام وليس على الانجاز.
3. احتياج الموظفين للتدريب.

وقد كانت الحلول التي تم تطبيقها بناءً على مخرجات الدراسات السابقة كما يلي:

1. إعطاء مكافآت تحفيزية للموظفين الذين ينجزون كم المعاملات الواردة
2. الرقابة المباشرة على العمل
3. وضع لافتات تشجيعية توضح القدرة على الانجاز من قبل الموظفين.
4. زيادة عدد الموظفين في بعض الأحيان
5. تدمير الإدارة العليا للإدارة لتغيير مستوى الرقابة
6. اعتماد التغيير والرقابة من جهات إشرافية خارجية ولا تتبناها الإدارة من الداخل.
7. تفعيل دور المستشارين الذي تم الاستعانة بهم من بعض المكاتب المتخصصة وذات القدرة الفنية العالية.

كل ذلك ولا زالت الشكاوى مستمرة والحديث عن وجود حالات فساد إداري لا يتوقف ولكن بلا دلائل واضحة أو قرائن تدل عليها وإنما اتهامات تطلق من كثرة التضجر وتأخر انجاز المعاملات من قبل المراجعين.

## 2.5. تحليل الوضع

كما هو الحال ما قبل تاريخ 1429/5/27هـ فان مجموعة من الأمور التي كانت تتضح لنا تدريجياً مع كل الجهود التي تبذل لتطوير العمل. وقد اعتمدنا على البحث والتحري عن حقيقة ما يجري على الأسلوب التالي:

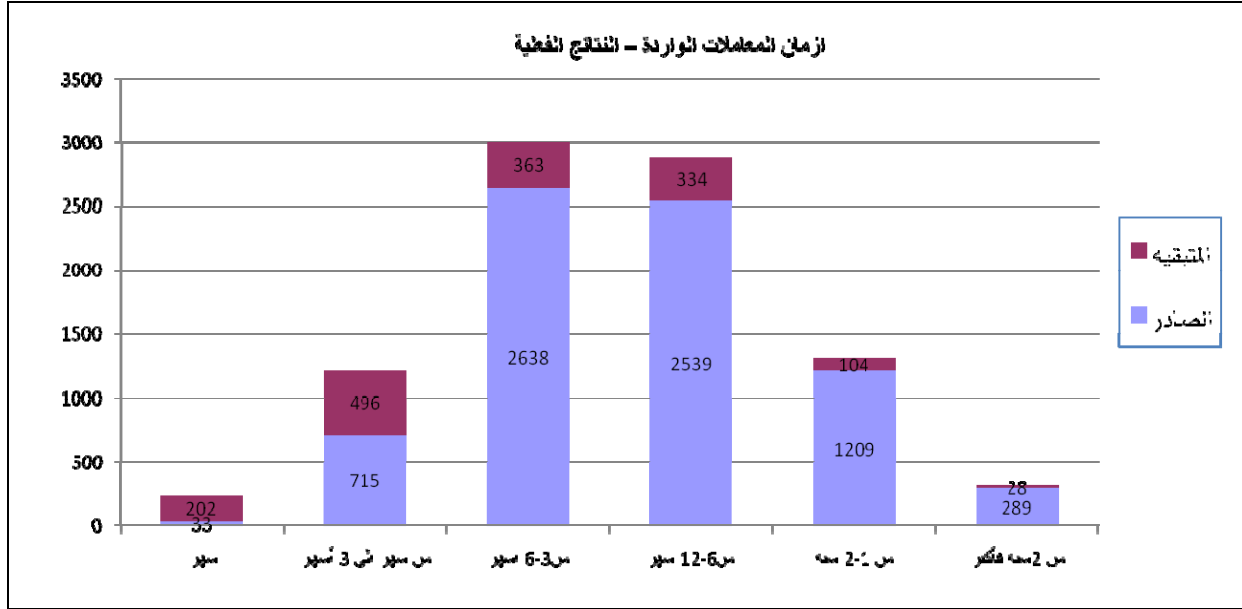
- تجميع اكبر كم ممكن من المعلومات.
- مقابلات مع بعض الأفراد منفصلة لتفهم سير العمل.





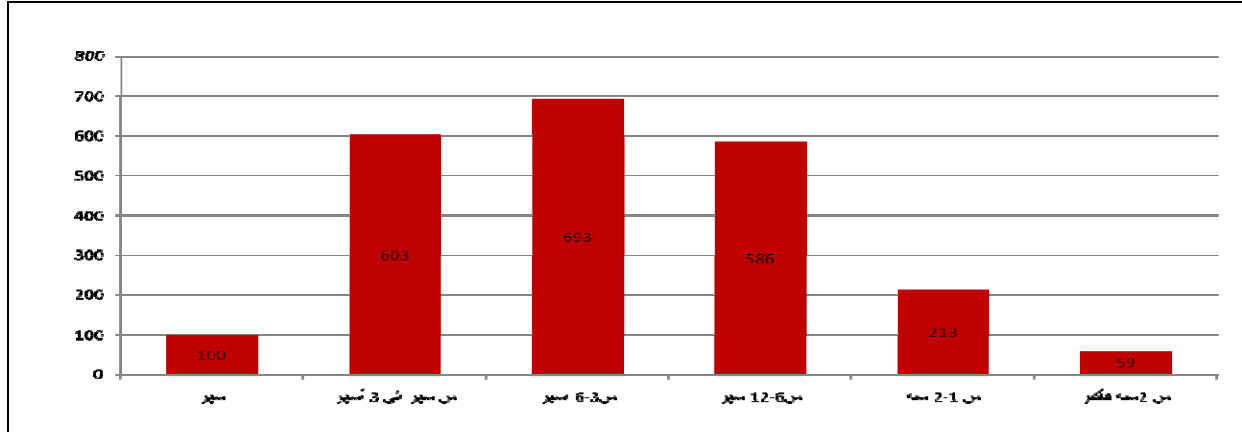
شكل (5) يوضح قناة سير المعاملة في الإدارة العامة للتخطيط العمراني لتحقيق خدمة كروكي قبل إعادة الهيكلة

نلاحظ أن اللون الأحمر يعبر عن جهاز الاتصالات الإدارية والأخضر مدير الإدارة للإدارات الثلاثة بينما اللون الأزرق هو الحركة في داخل الإدارة وتلحقها الاتصالات الإدارية التابعة لها. وعلى المتابع أن يلاحظ حجم الحركة الكبير في داخل عمليات الاتصالات الإدارية بين هذه الإدارات.



شكل (6) يوضح تعداد المعاملات الواردة والصادرة من الإدارة بحسب فترتها الزمنية بعد إعادة الهيكلة

شكل (6) بين لنا في ظاهره حجم الانجاز الهائل الذي تقوم به الإدارة وحجم الوارد الكبير فكان لابد وان نتبين أسباب ذلك التناقض وخصوصا عندما أخذنا وقت زمني واحد قسنا فيه كل المعاملات المتوقف بالإدارة وتبين لنا العدد الواضح في الشكل (7)



شكل (7) يوضح عدد المعاملات بإدارة تخطيط المدينة في زمن واحد بحسب عمرها الزمني في الأمانة قبل إعادة الهيكلة

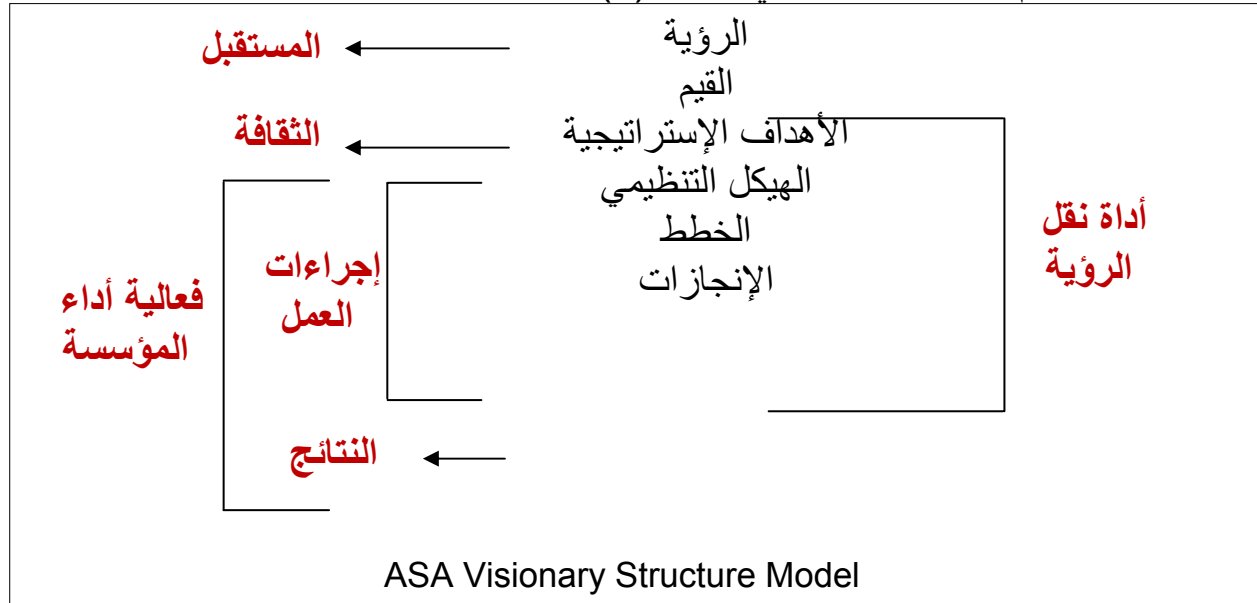
بربط هذه المعلومات مع بعضها البعض وربطها بعينات المتابعة التي قمنا بها والمقابلات والاستفسارات حسب المنهجية التي استخدمنا تبين لنا الآتي:

1. إن عملية اتخاذ القرار لم تكن سليمة وكان الموظفين يتبعون سياسة التخلص من المعاملة وبالتالي التخلص من مسؤوليتها
2. الوارد الكبير كان بسبب عدم اتخاذ القرار وبالتالي فإن المعاملات التي ترسل تعود ثانية.
3. الكم الكبير كان ناتج عن حركة وهمية للمعاملة لتبيان أن حجم انجاز الموظفين الإحصائي عالي وبالتالي يتم مكافأتهم على ذلك.
4. عمر المعاملات حسب الإحصاءات يبين تعطل المعاملات في الأمانة بدليل أن هناك معاملات تزيد أعمارها عن السنتين
5. بيئة العمل الثقافية لا تعتمد منهجية عمل واضحة
6. عدم الانضباط الإداري
7. التقارير الدورية غير دقيقة ولا يمكن الاعتماد عليها
8. فقد كثير من المعاملات وبالتالي تكرار معاملات الموضوع الواحد
9. المعلومات مفقودة بين موظفي الإدارة الواحدة.
10. لا توجد مسؤولية مشتركة ولا يوجد عمل مشترك بل عمل فردي مستقل دائماً.
11. الموظف دائماً يتحمل المسؤولية القانونية وهو الضحية وبالتالي عدم الإحساس بالانتماء أو الإخلاص للعمل.

من هنا كان لابد أن يحدث تغيير جذري لانتشال الإدارة مما هي عليه ووضع خطة متكاملة وتدريبية لمعالجة وضع الإدارة التنظيمي والمهني فكان لابد أولاً أن نتبنى منهج علمي واضح يتم العمل بموجبه لمعالجة هذه المشاكل الإدارية وإدارة التغيير بطريقة سليمة.

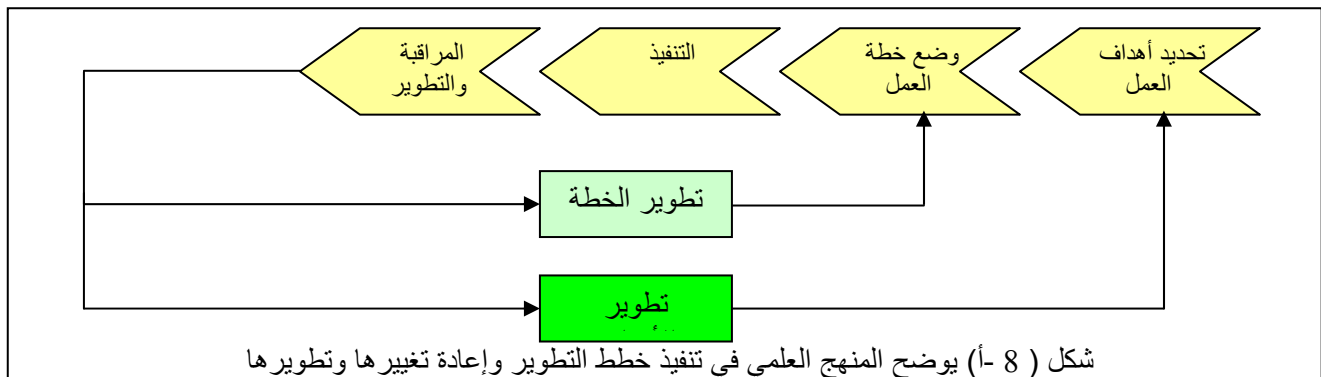
### 3. المنهج العلمي ونماذج العمل المطور

العمل العلمي المنهجي يتطلب تنظيم فكري للعمل بدءاً من التفكير وانتهاءً بالتنفيذ وهذا هو ما راعيناه في هذا العمل التطويري وبذلنا الكثير من الوقت والجهد في جمع المعلومات والمقابلات وتنظيم أفكار العمل كما في الشكل (8).



شكل (8) يوضح النموذج الفكري لهيكل الرؤية المؤسسي

اعتمدنا للعمل في المراحل المختلفة للتطوير وتغيير الإدارة ومعالجة وضعها الإداري والفني على المنهجية التالية الموضحة في الشكل (8-أ):



Practical Business Re-engineering - Nick Obolensky

لتحديد الأهداف التي نعمل عليها قسمنا مشروع التطوير إلى عدة مراحل يتم قياس معدل النجاح والفشل في كل مرحلة وقياسها ودراسة ما يلزم لتحديثه وتطويره سواء في عملية



تدريب العاملين و توجيههم وإرشادهم أو تحديد آليات العمل وتطويرها بحكم ما نواجهه من عوائق في كل مرحلة، والأهم من ذلك هو إدخال دماء جديدة للعمل وإدارة مقاومة التغيير. فكانت المراحل التي وضعت لتطوير العمل كما يلي:

1. مرحلة إصدار كروكي تنظيمي للمواقع في المخططات التقسيمية.
  2. مرحلة إصدار كروكيات لمختلف الاستخدامات ولمختلف المواقع
  3. مرحلة إعادة هيكلة إدارة التخطيط العمراني مع تفعيل باقي خدمات تخطيط المدينة.
  4. مرحلة قياس انجاز الكروكيات وتطوير آليات العمل لرفع درجة الانجاز.
- في كل هذه المراحل اعتمدنا على عناصر تطوير متعددة وهي:
1. الاعتماد على التقنية لتسريع وضبط عمليات الانجاز
  2. تطوير قاعدة البيانات
  3. إشراك إدارة نظم المعلومات الجغرافية لتصوير وتحديث المخططات وربط المصورات الجغرافية
  4. تدوين كل المعلومات الممكنة في مستند الكروكي والضرورية لتحديد معالم الأرض وتوثيق موقعها بالتعاون مع المكاتب الهندسية
  5. اعتماد إحدائيات أركان الموقع بحسب إحدائيات الأمانة واستخدام محطات الأقمار الصناعية التي قامت الأمانة بتركيبها ولم يتم تفعيلها بصورة جيدة حتى ذلك الوقت.
  6. الاعتماد على الأفراد المؤهلين من ذوي الخبرة و استقطاب مهنيين على درجة عالية من المعرفة والمهنية.
  7. إلغاء الزمن المهدر في الاتصالات الإدارية بين مختلف الإدارات بسبب توزع التخصصات وذلك عن طريق بناء فرق عمل متعددة الوظائف.
  8. إصدار تقارير دورية.
  9. التدريب على رأس العمل.
  10. الإشراف المباشر على العمل، وإدارة التغيير.
  11. رفع درجة الشفافية داخليا.
  12. تحديد الإجراءات والصلاحيات.
  13. تكوين فرق جودة داخلية لمناقشة أي تعقيدات والتشجيع على اتخاذ القرار ( Quality Circles)
  14. منع عمليات الإحالة دون تحديد المطلوب بوضوح عند وجود نقص في المعلومات.
  15. فصل موقع العمليات عن حركة الجمهور، وإدارة تخطيط المدينة.
  16. بناء مركز خدمة عملاء لتحسين التواصل مع المواطنين وبناء الثقة معهم.



#### 4. خطة العمل:

بدأنا أولاً بالتخطيط للمرحلة الأولى على اعتبار أن المرحلة الأولى بالنسبة لنا قياس مهم لأن ما يمكن أن يقال على العمل قبل البدء فيه والدخول في أعماقه منفر ومخيف لمدى تعقيدات ذلك وردة الفعل التي يمكن أن تنشأ في حال حدوث أخطاء لا سمح الله وخصوصاً أننا نتحدث عن خدمات عامة تقدم للمدينة وبالتالي فإن لها ردة فعل قوية ولا بد أن نتعرف القيادة في الأمانة إلى تلك المخاطر وتستعد لمواجهةها أولاً كما أننا يجب أن نعمل بأقصى درجة من الحذر والاعتماد على التخطيط الدقيق والمسبق قبل التنفيذ مع دراسة مختلف الاحتمالات و ما يترتب عليها.

لذا كان اختيارنا للمرحلة الأولى وطبيعتها في منتهى الدقة والحذر وبنيت على معلومات إحصائية قامت به وحدة متخصصة لجمع البيانات. الإحصائية التي وفرتها لنا هذه الوحدة بينت أن هناك (460) طلب كروكي تنظيمي لمخطط تقسيمي متأخرة في الإدارة لم تصدر منذ شهر فخططنا أن نبدأ بها.

#### 4.1 المرحلة الأولى:

تخليص المعاملات بالأمانة والخاصة بطلب كروكي تنظيمي في مخطط تقسيمي وعددها 460 طلب.

#### 4.1.1 الأهداف:

1. بناء فريق عمل ليكونا خطي إنتاج.
2. منتج الفريقين هو كروكي تنظيمي ضمن مخطط تقسيمي فقط
3. الاعتماد على بنك المعلومات للمخططات التقسيمية التي تم تصويرها وتسجيلها في مركز النظم الجغرافية.
4. الاعتماد على الرسم بالأوتوكاد فقط.
5. تخليص كل المعاملات المتعلقة بهذا الخصوص والتي لازالت في الأمانة حتى ذلك التاريخ ولم تستكمل إجراءاتها.
6. تستمر إدارة تخطيط المدينة في استقبال الطلبات الجديدة وتعالجها مباشرة.

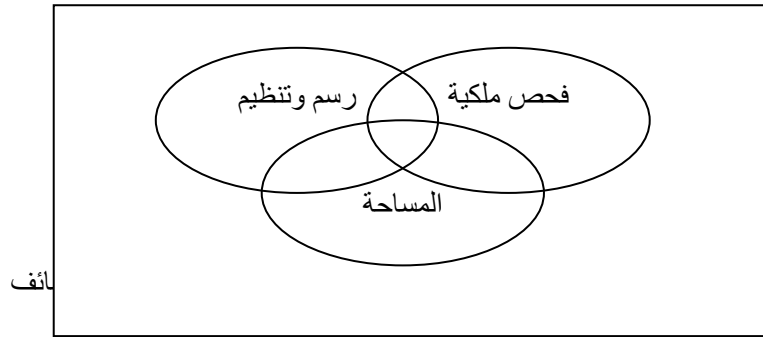
#### 4.1.2 التخطيط للمرحلة الأولى:

- (1) تم اختيار الأفراد التي نحتاجها للعمل في كل وحدة بحسب التخصص والخبرة ومن مواقع عملها المختلفة.
- (2) رسم خطوات إجراءات العمل: راجع شكل (10)

- (3) اختيار الموقع المناسب لكل وحدة مع ضمان ترابط هذه الوحدات مع بعضها ( الدور 15 في مبنى الأمانة الرئيسي).
- (4) تصميم الموقع المناسب ليتناسب مع طريقة العمل وضمان تواصل فريق العمل بصورة مباشرة.
- (5) تحديد مدير عام المشروع ومدير عمليات للمشروع.
- (6) إصدار قرار تشكيل الفريق من الإدارة العليا لضمان إعلان الدعم الإداري الأعلى للمشروع.

#### 4.1.3. مجموعات العمل:

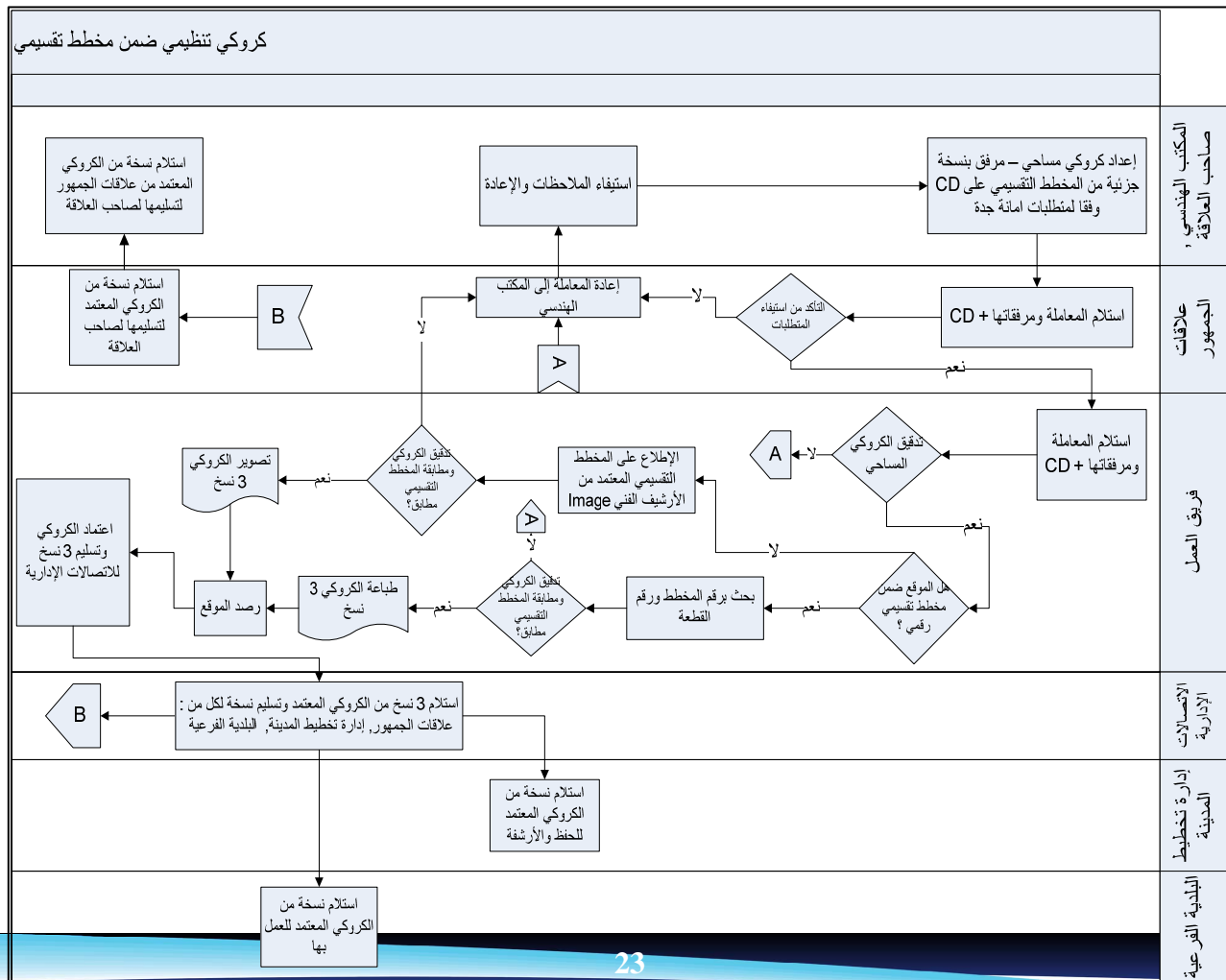
اعتمدنا في تكوين فرق العمل والتخطيط لطبيعة التخصصات المطلوبة لاستكمال عمل المنتج ( كروكي تنظيمي في مخطط تقسيمي) على ترتيب أفكارنا وتحديد التخصصات استنادا للمنهج الفكري الموضح في الشكل (9) أدناه ويربط بين هذه التخصصات بنك المعلومات للمخططات التي توفرها نظم المعلومات الجغرافية:



تتكون فرق العمل من ثلاث وحدات:

- (1) وحدة الاتصالات الإدارية
- (2) وحدة تدقيق المعاملات الواردة
- (3) وحدة الإنتاج: وتتكون وحدة الإنتاج من فريقين عمل كما يلي:
  - أ. عدد ( 2 ) مهندس مساحة
  - ب. عدد ( 2 ) رسام أوتوكاد
  - ج. عدد ( 2 ) رسام معماري
  - د. عدد ( 2 ) مهندس تخطيط
  - هـ. مشرف عمليات للإشراف على الفريقين
  - و. مهندس مراجعة جودة على إنتاج الفريقين

شكل (10) يوضح خطوات إجراءات العمل





أيضا تم عمل نماذج يتم من خلالها تدقيق المعاملات المختلفة سواء في مرحلة الفرز أو التدقيق المساحي أو تنظيم الموقع وبالرغم من انه تم تطويرها في المراحل المختلفة إلا أننا نود أن نعرضها هنا بشكلها الأساسي الذي تم بناءا عليها تطوير العمليات بحيث تعمل كل الفرق بمنهج واحد معروف ومعلن ( راجع شكل ( 11، 12، 13 )

رقم المعاملة		تاريخ المعاملة		اسم صاحب المعاملة	
رقم موية صاحب المعاملة		رقم تسجيل المكتب بالأمانة		اسم المكتب الهندسي	
رقم المخطط		رقم اللوحة التنظيمية		رقم المخطط تقسيمي معتمد	
رقم القطعة		البلدية الفرعية		موقع الملكية	
رقم الصك		تاريخ الصك		رقم الصك	
مصدرها		مصدره		مصدره	
<b>طلب استخراج كروكي تنظيمي</b>					
أمانة محافظة جدة					
ضع علامة <input checked="" type="checkbox"/> في حالة المطابقة وعلامة <input type="checkbox"/> في حالة عدم المطابقة					
<b>للإستخدام الرسمي</b>					
م	تدقيق محتويات الملف	المكتب الهندسي	صالة خدمة العملاء	ملاحظات	
1	صورة خطاب تفويض المكتب الهندسي من المالك أو من ينوب عنه شرعا معتمد بختم وتوقيع المكتب الهندسي				
2	صورة بطاقة الهوية الوطنية ( واضحة ) للمالك أو صورة السجل التجاري للشركات والمؤسسات أو صورة الترخيص الحكومي للجمعيات				
3	صورة واضحة لصكوك الملكية توضح التهميشات خلف الصك مطابقة للأصل ومعتمدة بختم و توقيع المكتب الهندسي				
4	صورة الوثائق التالية واضحة ومطابقة للأصل ومعتمدة بختم وتوقيع المكتب الهندسي <input type="checkbox"/> في حالة التوكيل ( صورة الوكالة ) <input type="checkbox"/> في حالة الوفاة ( صورة صك حصر الورثة وصورة صك الوصاية على القصر ) <input type="checkbox"/> في حالة الرهن ( خطاب من جهة الراهن باستخراج كروكي تنظيمي ) <input type="checkbox"/> في حالة التفليسة ( صورة من صك حكم التفليسة ) <input type="checkbox"/> في حالة الوقف ( صورة من صك تعيين ناظر الوقف )				
5	صورة من إسقاط الموقع على المصور الفضائي ( برنامج فوتو إيرث )				
6	الكروكي الشفاف للرفع المساحي للموقع ونسخة ورقية منه				
7	قرص مدمج (CD) عليه شعار وختم المكتب الهندسي غير قابل لإعادة الكتابة يحتوي على صور جميع الوثائق أعلاه والكروكي الرقمي بصيغة (dwg) وملف (kml) لإسقاط الكروكي على ( فوتو إيرث ) وملف إحداثيات أركان الموقع بصيغة (txt) وملف القياسات قبل المعالجة				
<b>إقرار المكتب الهندسي</b>					
يقر المكتب الهندسي بأنه اطلع على أصول الصكوك و الوصالات و باقي الوثائق و طابق جميع صورها بأصولها ، وتأكد من مطابقتها للأصول و يقر بأنه ختم بختم المكتب الهندسي على جميع الصور (الصكوك و بطاقات الأحوال و الوصالات و خطابات التفويض ) مع التوقيع و كتابة تاريخ التوقيع ، وقام بإرفاقها في ملف المعاملة و يتحمل المكتب الهندسي المسؤولية إذا ما تبين للأمانة خلاف ذلك أو تم تقديم وثائق ناقصة أو مختلفة عما أقر به في هذه التوائم					
صالة خدمة العملاء		المكتب الهندسي		طالب الخدمة	
				<input type="checkbox"/> المالك	<input type="checkbox"/> الوكيل
				<input type="checkbox"/> المفوض	
الاسم	الاسم	الاسم	الاسم	الاسم	الاسم
التوقيع	التوقيع	التوقيع	التوقيع	التوقيع	التوقيع
التاريخ	التاريخ	التاريخ	التاريخ	التاريخ	التاريخ



## شكل (11) يوضح عناصر تدقيق طلب استخراج كروكي تنظيمي

تدقيق المساحة			رقم البند	الموضوع
تعباً و تحتم و توقيع من قبل المكتب الهندسي و تدقيق بالمعاملة ثم تدقيق في أمانة محافظة جدة				
الموظف المختص	المكتب الهندسي	بنود التدقيق	رقم البند	الموضوع
		رسومات و بيانات و جداول الكروتوكي مرسومة و معبأة بالحاسب و ليست بخط اليد و جميع النسخ الورقية للكروتوكيات خالية من المكشط و الطمس و التعديل و الكتابة بخط اليد	1- 1	1- بيانات المعاملة
		ترك جدول بيانات المعاملة فارغاً ليتم تعبئته من الموظف المختص في الأمانة	2- 1	
		إدراج أسماء و أرقام السجل المدني للمالكين، أو اسم و رقم التسجيل الحكومي للشركة أ و المؤسسة أو الجمعية، أو عبارة "ورثة فلان و رقم السجل المدني إن سكان المالك متوفي أو عبارة "وقف فلان لجنة تكفلاً و رقم السجل المدني لتأخر الوقت	1- 2	2- بيانات المالكين المسطوك
		إدراج رقم و تاريخ و مصدر شكل صك بحسب ما تم تحديده بالعلم العريض في الصك و يترك جدول بيانات المسطوك فارغاً في الحالات التي لا تتطلب وجود صك	2- 2	
		إدراج اسم البلدية الفرعية و اسم الحي، و إدراج رقم اللوحة التنظيمية أو أرقام اللوحات التنظيمية التي يقع داخلها الكروتوكي، و إدراج رقم المخطط التقسيمي (للمواقع داخل المخططات التقسيمية) و أرقام القطع، و إدراج اسم الشارع من لوحة اسم الشارع في الموقع أو من خرائط الأمانة (إن وجد).	1- 3	3- بيانات موقع الكروتوكي و نظام البناء
		ترك جدول نظام البناء فارغاً ليتم تعبئته من الموظف المختص في الأمانة	2- 3	
		إدراج اسم و شعار و ختم المكتب الهندسي و رقم الهاتف و رقم التسجيل في الأمانة، و إدراج التاريخ الهجري لرفع المساحي	1- 4	4- بيانات المكتب الهندسي
		إدراج اسم و توقيع المساح المسئول عن الرسم، و إدراج اسم و توقيع مدير المكتب الهندسي المسئول بالتوقيع	2- 4	
		ترقيم أركان الموقع و إدراج الشماليات و الشرفيات لأركان الموقع في جدول الإحداثيات بحسب نظام إحداثيات خرائط الأمانة	1- 5	5- بيانات جدول الإحداثيات الموقع
		تطابق ترقيم أركان الموقع في جدول الإحداثيات مع الترتيب في الرسم، و تطابق قيم إحداثيات أركان الموقع في الجدول مع القيم المأخوذة من الرسم	2- 5	
		إدراج جداول بموجب الصك و بموجب الطبيعة و بموجب التنظيم وفقاً لموضوع الكروتوكي و عدد المسطوك و التمهيلات	1- 6	6- بيانات جدول الصك و التمهيلات
		ترك جداول بموجب التنظيم فارغاً ليتم تعبئتها من قبل مهندس التخطيط في الأمانة	2- 6	
		تفريع أبعاد و حدود و مساحة المحدود في الصك إلى جدول بموجب الصك بدون أي تعديل أو حذف أو إضافة حتى لو اختلفت الطبيعة حال إعداد الكروتوكي مما سكان عليه الوضوح سابقاً	3- 6	
		إذا لم تذكر مساحة المحدود في الصك تكتب عبارة "لم تذكر و حساباً تكفلاً في خانة المساحة في الجدول و في حالة اختلاف المساحة حسابياً مع المساحة الواردة في الصك يضاف في خانة المساحة في الجدول عبارة و حسابياً تكفلاً	4- 6	
		إدراج الملاحظات المناسبة كتتمهيلات في الكروتوكي وفقاً للحالة و بحسب ما ورد في دليل إعداد الكروتوكيات	5- 6	
		إدراج خريطة الموقع العام موضحاً فيها موقع الكروتوكي و يفضل إسقاط الخريطة على صورة فضائية أو جوية	1- 7	7- خريطة الموقع و مخطط الأوتار و تصور
		إدراج مخطط الأوتار و أطوالها بحسب الطبيعة لتكفل محدود و التحقق من صحة أطوالها من الرسم	2- 7	
		إدراج صور فوتوغرافية للموقع بحسب عدد الواجهات و المساحة	3- 7	
		إدراج مقياس الرسم الرقمي بالصيغة النسبية مثل 1:1000 أو بالصيغة الضمنية 1/1000 و بما يتطابق و مقياس رسم اللوحة التنظيمية المنكورة في الكروتوكي و إدراج مقياس الرسم البياني بالصيغة المحددة في الكروتوكيات النموذجية	1- 8	8- مقياس الرسم و دليل الخريطة و سهم الشمال
		إدراج سهم اتجاه الشمال في الموقع المخصص له و في الاتجاه الصحيح	2- 8	
		إدراج دليل الخريطة الذي يشمل تعريف لتكفل أنواع الخطوط و الرموز المستخدمة في الرسم و التأكد من مطابقة أنواع و ألوان و سماكة الخطوط و الرموز في الرسم مع دليل الخريطة	3- 8	
		رسم شبكة الإحداثيات (Gridlines) بخطوط مستمرة أو بتقاطعات (Crosses) و كتابة قيم الشماليات و الشرفيات لها بحسب نظام إحداثيات خرائط الأمانة و الالتزام بالعلاقة بين مقياس الرسم و الشماليات و الشرفيات لشبكة الإحداثيات	1- 9	9- خطوط شبكة الإحداثيات
		المسافات بين خطوط شبكة الإحداثيات في الكروتوكي الفوقي * 10 سم أفقياً و عمودياً لجميع مقاييس الرسم	2- 9	
		التأكد بالقياس في الرسم من صحة ما هو مكتوب في الرسم من قيم الشماليات و الشرفيات لخطوط شبكة الإحداثيات	3- 9	
		رسم مشطعات متقلة لجدول بموجب الصك و بموجب الطبيعة بحسب دليل الخريطة و تخصيص طبقة (layer) لتكفل من مشطعات الطبيعة و مشطعات المسطوك و الأجزاء المفرغة و المنزوعة و المضافة أو المراد إضافتها	1- 10	10- رسم مشطعات الصك و الطبيعة
		التأكد من تطابق أطوال و اتجاهات أضلاع و مساحة شكل مشطع في الرسم مع بيانات الجدول الخاص به و مطابقة ما يكتب في الرسم لتماً من طول ضلع أو عرض شارع مع ما تم قياسه من الرسم	2- 10	
		التأكد من تطابق أسماء و عروض الشوارع للمشطع في الرسم مع تلك المنكورة في الجدول بموجب الطبيعة للمشطع	3- 10	
				المختص
				التاريخ
				التوقيع

## شكل (12) يوضح عناصر تدقيق أعمال المساحة التي قدمها المكتب الهندسي لطلب استخراج كروكي تنظيمي



تدقيق التنظيم					
م	بنود التدقيق	الموظف المختص	فريق العمل	سكرتارية لجنة الكروكيات	
1	اسم المالك المدون على الكروكي التنظيمي مطابق للاسم المدون في صك الملكية أو خطاب الاستحكام الوارد من المحكمة العامة				
2	إحداثيات الكروكي تطبق على إحداثيات اللوحة التنظيمية المذكورة في الكروكي				
3	حدود وأبعاد ومساحة الموقع المدونة على الكروكي بجدول بهوجب الصك مطابقة لمنطوق صك الملكية				
4	مساحة الموقع المدونة على الكروكي بجدول بهوجب التنظيم أقل من أو تساوي مساحة الموقع حسب صك الملكية				
5	إدراج نوع استعمال الموقع على الكروكي طبقاً لمنطوق صك الملكية				
6	إدراج نظام البناء و نسبته على الكروكي طبقاً لأنظمة وضوابط وثيقة وأطلس المخطط المحلي المعتمدة				
7	إدراج بيانات جدول بهوجب التنظيم طبقاً لمضلع الموقع في الرسم حسب التنظيم				
8	إدراج إحداثيات الموقع بعد التنظيم				
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع علامة (4) إذا انطبق على الموقع أي من الحالات التالية</li> <li><input type="checkbox"/> الموقع مساحته ( 2م5000 ) فلكثر ويقع داخل حدود النطاق العمراني لمحافظة جدة حتى عام 1450هـ. والمعتمد بقرار مجلس الوزراء رقم ( 157 ) وتاريخ 11 / 05 / 1428هـ .</li> <li><input type="checkbox"/> الموقع مساحته ( 2م2500 ) فلكثر ويقع خارج حدود النطاق العمراني لمحافظة جدة الموضح أعلاه.</li> <li><input type="checkbox"/> الموقع على طريق الكورنيش أو على واجهة بحرية.</li> <li><input type="checkbox"/> الموقع مساحته (2م1500) فلكثر ويقع على أحد المحاور والشوارع الرئيسية التجارية.</li> <li><input type="checkbox"/> صك تعويضي ( أراضي التعويضات)</li> <li><input type="checkbox"/> الموقع زائدة تنظيمية</li> <li><input type="checkbox"/> مطلب تعديل الإستعمال</li> </ul>				
	المحصر				
	الترقيع				
	التاريخ				
	رئيس وحدة العمل	التوقيع	التاريخ		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بلا حالة الإجابة بنعم في أحد عناصر البند رقم (9) أملاء تعال المعاملة إلى لجنة مراجعة وتدقيق واعتماد الكروكيات التنظيمية للأراضي الكبيرة مع إرفاق التالي</li> <li><input type="checkbox"/> صورة جزئية من اللوحة التنظيمية أو صورة جزئية من المخطط التقسيمي المعتمد توضح الموقع</li> <li><input type="checkbox"/> صورة جزئية بالألوان توضح موقع الملكية ضمن النطاق العمراني</li> <li><input type="checkbox"/> صورة جزئية توضح الموقع على أطلس المخطط المحلي موضعا عليها أنظمة البناء</li> </ul>				
	تدقيق سكرتارية لجنة مراجعة وتدقيق واعتماد الكروكيات التنظيمية للأراضي الكبيرة				
	ملاحظات أعضاء اللجنة				
	سكرتارية اللجنة	التوقيع	التاريخ		
	أعضاء اللجنة	عضو اللجنة	عضو اللجنة	عضو اللجنة	رئيس اللجنة
	الاسم				
	الوظيفة				
	التوقيع				
	رقم المحضر	تاريخ المحضر			

شكل (13) يوضح عناصر تدقيق التنظيم لطلب استخراج كروكي تنظيمي

- اختيار موقع العمل وتصميمه ( شكل 14 ) كان من أهم الأشياء التي ركزنا عليها في مرحلة التنفيذ واهتمامنا بها مبني على عناصر رئيسية مهمة وهي:
- تحويل موقع الفريق إلى موقع عمليات للإنتاج
  - إبعاد الفريق عن الاتصال بالعملاء حتى لا يتشتت في أدائه لعمله
  - تقارب الأعضاء أصحاب التخصصات المختلفة في مكان واحد حتى يمكن مناقشة الاختلاف في وجهات النظر مباشرة
  - إبعاد الفريق عن جو المشاحنات أو الاختلافات الإدارية أو أساليب مقاومة التغيير بأشكالها المختلفة.

عمليات التدقيق الإداري في مكتب مدير الإدارة العامة للدراسات التنظيمية والجودة الشاملة



عمليات استلام وتسليم المعاملات الاتصالات الإدارية



عمليات الختم الحراري في مكتب مساعد الأمين للتنمية الإدارية والمراجعة الداخلية



من مكان الدراسة وانجاز الكروكيات وهي قاعة الاجتماعات بالدور 15



شكل (14) يوضح موقع عمل الفريق على شكل خطوط إنتاج والوحدات الداعمة له

اتفقنا مع فريق العمل على تبني قيم عمل ثابتة نتعامل بها جميعا ونحافظ عليها وتكون هي الإطار العام لاتخاذ القرارات، وان لم تختلف هذه القيم عن قيم الأمانة التي تتبناها.

**قيم الأمانة:**

التقوى: مراعاة تقوى الله في أدائنا وتعاملاتنا.



التواضع: الاعتراف بأخطائنا والتعجيل بتصحيحها.  
الاقتداء: التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين.  
العزم: عدم التردد، والتوكل على الله، متخذين أفضل القرارات المتاحة لتحقيق الأهداف.  
الإتقان: توخي التميز والحذر في جميع أعمالنا.  
المثابرة: الحفاظ على نجاحاتنا والعمل بإصرار على تحقيق المزيد.

### قيم العمل للفريق:

الشفافية ( التقوى )  
الانضباط ( التقوى )  
قبول النقد وتصحيح الأخطاء ( التواضع )  
التركيز على الانجاز (العزم)  
جودة العمل (الإتقان)  
العمل بروح الفريق الواحد (الاقتداء)

لقد استخدمنا تغيير المسميات لأننا وجدنا أنها اقرب للفهم العام وتتعلق مباشرة بأسلوب عمل الفريق المحدود والذي يحكمه زمن محدد أيضا. كان قرار تشكيل الفريق وتمكينه من تحديد انجازه يرتبط بزمن انجاز ثلاثة اشهر.  
لم تكن عملية التغيير بالأمر البسيط الذي يتقبله الجميع بل كانت هناك مقاومة للتغيير من أطراف كثيرة وبطرق مختلفة.

### التحديات والحلول:

- رفض ومحاولة تأجيل بدء عمل الفريق، لعدم القدرة على تحصيل كل المعاملات التي نوه عنها القرار.
- محاولة تغيير مستمر من الأفراد، لمحاولة تأخير تنفيذ القرار والارتباك في أداء العمل.
- تأجيل عمليات الاستلام والتسليم، بسبب عدم تنظيم العمل في إدارة التخطيط والارتباك الذي طرأ مع صدور القرار
- إرسال مراجعين إلى موقع العمل كأسلوب عمل إداري تقليدي في إدارة تخطيط المدينة، والبعد عن تحمل مسؤولية العمل.
- تأخر الدعم التقني IT بسبب آلية العمل



- تأخر عملية الربط مع نظم المعلومات الجغرافية (GIS) بسبب آلية العمل وتأخر عمليات التصوير وتسجيل المخططات
- تأخر إرسال المعاملات المذكورة في القرار
- إرسال الكثير من المعاملات ليس لها علاقة بالقرار، لمحاولة إرباك فريق العمل.
- ثقافة العمل لدى أعضاء الفريق، تغيير ثقافة العمل في فترة قصيرة لم يكن بالأمر السهل.
- المستوى المهني
- قدرات التعامل مع النظام الآلي
- الإجازات كانت هناك إجازات أعطيت لأعضاء الفريق في نفس الوقت التي صدر بها القرار.

عملية تجاوز هذه التحديات كان يحتاج إلى قدرة كبيرة على اتخاذ القرار والحزم فيه في بعض الأحيان بينما لمراعاة الانضباط ورفع الروح المعنوية كنا نعتمد على عملية الاتصال المباشر الشخصي لكل فرد لضمان انضباطه وحضوره والتجاوز عن بعض الزمن في بدء الحضور بينما يرتبط معنا بعد وقت الدوام الرسمي بالإضافة إلى وضع حوافز للإنجاز.

أمثلة من تلك القرارات التي ساعدت على تخطي هذه التحديات هي:

- فصل التدقيق عن العمليات في تحديد آلية العمل
- تغيير ثقافة العمل بتغيير لوجستية الدوام
- اعتماد مبدأ المقابلة وتحديد إمكانية التأقلم مع الفريق من خلال السلوك وسرعة التغيير في أعضاء الفريق
- نقل الأفراد في وقت قياسي وبإشراف مباشر
- التعامل مع مختلف أشكال ومستويات المقاومة التي ظهرت كعقبات أمام تفعيل تشكيل الفريق ( رفض النقل، طلب تبديل بعض الأفراد، وجود البعض في إجازة، تأخير عملية استلام المعاملات، طلبات تأخير وقت التشكيل بحجة مصلحة العمل، إرسال مراجعين لموقع عمل الفريق... الخ)
- التوجيه بسرعة تنفيذ عمليات استلام وتسليم المعاملات مع الأفراد المنقولين للعمل مع الفريق والتعامل مع الحالات التي ظهرت لتعطيل أعمال الفريق مع الإشراف المباشر على التنفيذ.
- تغيير حجم الفريق حسب تطور الحاجة لمنع وجود فائض في اليد العاملة فيقلق أداء الفريق ( تم إعادة اثنين من التدقيق لانخفاض حجم الوارد)
- التعامل السريع مع أي سلوك يؤثر سلباً على الفريق ( تم الاستغناء عن خدمات احد فنيي أوتوكاد رغم مهارته البارزة في الأوتوكاد)
- مراقبة العملية الإدارية في الحضور والانصراف



- الاستعانة بإحدى الكفاءات المتخصصة لعمل فحص وتدقيق نهائي مكرر على الكروكي المنظم للاطمئنان على سلامة الإجراء
- إضافة إجراء لجنة الكروكيات التنظيمية لعمليات الفريق حتى لا يتجاوز الفريق النظام العام المعمول به وضمان درجة الجودة في العمليات الكبيرة
- التقرير اليومي

شكل (15) يوضح نموذج من التقارير التي كانت تصدر يوميا لتشرح عملية التطور في أداء العمل وكانت ترسل للإدارة العليا وكذلك لكل فريق العمل، وذلك حتى يشعر الفريق بقيمة الدور الذي يؤديه.

المدة باليوم	عدد المعاملات المنجزة	النسبة المئوية
بنفس اليوم	128	91.5
ثاني يوم	4	2.85
ثالث يوم	3	2.15
رابع يوم	1	0.7
خامس يوم	2	1.4
بعد أسبوعين	1	0.7
	140	%100

إجمالي المعاملات المدروسة	إجمالي المعاملات تحت الدراسة والتدقيق	إجمالي المعاملات المنتهية وسلمت لأصحابها (مكاتب ومواطنين)	إجمالي عدد المعاملات المحالة لسبب فني هندسي	إجمالي عدد المعاملات المحالة للجنة فحص الكروكيات	إجمالي عدد المعاملات المحالة للإفادة من إدارات فحص الملكية والمنح	إجمالي عدد المعاملات المحالة لعدم الاختصاص	إجمالي عدد المعاملات الواردة	إجمالي عدد المعاملات المتوقعة حسب إحصائية الإدارة العامة للأراضي المتوقعة
335	30	112	70	1	9	113	338	460

شكل (15) يوضح نماذج من التقارير التي يتم إعدادها وقت عمل الفريق

حتى ظهر لنا أن حجم الانجاز الذي تم يفوق توقعاتنا لما حوى ذلك التوقع من حرص شديد وتوقع الأسوأ فكان أن تفوق الانجاز كما وكيفا.

عندما نقارن بين الكروكي الحديث الذي أنتج عن طريق فريق الكروكيات التنظيمية والكروكي الذي كان يصدر سابقا نشاهد النقلة التقنية والفنية تخطيطيا التي تم تحقيقها في تلك المرحلة

شكل (16،17)





قبل الانتقال إلى المرحلة الثانية حللنا ما تعلمناه من المرحلة الأولى والتي يمكن ان نتلخص فيما يلي :

- تقليل وقت الانجاز
- تقليل الدورة المستندية للمعاملات
- رفع جودة الأداء وتخفيف أسباب وفرص الفساد بتطبيق فكرة العمل بشفافية خلال الخطوات التالية :

1. تحويل عمل الإدارة إلى فرق عمل تكاملية تتعامل مع محاور العمل الرئيسية
2. تكوين عدد خطوط إنتاج يتناسب مع حجم العمل
3. تطوير أسلوب القيادة والمتابعة بواسطة تقارير محددة ودورية
4. تثقيف المراجعين والمكاتب الهندسية للالتزام بالعمل المهني السليم والحزم في تطبيقه
5. الفصل بين العمليات والتواصل مع المراجعين
6. تنظيم أسلوب التواصل مع المكاتب الهندسية

قبل العمل على المرحلة الثانية ومشاركة الفريق كان لابد من رفع درجة المصادقية بين أعضاء الفريق والإدارة العليا بالأمانة وإظهار مبدأ تقدير الأداء ومكافأته حيث قامت الإدارة بتقديم مكافأة مالية من الأمانة تعادل الجهد المبذول والوقت الإضافي المبذول وجودة الانجاز، كما حضر إلى موقع العمل للتشجيع والتحفيز معالي أمين محافظة جدة المهندس عادل بن محمد فقيه وحيا الفريق فرداً فرداً بمعنى انه قد تم تحقيق مبدأ التحفيز المادي والتحفيز المعنوي.

### المرحلة الثانية:

اعتمدنا في هذه المرحلة على تطوير عمل الفريق ليتم من خلاله إنتاج جميع الكروكيات بمختلف استخداماتها وبالتالي فان دور إدارة تخطيط المدينة وطريقة توزيعها إداريا سوف يختلف.

في الواقع أننا بدأنا في هذه المرحلة نحلم بإدارة للكروكيات التنظيمية وبإطار محدد المعالم يساعدنا للتفكير في كل مرحلة وتطوير العمل إلى الاتجاه الذي نسعى إليه. لقد كان حلمنا يتلخص في النموذج الذي وضعناه كركيزة لتفكيرنا في تطوير الإدارة. شكل (18)



شكل (18) يوضح الرؤية المستقبلية للإدارة

### الأهداف:

1. تحديد الخدمات التي يقدمها الفريق الجديد والتي تلخصت في التالي:
  - أ. استخراج كروكي تنظيمي / مساحي
  - ب. تجديد كروكي تنظيمي
  - ج. دمج صكوك / محدودات
  - د. تعديل صك
  - هـ. تقسيم أو فرز ارض
  - و. فصل فيلا دوبلكس / فلتين منفصلتين



2. تطوير قدرات الفريق الحالي وضم تخصصات جديدة تتطلبها المرحلة.
  3. إنتاج نظام آلي لتتبع حركة المعاملات والحصول على تقارير دورية تساعد على اتخاذ القرار وترتيب الأولويات.
  4. تجهيز الفريق ليقوم مستقبلا بدور قسم متكامل
- التخطيط للمرحلة الثانية:**
1. تم اختيار الأفراد التي نحتاجها للعمل في الفريق الجديد بعد التوسعة بحسب التخصص والخبرة ومن مواقع عملها المختلفة. (19)
  2. رسم خطوات إجراءات العمل: شكل (20)
  3. اختيار الموقع المناسب لكل وحدة مع ضمان ترابط هذه الوحدات مع بعضها.
  4. تصميم الموقع المناسب ليتناسب مع طريقة العمل وضمن تواصل فريق العمل بصورة مباشرة. شكل (21)
  5. تحديد مدير للمشروع ومدير لعمليات المشروع، لقيادة عملية التغيير والتطوير وتطبيقها.
  6. إصدار قرار تشكيل الفريق من الإدارة العليا لضمان إعلان الدعم الإداري الأعلى للمشروع. (قرار إعادة تشكيل فريق الكروكيات التنظيمية في المخططات التقسيمية المعتمدة رقم 2900405658 وتاريخ 1429/7/12هـ)
  7. إضافة نموذج تدقيق خاص بمجموعة عمل فحص الملكيات. شكل (24).

موظف اتصالات (استلام المعاملة وإدخالها على النظام الإلكتروني بالاتصالات الإدارية)	
مدقق تعبئة نموذج طلب كروكي والقيام بعمليات التدقيق الأولية حسب قائمة المتطلبات	
دعم GIS	مساح GPS رسام مهندس تخطيط فني فحص ملكية
	مدير الفريق QA
	مدقق نهائي QC
	لجنة الكروكيات
	الفريق لتصحيح وإصدار الكروكي
	مدخل بيانات رصد
	مدير عام (اعتماد)
	موظف اتصالات ومساعد إداري (إرسال)
	تحويل المعاملات إلى الجهات المحالة إليها



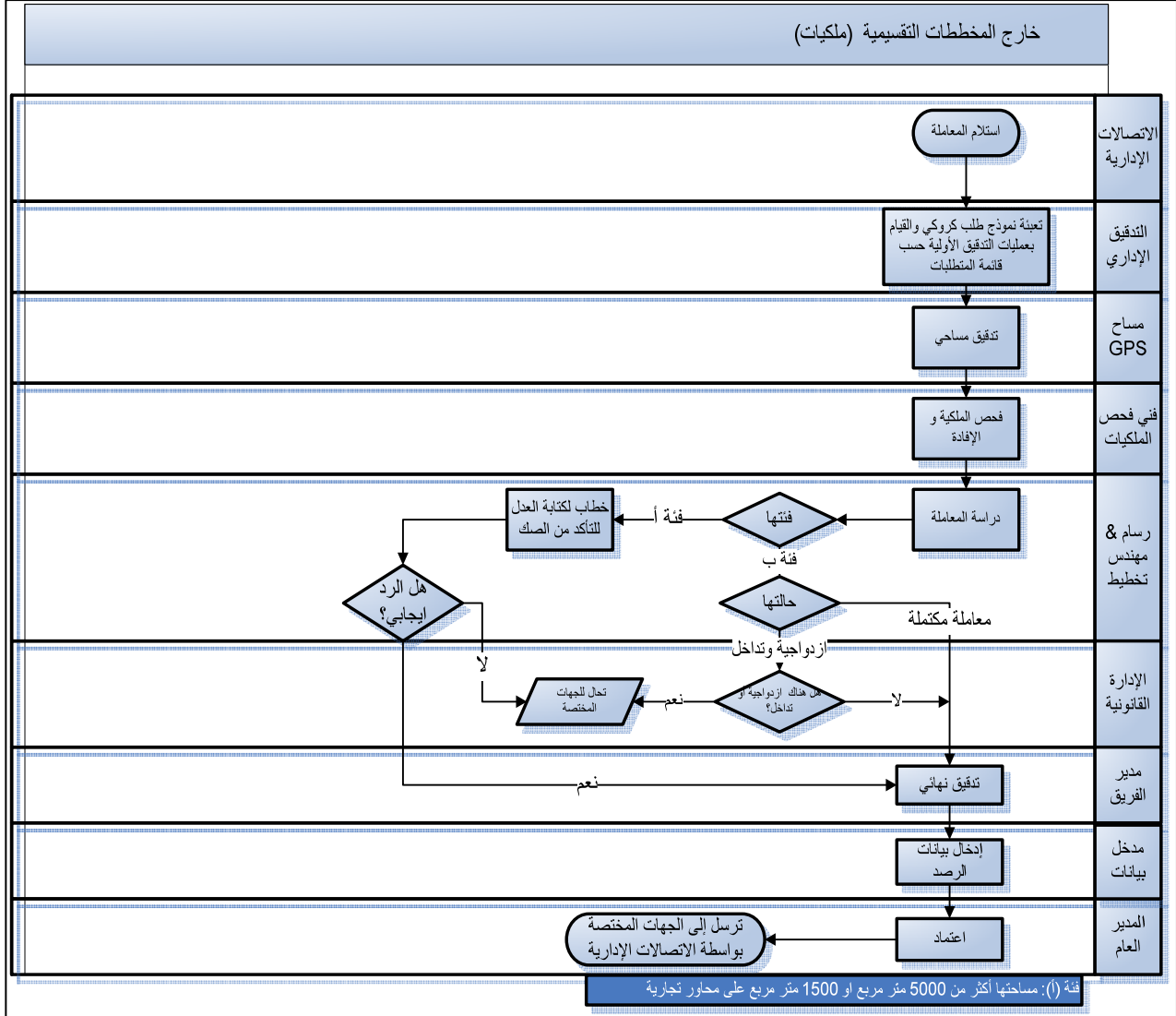
شكل (19) يوضح التخصصات المطلوبة للفريق المطور

8. من خلال عدة اجتماعات مع أعضاء الفريق الأول تم رسم إجراءات العمل في حال تطوير الفريق بتخصصاته الجديدة والمهام الجديدة الموكولة إليه، فكانت النتيجة هي الآلية الموضحة بالشكل (20).
9. تم أيضا عمل إجراءات العمل التفصيلية بالنسبة للأراضي خارج المخططات التقسيمية كأماكن خاصة (شكل 21)، وكذلك بالنسبة للمواقع خارج المخططات التقسيمية في المناطق العشوائية (شكل 22).



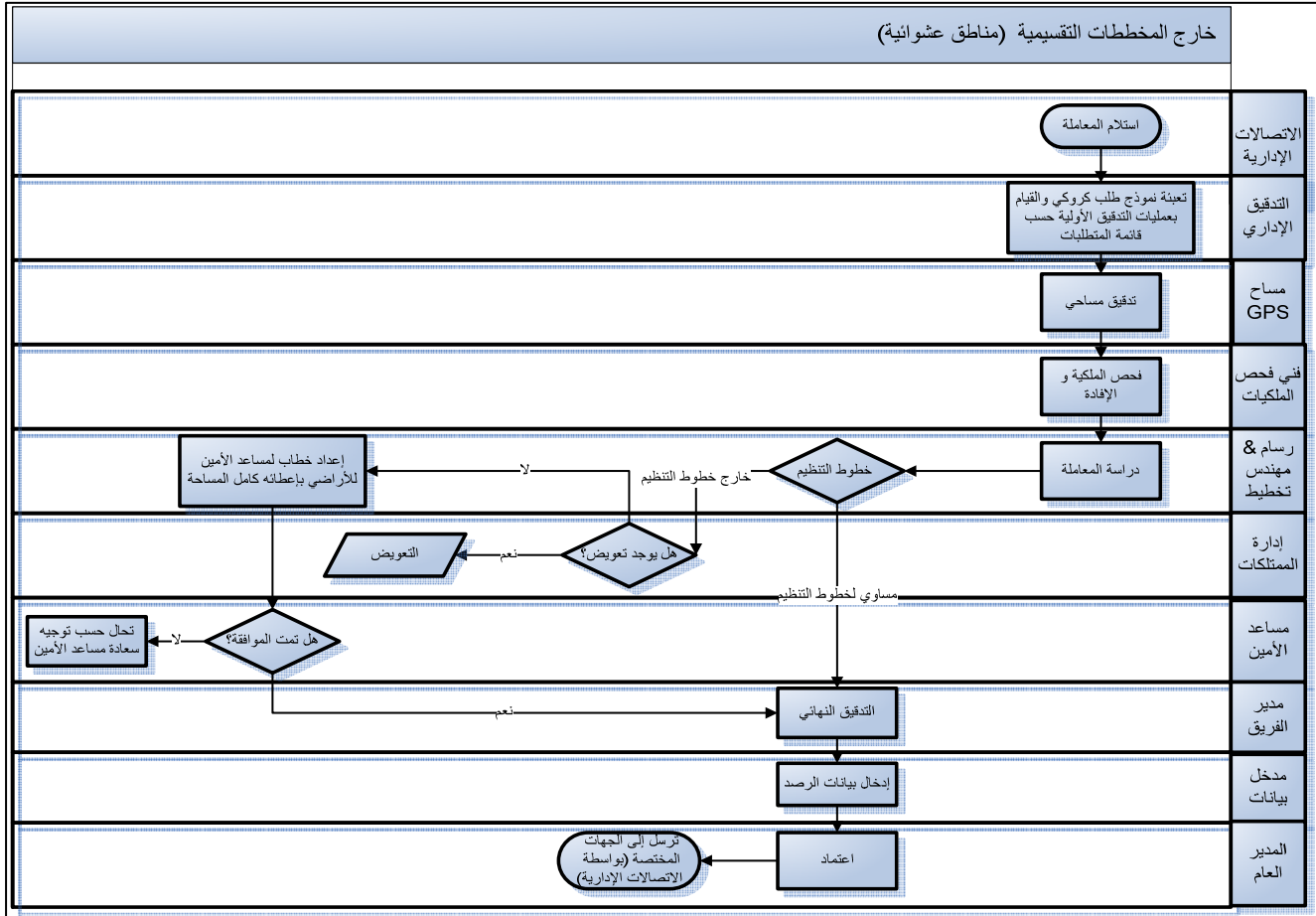


■ مجموعة عمل للدعم الفني والإداري لاستكمال إجراءات خدمات إصدار الكروكي



مثل صياغة الخطابات الخاصة بكتابة عدل أو المحكمة أو الجهات الرسمية الأخرى.

شكل (21) يوضح إجراءات العمل التفصيلية للأراضي خارج المخططات التقسيمية



شكل (22) يوضح إجراءات تفصيلية للأراضي الواقعة خارج المخططات التقسيمية وضمن المناطق العشوائية

وقد وجدنا أن الموقع المناسب لانتقال الفريق إليه والذي يتناسب مع طاقة الموارد البشرية الجديدة حسب ما هو موضح في الشكل (23). وعليه فقد قمنا بعد اختيار الموقع بالاتي:

- توضيح التوزيع العام لمجموعات العمل والمشرفين
- توزيع نظام عمل المجموعات بحسب عمل الفريق الثاني



- كل مجموعة عمل تنتهي من المعاملة تضعها على سطح المكتب حيث يمر المشرف ليقوم بعملين:
  - متابعة الانجاز ومراقبة أداء الفريق
  - مراجعة العمل المنجز وتصحيحه لطبع النسخ النهائية للتوقيع
- تحسين موقع فريق الدعم الفني وتحديد الأفراد العاملين به حيث تم نقل احد المختصين الإداريين والرسامين إلى هذه الوحدة لتطوير أداءها
- تحديد مقر اجتماع لمناقشة المعاملات وتوقيعها



شكل (23) يوضح تصميم موقع عمل الفريق المطور



تدقيق فحص الملكيات				
م	بنود التدقيق			
1	الكروكي المساحي معتمد من مدير إدارة المساحة أو رئيس البلدية الفرعية			
2	تم الإستفسار من الجهة المصدرة للصك وأذات بخطابها رقم . . . . . وتاريخ . . . . . ب <input type="checkbox"/> سلامة الصك وعدم وجود ما يؤثر على سجله وسريان مفعوله <input type="checkbox"/> عدم سلامة الصك ووجود ما يؤثر على سجله وسريان مفعوله			
3	الصك صادر من <input type="checkbox"/> جهة صاحبة ولاية مكانية على الموقع <input type="checkbox"/> جهة ليست صاحبة ولاية مكانية على الموقع بعد تاريخ الامر للسامي رقم . . . . . وتاريخ . . . . . و تم الرفع للوزارة و أذات بخطابها رقم . . . . . وتاريخ . . . . . <input type="checkbox"/> إجازه الصك <input type="checkbox"/> عدم إجازه الصك			
4	أساس الصك . . . . . <input type="checkbox"/> منح بخطاب الأمانة رقم . . . . . بتاريخ . . . . . <input type="checkbox"/> بيع بخطاب الأمانة رقم . . . . . بتاريخ . . . . . <input type="checkbox"/> بيع العين العزيمية بخطاب رقم . . . . . بتاريخ . . . . . <input type="checkbox"/> صك تعويضي رقم . . . . . بتاريخ . . . . . <input type="checkbox"/> صك استحكام رقم . . . . . بتاريخ . . . . .			
5	أساسه صك إستحكام <input type="checkbox"/> سكني <input type="checkbox"/> زراعي [1] يتضمن في صلبه موافقة الأمانة على الإستحكام بخطاب رقم . . . . . وتاريخ . . . . . وتم التأكد من صحة ذلك بأساس المعاملة [2] يتضمن في صلبه معارضة الأمانة على إستحكام بخطاب رقم . . . . . وتاريخ . . . . . وتم التأكد من صحة ذلك بأساس المعاملة. [3] لا يتضمن في صلبه موافقة أو معارضة الأمانة على الإستحكام [4] يتضمن في صلبه عدم رد الأمانة على استفسار المحكمة الشرعية عن الإستحكام وتم التأكد من صحة ذلك بأساس المعاملة [5] في الحالات 4+3+2 أملاه تم إحالة المعاملة إلى إدارة قضايا الأراضي التي أذات بخطابها رقم . . . . . وتاريخ . . . . . <input type="checkbox"/> استكمال الإجراءات <input type="checkbox"/> عدم استكمال الإجراءات			
6	يوجد بالموقع <input type="checkbox"/> تداخل ملكيات ( وتم تنزيل التداخل على الكروكي الشفاف) <input type="checkbox"/> إزدواجية تملك <input type="checkbox"/> لا يوجد بالموقع إزدواجية أو تداخل			
7	تطابق بيانات الصك مع مخطط الملكيات من حيث <input type="checkbox"/> الأبعاد <input type="checkbox"/> الحدود <input type="checkbox"/> وصف الموقع			
8	الصك الحالي مطابق أو متسلسل لما هو موجود بمخطط الملكيات			
9	نتائج الفحص بمخطط الملكيات <input type="checkbox"/> يوجد رصد سابق للموقع باسم . . . . . <input type="checkbox"/> لا يوجد رصد سابق للموقع			
10	• وضع علامة <input checked="" type="checkbox"/> إذا انطبق على الموقع أي من هذه الحالات : <input type="checkbox"/> الموقع على محور أو شارع رئيسي تجاري ومساحته ( 2م1500 ) فأكثر <input type="checkbox"/> الموقع مساحته ( 2م5000 ) فأكثر <input type="checkbox"/> الموقع على طريق الكورنيش أو على واجهة بحرية <input type="checkbox"/> صك الموقع تعويضي ( أراضي التعويضات)			
التخصص				
التوقيع				
التاريخ				
في حالة الإجابة بعدم لاسد عناصر البند رقم (10) أملاه تم إحالة المعاملة إلى لجنة فحص ورصد الملكيات الكبيرة وبم إرفاق نسخة من مخطط الملكيات للموقع مدون عليها رقم المعاملة وتاريخها لاستخدام اللجنة فقط				
تدقيق سكرتارية لجنة فحص ورصد الملكيات الكبيرة				
ملاحظات أعضاء اللجنة				
سكرة تاريخ اللجنة				
اعتماد لجنة فحص ورصد الملكيات الكبيرة				
أعضاء اللجنة	عضو اللجنة	عضو اللجنة	عضو اللجنة	رئيس اللجنة
الاسم				
الوظيفة				
التوقيع				
رقم المحضر		تاريخ المحضر		

شكل (24) يوضح نموذج تدقيق لمجموعة عمل فحص الملكيات

تنفيذ القرار الإداري و البدء في نفس يوم صدور القرار واستغرق العمل في الموقع الجديد لتجهيزه 15 يوما تم فيها نقل الأعضاء الجدد والتجهيز التقني ونقل مجموعات العمل من



مقرها السابق إلى المقر المطور في يومي الخميس والجمعة لضمان عدم توقف العمل وبالتالي فإن العمل انتظم بالفريق الجديد بعد (15) يوماً من صدور القرار، كما وأنه أيضاً تم تجهيز موقع مناسب لفريق جديد خاص ببرنامج أئمة إصدار الكروكيات التنظيمية كفريق تحت التجربة وتأهيل النظام.

في القرار الثاني لتطوير الفريق لم تدرج مسؤولية مجموعة عمل الدعم الفني والإداري على فريق الكروكيات لتفريغ الفريق لمهامه الأولى. مهام فريق الدعم الفني والإداري كانت تشتمل على الإفادات التي يمكن أن تطلبها كتابة عدل أو المحكمة أو خطابات الاستفسار أو الخطابات التي تتعلق بعمليات فصل الدوبلكسات أو الفلل أو تقسيم وفرز الأراضي الصغيرة أو تعديل الصكوك... الخ، إلا أنه بعد أن بدأنا بفترة ما بين عشرة أيام إلى خمسة عشر يوماً نظراً للاختناق الشديد الذي نتج عن تلك المجموعة بسبب ضغط العمل عليهم، تم نقل مهامهم إلى فريق الكروكيات التنظيمية وإدخالهم للعمل في نفس موقع الفريق وإعادة تصميم الموقع بصورة محدودة لاستيعابهم، أيضاً الفترة الزمنية التي كان مخططاً لها للمرحلة الثانية هي ثلاثة أشهر

### التحديات والحلول:

في هذه المرحلة أيضاً تكررت عمليات المقاومة وربما تصاعدت حدتها لتصبح من الداخل ومن الخارج لأن المرحلة الأولى كان يعتقد أنها فترة محدودة وستنتهي أما في المرحلة الثانية فالخوف كان من تكرار النجاح انه قد يحول هذا التغيير إلى واقع لا يقبل التغيير أو العودة به إلى الوراء.

كانت قراراتنا للحفاظ على مستوى أداء المجموعة الفاعلة مهنية ولا تردد فيها ومن لم يستطع التأقلم مع الفريق وطريقة أدائه يتم استنائه ونقله إلى جهة أخرى يمكن أن يؤدي فيها دوراً مهماً للأمانة ولكنه لا يعطل عملاً أهم بالنسبة للأمانة وسمعتها وقدرتها على الانجاز.

بدأت في هذه المرحلة ورش عمل ولقاءات مع المجلس البلدي والمكاتب الهندسية وكنا نواجه انطباعات المرحلة السابقة وكانت كل المشاكل تعيد نفسها مما يجعل الضغط النفسي والعصبي كبيراً على طريقة إفهام المراجعين عن التغيير أو أن لديهم الاستعداد للاستماع إليه. المشكلة أن الجميع كان يعتقد أن التغيير تم لصالحهم إذا كل ما كان متأخراً لسنتين يجب أن ينتهي في يوم.

الجانب الآخر هو ازدياد حجم الطلب للكروكيات التنظيمية بشكلها الجديد لأنها أصبحت مستند مهم للأرض لما تحتويه من معلومات تفصيلية ودقيقة وإحداثيات للموقع يمكن الاعتماد عليها في توقيع الأرض في مكانها الصحيح. هذه الزيادة ولدت الحاجة لرفع الطاقة الإنتاجية للفريق إلا أننا لم نتعرف بعد على كون هذه الحالة دائمة أم مؤقتة بسبب شعور المواطنين بسرعة الانجاز فكل واحد كان يريد أن يستغل هذه الفرصة قبل أن تحصل انتكاسة جديدة.

كان أمامنا وضعا صعبا وهو إدارة انطباع المواطنين والمكاتب الهندسية والإدارة الداخلية وفي نفس الوقت تطوير وتيرة العمل ورفع معنويات الفريق لتحسين الانجاز، أي أننا كنا نعمل على عدة جبهات في وقت واحد.

### نظام الأتمتة الآلي:

في هذه المرحلة اعتمدنا في تجربة نظام الأتمتة الآلي على تجربة إصدار كروكيات لمعاملات تم إصدار كروكيات تنظيمية لها وقد اكتشفنا بهذه التجربة المشكلة التي تعترض عملية الأتمتة في ضوء عدم وجود لوحة أساسية بمقياس رسم 1-1000 لمدينة جدة وكذلك عدم وجود رسم رقمي دقيق للمخططات التقسيمية مطابقة للواقع المنفذ، مما دفعنا إلى تخفيض مستوى الأتمتة الذي يمكن أن نحققه حتى يتم الحصول على المخططات الرقمية المناسبة لعمل النظام إلا أننا استمررنا في وضع أساس الأتمتة وان اعتمدنا في جزئية منه على الرسم بالأوتوكاد. شكل رقم ( 24-أ ) يوضح نموذج الكروكي الذي ينتجه هذا النظام

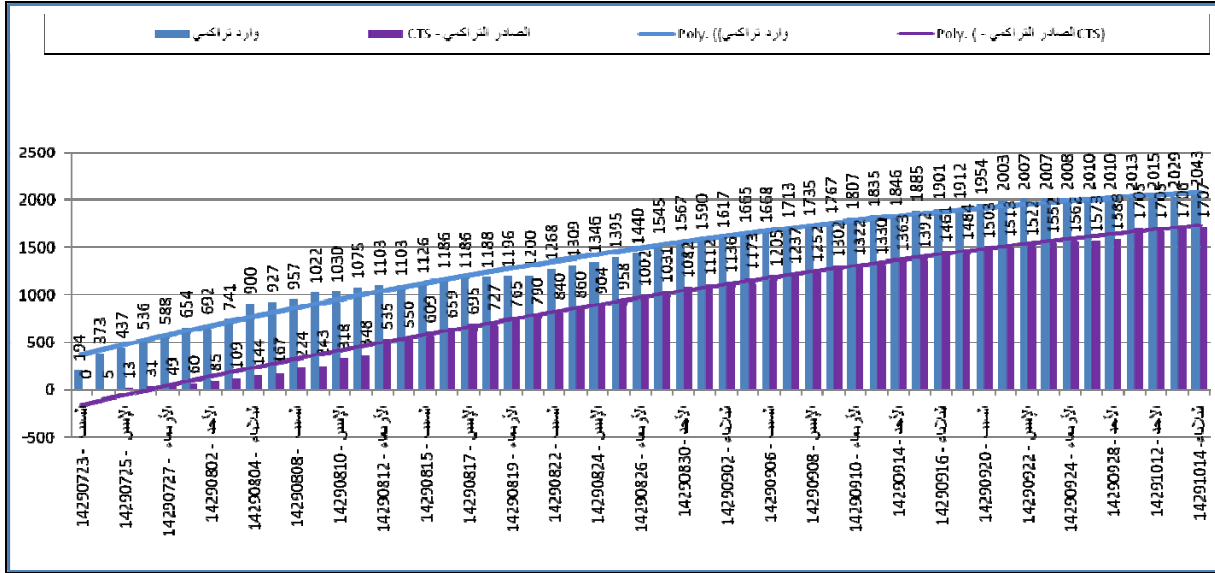


(أ)

### التقارير الدورية:

التقارير الدورية مهمة جداً وتكمن أهميتها في المعلومات التي توفرها وتساعدنا في تحديد أولويات العمل بالإضافة إلى التحليل الذي كنا نقوم به للتعرف على مجريات الأمور ومؤشرات الأداء. حتى نهاية هذه المرحلة كنا لازلنا نصمم نظام متابعة المعاملات ونضع أسس مؤشرات القياس وأنواع التقارير التي قد نحتاجها لتحديد الأولويات ومناطق الضعف والقصور لمعالجتها ومراكز القوة لتعزيزها. ونظرا لان النظام لم يتم تفعيله فقد اعتمدنا على جميع البيانات الإحصائية من نظام الاتصالات الإدارية ومن ثم عمل التحليل الذي نحتاجه.

شكل (25)



شكل (25) يوضح تقرير حصر الصادر والوارد وتشمل المرحلة الثانية وجزء من المرحلة الثالثة

في هذه المرحلة ونظرا لتعدد مجموعات العمل كان لابد لنا من خلق جو المنافسة المهنية على سرعة الانجاز وحسن الأداء لمجموعات العمل وان كنا أيضا نقيس انجاز الأفراد. شكل (26)





### شكل (28)

لم نكن نتوقع أن يتقبل الموظفين عملية تغيير ثقافة العمل بالمفهوم الجديد بطريقة مباشرة وكلية أي التغيير الجذري للعمل مع إعطاء الاعتبار لطبيعة العمل الحكومي واليات ونظامه وبالتالي وجدنا أن الطريقة المثلى هي في تطبيق عملية التغيير تدريجيا ولكن في اتجاه واحد، وفكر منهجي ثابت مع معالجة الظروف والملابسات وعناصر المقاومة الخارجية والداخلية، أي إدارة التغيير واتخاذ القرارات التي تتناسب مع الموقف دون الرجوع إلى آليات التواصل مع مختلف مستويات القيادات مما كان يستوجب تفويض الصلاحيات من الإدارة العليا إلى الإدارة المسؤولة عن قيادة التغيير مع توفير دعم القيادة العليا بثبات .

هذا التغيير الهيكلي سمح لنا بتثبيت الفريق كقسم للكرويكات التنظيمية لتثبيت عمله بالآلية الجديدة وتوزيع المهام التي كانت مختلطة في إدارة تخطيط المدينة وتوزيعها إلى ثلاثة أقسام كانت كلها مجتمعة تمثل إدارة تخطيط المدينة وهي لا زالت كذلك إلا أنها لم تعد مختلطة لا في المكان ولا في المهام. شكل (29)

التغيير الهيكلي وتثبيتته في هذه المرحلة لم يكن بالأمر السهل إذ أن عنصر المقاومة ارتفعت وتيرته لأن مؤشرات التغيير الجذري وعدم العودة إلى الوراء قد بدا تطبيقها بهذا التغيير.

### التحديات:

- رفض الفصل بين الجمهور وغرفة عمليات قسم الكرويكات
- رفض الفصل بين دارس المعاملة والمراجع صاحب المعاملة أو وكيله
- رفض الموظفين الداخليين لعملية مراجعتهم عن المعاملات ومتابعتها
- رفض استخدام البريد الإلكتروني للتواصل والسؤال عن أي معاملة لعدم توفرها أو عدم الرغبة في إثبات التواصل بشأن الطلب بصفة رسمية
- رفض مبدأ فقدان سلطة سرية المعلومة
- الرجوع دائما إلى مبدأ تأخر المعاملات في السابق حتى وان لم يتناسب ذلك مع واقع العمل في تلك الفترة
- إلقاء اللوم على القسم حتى في المعاملات المتأخرة أصلا في الأمانة
- استغلال أصحاب المعاملات المعقدة لتخليص معاملاتهم بسرعة في ضوء حالة الشكاوى واستغلالها

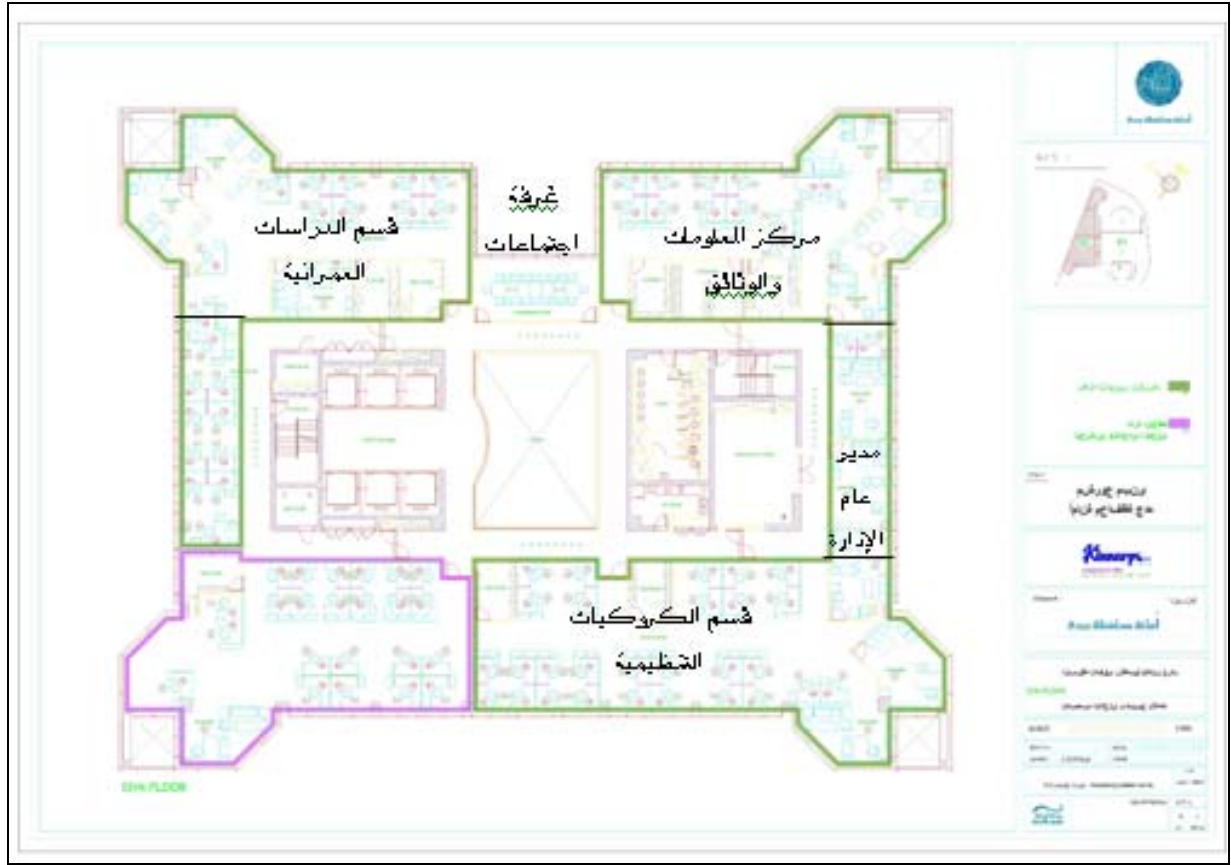


- رفض بعض موظفي الإدارة الانتظام في العمل وتكثيف الجهود لتخليص المعاملات والعمل خارج أوقات الدوام
- عدم قدرة بعض الموظفين العمل تحت الضغط والرقابة المباشرة
- عدم توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وأحيانا عدم إظهار المعلومات إلا بالسؤال عنها
- المحاولات الحثيثة للبحث عن الأخطاء في العمل وتعظيمها
- كثرة الشكاوى الداخلية والخارجية وارباك القسم في البحث عن كل حالة وربما أحيانا التحقيق فيها مما يضيع الكثير من الوقت في الرجوع إلى الوراء بدلا من العمل والتطوير وتخليص الموجود

### إدارة التغيير وطرق التعامل مع المقاومة:

- لقد اعتمدت إستراتيجية التغيير المقترحة على المحاور التالية :
- تنظيم عملية التعامل مع المراجعين وتوفير فريق عمل يناقش معاملاتهم
  - إعطاء أولوية للمعاملات التي يراجع أصحابها
  - تحديد مجموعة عمل لتخليص المعاملات التي تتبنى مبدأ الشكاوى ولها أهمية خاصة أو علاقة بالاستثمار أو المشاريع الريادية

- ورش عمل مشتركة مع المكاتب الهندسية وأشركهم في لجان دراسة وتطوير ووضع مقترحات
- صدور بعض التعاميم التي تساعد على التعامل مع بعض التفاصيل التي وجدنا أنها تستغرق جزء من وقت الانجاز وتطيل الدورة المستندية
- تبني بعض الأفكار التي تأتي من فرق العمل المنبثقة من ورش العمل المشتركة وتنفيذها
- تثبيت الاجتماع اليومي لمناقشة المعاملات في آخر دوام اليوم وتوقيعها
- تعيين موظفين جدد ونقل الموظفين رافضين التأقلم مع بيئة العمل الجديدة
- عمل حوافز ومكافآت بحسب الإنتاج
- زيارات دورية لمعالي أمين محافظة جدة لرفع معنويات الأفراد وإشعارهم بالاهتمام وان جهودهم معروفة ومقدرة
- الاحتفال بمراحل الانجاز
- عمل لقاءات اجتماعية خارج العمل



شكل (29) يوضح مناطق العمل للأقسام الثلاثة لإدارة تخطيط المدينة



في هذه المرحلة أصبح أمر الإدارة بوضعها الجديد أمر واقع ضعفت فيه احتمالية عودتها لما كانت عليه، إلا أن مشاكل الأداء لا زالت قائمة، بحكم أن كم المعاملات الواردة اكبر من المعاملات المنجزة وان كان إجمالي الإنتاج يفوق بكثير ما كان عليه سابقا.

في هذه المرحلة تم عمل انجازات كبيرة ومؤثرة على عملية الإنتاج وتتلخص في الآتي:

- 1) تصميم مواقع العمل لتستوعب إدارة تخطيط المدينة ( شكل رقم 29 )
- 2) تم تفعيل نظام تتبع المعاملات الآلي وبدأت تظهر لنا فوائد تطبيقه في تحديد الأولويات وتبيان المعاملات المتأخرة في القسم.
- 3) تمت مجموعة من ورش العمل وتم تطبيق بعض المخرجات المفيدة منها:
  - أ. إضافة خدمة "تجديد كروكي". في 1430/1/29 هـ
  - ب. تمديد مدة صلاحية الكروكيات التنظيمية إلى 3 سنوات في 1430/1/29 هـ
  - ج. إلغاء لجنة مراجعة وتدقيق الكروكيات في 1430/3/18 هـ
  - د. تغيير مسمى لجنة فحص الملكيات إلى لجنة قضايا الأراضي. في 1430/3/18 هـ
  - هـ. إعادة تنظيم لجنة فحص الملكيات. في 1430/3/18 هـ

في هذه المرحلة تم تغيير بعض الأفراد القياديين ليتناسب مع أهداف المرحلة للمرحلة لتحقيق عملية الاستقرار وتطوير آليات اتخاذ القرار تتناسب مع المحلة وبروح مختلفة عما كانت عليه حتى لا تتأثر العمليات بثقافة العمل السابقة.

استمر العمل حتى تاريخ نهاية 1430/4/4 هـ على وتيرة واحدة وبسعي لتحريك المعاملات إلى مراحل انجازها وتدريب الموجودين حيث تحقق في هذه المرحلة عملية انجاز كروكي تنظيمي على مستوى فني ممتاز إلا أن ذلك أدى إلى ضغط شديد على الإدارة حيث ارتفع عدد المعاملات الواردة بشكل اكبر من الطاقة الإنتاجية للقسم وكان دورنا إشراف وتجهيز على عمليات إدارة تخطيط المدينة وقد لاحظنا الآتي:

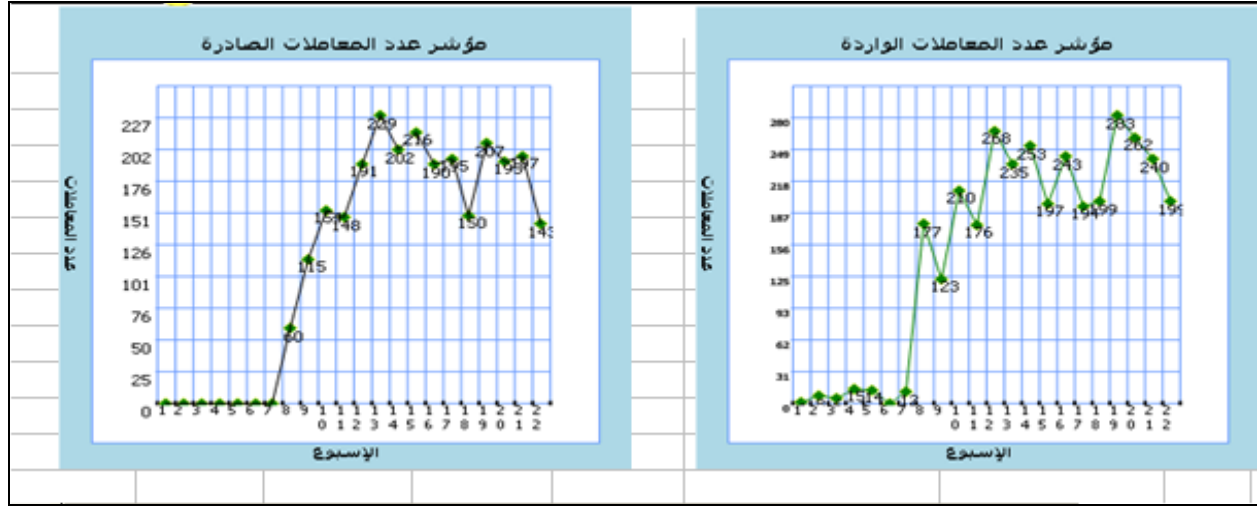
1. عملية اتخاذ القرار لازالت بطيئة بسبب تعقيدات المعاملات وتشتت مكان القرار
2. المقاومة غير الظاهرة ولدت خوف من اتخاذ القرار
3. توتر نسبي في العلاقة بين الأفراد وبين قيادة الإدارة
4. عدم الثقة من قيادة الإدارة في الشباب الذي ولد حرص شديد في مراجعة أعمالهم مما سبب تكرار العمل
5. جودة المنتج ولدت رغبة عامة في استخراج كروكي من المنتج الجديد رفع أعداد المتقدمين لطلب كروكي جديد
6. عودة المعاملات غير المكتملة من إدارات أخرى إلى قسم الكروكيات بالإضافة إلى المعدل الطبيعي
7. كبر حجم المعاملات يتجاوز طاقة قسم بصفو عامة



8. إحساس الموظفين بان حجم العمل ومستوى الأداء المطلوب وكيفية إخراج المنتج يتناسب مع حجم إدارة وليس قسم وذلك ينطبق أيضا على قسم الدراسات العمرانية.
9. ضغط المراجعين على الإدارة
10. عدم انضباط المكاتب الهندسية بالدقة في العمل ومتابعة التغيرات والضغط في أن يقبل القسم العمل وان كان ناقصا
11. عدم قدرة مركز خدمة العملاء على التعامل مع المراجعين لان حاجتهم تفوق إمكانياته ( مناقشة المعاملات + مناقشات فنية)
12. عدم قدرة قسم الكروكيات التنظيمية على تحقيق الاستفادة المطلوبة من نظام متابعة المعاملات ( TMS ).
13. استمرار ضغط العمل دون تحقيق تقدم ملموس في الانجاز يرفع من معنويات الموظفين ويخفف ضغط المراجعين.

بالرغم من كل ذلك إلا أن وتيرة العمل وطريقة الانجاز لا زالت أفضل مما كانت عليه ( شكل رقم 30) وان كانت لا تحقق طموحاتنا في الوصول إلى مرحلة انجاز المعاملة في مدة أسبوع كما نأمل. عند هذه النقطة كان لا بد من أن ننتقل إلى الرابعة والأخيرة في إعادة هيكلة الإدارة العامة للتخطيط العمراني وفصلها لإعطائها القدرة والمرونة في اتخاذ القرارات وتطوير أداءها.

تقرير الصادر والوارد بنظام الإنصالات الإدارية : من 05/11/1429 هـ إلى 04/04/1430 هـ											
		مجموع الصادر: 2591		مجموع الوارد: 3316							
		متوسط الصادر: 24		متوسط الوارد: 31							
اسبوع	ايام الاسبوع	تاريخ بداية الاسبوع	تاريخ نهاية الاسبوع	عدد الوارد	عدد الصادر	متوسط عمر الصالر	الرصيد اليومي	مؤشر المفتوحة	متوسط عمر المفتوحة		
9	6	السبت 29/12/1429	الخميس 05/01/1430	123	115	9	8	🟡	12	197	
10	6	السبت 07/01/1430	الخميس 12/01/1430	210	154	9	56	🟡	10	253	
11	6	السبت 14/01/1430	الخميس 19/01/1430	176	148	10	28	🟡	10	281	
12	6	السبت 21/01/1430	الخميس 26/01/1430	268	191	9	77	🟡	9	358	
13	6	السبت 28/01/1430	الخميس 03/02/1430	235	229	11	6	🟡	10	364	
14	6	السبت 05/02/1430	الخميس 10/02/1430	253	202	13	51	🟡	9	415	
15	6	السبت 12/02/1430	الخميس 17/02/1430	197	216	12	-19	🟡	10	396	
16	6	السبت 19/02/1430	الخميس 24/02/1430	243	190	13	53	🟡	11	449	
17	6	السبت 26/02/1430	الخميس 02/03/1430	194	195	14	-1	🟡	12	448	
18	6	السبت 04/03/1430	الخميس 09/03/1430	199	150	17	49	🟡	12	497	
19	6	السبت 11/03/1430	الخميس 16/03/1430	283	207	16	76	🟡	12	573	
20	6	السبت 18/03/1430	الخميس 23/03/1430	262	193	17	69	🟡	12	640	
21	6	السبت 25/03/1430	الخميس 30/03/1430	240	197	17	43	🟡	13	683	
22	3	السبت 02/04/1430	الاثنين 04/04/1430	199	143	17	56	🟡	12	739	

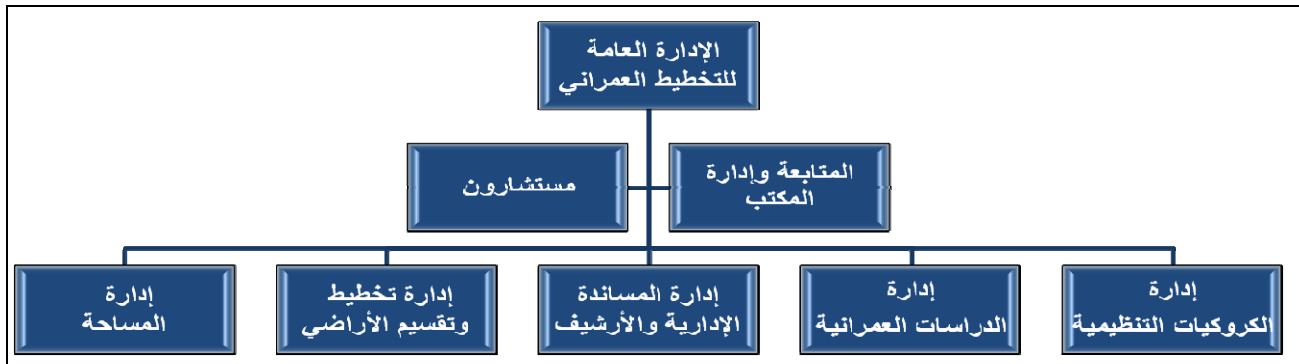


شكل (30) تقرير الانجاز ( TMS ) خلال المرحلة الثالثة ويلاحظ الانجاز الكبير المحقق إلا أن معدل الصادر اقل من معدل الوارد مما اثر العدد المفتوح في الإدارة فارتفع تدريجيا واستمر في تزايد حتى بلغ في نهاية المرحلة إلى 739 معاملة

في تاريخ 1430 / 4 / 5 هـ صدر قرار إعادة الهيكلة للإدارة العامة للتخطيط العمراني بالإضافة إلى تنقلات إدارية تعظم الفائدة من الموارد البشرية بعد الخبرة والتجربة التي اكتسبناها في الفترة السابقة.

### المرحلة الرابعة:

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة النهائية في التغيير الإداري وإعادة الهيكلة لإدارة التخطيط العمراني حيث يتحقق بها وحدة القرار الإداري، المرجعية الواحدة للإدارة، تحديد مهام العمل لكل إدارة، ترابط الإدارات التابعة مع بعضها، تحقيق استقرار الإدارة بصورتها النهائية وإرسال رسالة إلى كافة الموظفين بعدم التفكير في العودة إلى الوراء. ( شكل رقم 31 )



شكل (31) الهيكل الإداري الجديد للإدارة العامة للتخطيط العمراني

### الأهداف:



لكل مرحلة أهدافها، فتغيير ثقافة العمل أمر يتطلب الكثير من التركيز وعدم إدخال الموظفين وبالتالي فإن المرحلة الأولى فقط هي التي تظهر التغيير الجذري بين المراحل اللاحقة تظهر تطوير والتغيير يخدم ذلك التطوير، وأهدافنا في هذه المرحلة تتلخص في الآتي:

1. التوجيه الإرشادي لكل الموظفين العاملين على القدرة على اتخاذ القرار.
2. النقل التدريجي لتحمل مسؤولية العمل كاملة.
3. تشجيع الانجاز والإبداع.
4. رفع قدرة المدراء على إدارة العمل والأفراد وليس بالإضافة للإشراف الفني على المنتج.
5. رفع الطاقة الإنتاجية للإدارة، وجعل معدل الصادر أعلى من معدل الوارد.
6. رفع المستوى المهني وحميمية التواصل مع المراجعين.
7. تعظيم الفائدة من نظام متابعة المعاملات (TMS).
8. توظيف الوظائف وتأهيل السعوديين.
9. إنهاء كافة المعاملات المتركمة.
10. استمرار التطوير لأدوات واليات العمل.

### التخطيط للمرحلة الرابعة:

دائماً عند كل مرحلة وان كنا نعرف الأهداف منذ نشأة المشروع إلا أننا وبشكل دائم نناقش ما تم التخطيط له ونعيد صياغة الأهداف لتشمل الدروس التي تعلمناها في كل مرحلة عشنا سلبياتها وإيجابياتها، فوضعنا أولوية الخطة كما يلي:

1. إعادة تصميم مكان العمل ليستوعب فكرة التوسعة ورفع الطاقة الإنتاجية ومركز خدمة العملاء بالمتطلبات التي عرفناها من المراحل السابقة. شكل رقم (32)
2. تطوير نماذج عمل جديدة تساعد على تحسين الدورة المستندية وتسهل عمل مجموعات العمل الفني. شكل رقم (33)
3. دراسة ومناقشة الحلول لمعالجة مشكلة تفعيل نظام (TMS) وتعظيم الفائدة منه.
4. تحميل الكفاءات السعودية المناسبة مسؤولية العمل لتدريبهم على القدرة على اتخاذ القرار وإدارة الأفراد وضمان عملية الإحلال وعدم الإخلال بالعمل من منظور التدوير الوظيفي.
5. غرس قيم ومبادئ العمل الذي تتبناها الأمانة.



- صمم موقع استقبال العملاء أو المراجعين حتى يحقق عدة أهداف وهي:
1. إعطاء المعلومات عن حالة المعاملة والإجراء المتوقع عليها والوقت المتوقع لإتمام دراستها.
  2. غرفة اجتماعات صغيرة لمناقشة مستندات المعاملة وشرح وجهة نظر الأمانة في ما أرفق من مستندات وتوضيح الإجراء الذي يتخذ في مثل هذه الحالات إذا كان هناك اختلاف في وجهات النظر أو خطأ في الكروكي التنظيمي المستخرج.
  3. غرفة اجتماعات صغيرة بجهاز عرض لمناقشة الخلافات الفنية في المخطط المرسل من المكتب الهندسي وتوضيح هذه الأخطاء ليعالجها المكتب الهندسي وتفتح المعاملة بعد التصحيح.
  4. وجود مكتب مدير عام التخطيط العمراني في نفس موقع استقبال العملاء المراجعين لمعاملاتهم للتواصل مع العملاء ويكون قريباً منهم في حال أن يكون لأحدهم شكوى أو عدم رضا من أداء الإدارة.



أمانة محافظة جدة

المملكة العربية السعودية  
أمانة محافظة جدة

### نموذج طلب خدمة كروكي

رقم المعاملة	اسم صاحب المعاملة	الأب	الجد	العائلة
تاريخ تقديم الطلب				
اسم المكتب الهندسي	رقم هوية صاحب المعاملة			
رقم تسجيل المكتب بالأمانة	تاريخها		مصدرها	
اسم مقدم الطلب:	<input type="checkbox"/> المالك <input type="checkbox"/> الوكيل <input type="checkbox"/> المفوض			
رقم الهوية:	رقم الهاتف / الجوال:	التوقيع:		
نوع الخدمة:	<input type="checkbox"/> استخراج كروكي تنظيمي <input type="checkbox"/> تجديد كروكي تنظيمي <input type="checkbox"/> تعديل صك ملكية <input type="checkbox"/> دمج صكوك ملكية <input type="checkbox"/> فرز أو تقسيم أرض <input type="checkbox"/> فصل فيلا دويلكس			
الموقع داخل مخطط تقسيمي	رقم المخطط التقسيمي	رقم القطعة		
الموقع ضمن لوحات تنظيمية	رقم اللوحة التنظيمية	البلدية الفرعية		
رقم الصك	تاريخ الصك	مصدره		

ضع علامة <input checked="" type="checkbox"/> في حالة المطابقة وعلامة <input type="checkbox"/> في حالة عدم المطابقة		للإستخدام الرسمي	
م	بيان المتطلبات	المكتب الهندسي	التدقيق في مركز خدمة العملاء
١	صورة خطاب تفويض المكتب الهندسي من المالك أو من ينوب عنه شرعا معتمد بختم وتوقيع المكتب الهندسي.		
٢	صورة بطاقة الهوية الوطنية (واضحة) للمالك أو صورة السجل التجاري للشركات والمؤسسات أو صورة الترخيص الحكومي للجمعيات.		
٣	صورة واضحة لمصكوك الملكية توضح التهميشات خلف الصك مطابقة للأصل ومعتمدة بختم و توقيع المكتب الهندسي على الوجهين.		
٤	المطابقة والتصديق للوثائق المقدمة على الوجهين بختم وتوقيع المكتب الهندسي:		
في حال استخراج كروكي تنظيمي تضاف المرفقات التالية (بالإضافة لما ورد في بند ٤ - ١)			
٥	صورة إرشادية من إسقاط الموقع على المسور الفضائي (برنامج فوجل إيرث)		
٦	مكروصفي الرفع المساحي للموقع المعتمد من المكتب الهندسي. قرص مدمج (CD) عليه شعار وختم المكتب الهندسي غير قابل لإعادة الكتابة يحتوي على التالي: صور جميع الوثائق التي تم نشرها أو إعلانها بالإضافة لهذا النموذج طلب خدمة مكروصفي تنظيمي: صور التوثوغرافية للموقع من الجهات الأربعة. ملف المكروصفي الرقمي بصيغة (dwg). ملف بصيغة (kml) لإسقاط المكروصفي على (فوجل إيرث). ملف بصيغة (bxi) لإحداثيات أرضكان الموقع (حسب الصك). ملف بصيغة (bxi) لإحداثيات أرضكان الموقع (حسب الطبيعة). ملف القياسات الحقلية للرفع المساحي للموقع.		
في حال تجديد كروكي تنظيمي تضاف المرفقات التالية (بالإضافة لما ورد في بند ٤ - ١)			
٥	أصل المكروصفي التنظيمي المعتمد لموقع صاحب العلاقة		
في حال تعديل صك ملكية تضاف المرفقات التالية (بالإضافة لما ورد في بند ٤ - ١)			
٥	صورة من المكروصفي التنظيمي المعتمد لموقع صاحب العلاقة		
في حال دمج صكوك ملكية تضاف المرفقات التالية (بالإضافة لما ورد في بند ٤ - ١)			
٥	رفع مساحي معتمد من إدارة المساحة لمواقع المصكوك		
٦	صورة من المكروصفي التنظيمي المعتمد لموقع صاحب العلاقة		

الإصدار: ١،١ | نموذج رقم: JLE - MI-F01 | صفحة ١ من 2

أمانة  
محافظة جدة

شكل (33) تصميم موقع العمل لاستيعاب رفع الطاقة الإنتاجية واستقبال العملاء



استطاعت الإدارة في هذه الفترة ومن تاريخ 1430/4/5 هـ وحتى 1430/8/9 هـ ان تحقق توازن بين معدل المعاملات الصادرة ومعدل المعاملات الواردة. شكل رقم (34)

تقرير الصادر والوارد بنظام الاتصالات الإدارية : من 05/04/1430 هـ إلى 29/08/1430 هـ  
مجموع الوارد: 4610 مجموع الصادر: 4617  
متوسط الوارد: 45 متوسط الصادر: 45

رقم الإِسبوع	عدد ايام الإِسبوع	تاريخ بداية الإِسبوع	تاريخ نهاية الإِسبوع	عدد الوارد	عدد الصادر	متوسط عمر الصادر	الرصيد اليومي	مؤشر المفتوحة	متوسط عمر المفتوحة
1	3	05/04/1430	الثلثاء	73	106	14	-33	706	14
2	6	09/04/1430	السبت	281	215	19	66	772	14
3	6	16/04/1430	السبت	178	242	20	-64	708	16
4	6	23/04/1430	السبت	152	221	20	-69	639	18
5	6	01/05/1430	السبت	133	195	21	-62	577	21
6	6	08/05/1430	السبت	431	254	18	177	754	16
7	6	15/05/1430	السبت	266	245	22	21	775	16
8	6	22/05/1430	السبت	173	247	18	-74	701	18
9	6	29/05/1430	السبت	220	227	23	-7	694	18
10	6	06/06/1430	السبت	218	223	20	-5	689	19
11	6	13/06/1430	السبت	224	266	22	-42	647	18
12	6	20/06/1430	السبت	291	238	23	53	700	16
13	6	27/06/1430	السبت	202	176	21	26	726	17
14	6	05/07/1430	السبت	226	208	21	18	744	18
15	6	12/07/1430	السبت	290	233	19	57	801	18
16	6	19/07/1430	السبت	209	198	22	11	812	19
17	6	26/07/1430	السبت	215	277	24	-62	750	20
18	6	03/08/1430	السبت	211	174	19	37	787	21
19	6	10/08/1430	السبت	224	246	17	-22	765	23
20	6	17/08/1430	السبت	168	216	24	-48	717	25
21	6	24/08/1430	السبت	225	210	27	15	732	24
							0		

شكل (34) تقرير نظام TMS يوضح مجموع الوارد ومجموع الصادر والتوازن الذي تم تحقيقه في نهاية الفترة بين المعدلين

### التحديات والحلول:

من التحديات التي واجهناها في هذه المرحلة هي:

1. مقاومة التغيير وربما الغضب من ثبات الإدارة بثوبها الجديد مما جعل بعض الإدارات تتخلى عن المسؤوليات التي لديها وترسلها على إدارة الكروكيات التنظيمية. والحل الذي قمنا به في مواجهة هذه الحالة هو:
  - أ. عمل آلية خاصة لهذه المعاملات وتوجيهها إلى مكانها الصحيح أو أرشفتها.
  - ب. استخراج هذه المعاملات ودراستها عند المراجعة فقط حتى لا تؤثر على برنامج المعاملات الواردة يوميا.
2. انقلاب التعاون في عملية الفهرسة إلى تقيد به مع سحب العاملين فيه. والحل الذي قمنا به في مواجهة هذه الحالة هو:



- أ. الاستعانة بمفهرس من إدارة أخرى بالإضافة إلى تشغيل مفهرسين من موظفي الاتصالات الإدارية والإداريين في الإدارة العامة للتخطيط العمراني.
- ب. إعطاء أولوية للتصدير عن الاستلام
3. تطبيق نظام آلي جديد في كتابة عدل مما أدى إلى ورود معاملات بالمئات يوميا تتطلب استكمال بيانات الصكوك. والحل الذي قمنا به في مواجهة هذه الحالة هو:
- أ. استخراج المعاملات ودراستها عند المراجعة فقط حتى لا تؤثر على برنامج المعاملات الواردة يوميا
- ب. تحويل معاملات كروكي تنظيمي في مخططات تقسيميه إلى نظام الأتمتة أو البلديات الفرعية.
4. الوقت الطويل الذي استغرقته إجراءات استقطاب وتعيين كوادر بشرية جديدة تغطي حاجة الإدارة لرفع الطاقة الإنتاجية. والحل الذي قمنا به في مواجهة هذه الحالة هو:
- أ. العمل خارج أوقات الدوام الرسمي
- ب. العمل في أوقات الإجازات الرسمية
- ج. تكثيف عملية التوظيف المباشر بالاختيار والمقابلات لحدِيثي التخرج وتكثيف عملية تدريبهم
5. عدم تطبيق نظام الأتمتة حتى في الجزء الذي تم الانتهاء منه من البرنامج. والحل الذي قمنا به في مواجهة هذه الحالة هو:
- أ. عدم استلام طلبات كروكيات تنظيمية إلا من خلال نظام الأتمتة (ECP)
- ب. تنفيذ ورش عمل للمكاتب الهندسية عدة مرات.
6. ضغط العمل على الأفراد جعل عملية متابعة النظام والتعرف على الأولويات منه غير مجدية بالإضافة إلى عدم التعود على الانضباط به. وقد قمنا بالاتي لمعالجة هذه الحالة:
- أ. تعيين مهندس مدرب جيدا على نظام TMS وتعريفه بالبرامج التي تساعد على تحديد الأولويات وتسريع الانجاز
- ب. تكليف المهندس بالإشراف على الاتصالات الإدارية والدعم الفني واستغلال إمكانات الموارد البشرية في الوجدتين حسب حاجة العمل.
- ج. تكليفه بسلطة الرقابة والمتابعة للمعاملات المتأخرة ودفعها للأولوية وتوجيه مجموعات العمل إلى ذلك.
- د. تطوير نظام TMS للمساعدة في تحديد الأولويات آليا باستخدام الترميز بالألوان بحيث يكون الأكثر أهمية وأولوية باللون الأحمر ثم البرتقالي فالأصفر.
- ه. إعادة تدريب الموظفين على النظام وإبلاغهم أسبوعيا بالتطوير التقني في النظام والذي لم يتوقف حتى تاريخ كتابة هذا البحث.



7. كثافة المراجعين وإخلالهم بوقت العاملين والتأثير سلبا على القدرة الإنتاجية. وقد قمنا بالاتي لمعالجة هذه الحالة:

- أ. تأسيس مركز لخدمة العملاء بجوار الإدارة
- ب. عمل واجهة زجاجية أمام المراجعين للعاملين في الإدارة حتى يطلعوا على العاملين ويشاهدونهم وهم يقومون بعملهم في خدمتهم.
- ج. عمل ملخص للتعاميم لتوجيه المراجعين بما لهم وما عليهم.
- د. استخدام مبدأ الشفافية في مناقشة معاملاتهم وإعطائهم الفرصة للدفاع عن حقوقهم



### الخاتمة:

في 1430/12/8 هـ تحقق حلمنا في تحقيق أهداف تطوير التخطيط العمراني بمحافظة جدة، ووضعنا اللبنة الأساسية وتم تطبيقها لمستقبل واعد لإدارة ذات مهنية عالية وبتقافة عمل متطورة وتتعلم باستمرار للتطور المستمر. حققنا الآتي:

- توظيف وتدريب وتأهيل عدد كبير من السعوديين للقيام بمهمة العمل
- حققنا أمان لاستمرار العمل بتأسيس فريق عمل قادر للقيام بالإحلال عند حدوث عجز في الموارد البشرية
- ألية عمل واضحة ومنظمة وتعتمد على نماذج معروفة ومعلنة.
- التوجيه والإرشاد والتدريب على راس العمل وتدريبهم على كيفية تدريب الآخرين.
- الانتهاء من كافة المعاملات المتعلقة بالإدارة في تاريخ 1430/12/7 هـ شكل رقم

(35)

تقرير الصادر والوارد بنظام الاتصالات الإدارية: من 01/09/1429 هـ إلى 06/12/1430 هـ

مجموع الوارد: 2708      مجموع الصادر: 3433

متوسط الوارد: 39      متوسط الصادر: 50

رقم الإسيوع	عدد ايام الإسيوع	تاريخ بداية الإسيوع	تاريخ نهاية الإسيوع	عدد الوارد	عدد الصادر	متوسط عمر الصادر	الرصيد اليومي	مؤشر المفتوحة	متوسط عمر المفتوحة
1	6	الجمعة 01/09/1430	الخميس 7/09/1430	206	240	27	-34	🟡	698
2	6	السبت 09/09/1430	الخميس 4/09/1430	165	232	29	-67	🟡	631
3	6	السبت 16/09/1430	الخميس 1/09/1430	166	236	22	-70	🟡	561
4	6	السبت 23/09/1430	الخميس 8/09/1430	65	165	24	-100	🟡	461
5	6	السبت 30/09/1430	الخميس 5/10/1430	0	0		0	🟡	461
6	6	السبت 07/10/1430	الخميس 2/10/1430	193	236	28	-43	🟡	418
7	6	السبت 14/10/1430	الخميس 9/10/1430	282	487	19	-205	🟡	207
8	6	السبت 21/10/1430	الخميس 6/10/1430	137	273	18	-136	🟡	71
9	6	السبت 28/10/1430	الخميس 4/11/1430	323	217	5	106	🟡	174
10	6	السبت 06/11/1430	الخميس 1/11/1430	321	320	5	1	🟡	175
11	6	السبت 13/11/1430	الخميس 8/11/1430	336	381	4	-45	🟡	130
12	6	السبت 20/11/1430	الخميس 5/11/1430	241	262	4	-21	🟡	111
13	6	السبت 27/11/1430	الخميس 2/12/1430	265	328	4	-63	🟡	48
14	3	السبت 04/12/1430	الاثنين 06/12/1430	8	56	5	-48	🟡	0

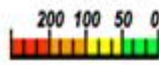
شكل (35) تقرير نظام TMS يوضح مجموع الوارد ومجموع الصادر من المعاملات وتاريخ الانتهاء من آخر معاملة في الإدارة بنهاية يوم 1430/12/6 هـ حيث أصبح عدد المعاملات بالإدارة صفراً



## احصائيات المعاملات (بالإدارة) :

عدد المعاملات المفتوحة بالإدارة	55
متوسط عمر المعاملات المفتوحة بالإدارة	2 يوم عمل

مفتاح معايير الألوان



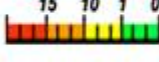
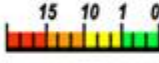
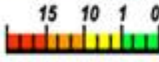
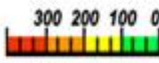
## احصائيات المعاملات المتأخرة (بالإدارة) :

عدد المعاملات المتأخرة عن الزمن المعياري* بالإدارة	0
متوسط عمر المعاملات المتأخرة عن الزمن المعياري* بالإدارة	0 يوم عمل

\* الزمن المعياري هو 7 أيام عمل

نهية للطباعة

مفتاح معايير الألوان



## المعاملات المفتوحة :

عرض	53	* إجمالي عدد المعاملات المفتوحة بالإدارة حاليا :
	0	* عدد معاملات المراسلات الداخلية المفتوحة
عرض	8	= عدد المعاملات المحالة لموظف وغير مستلمة
عرض	45	= عدد المعاملات المحالة لموظف و مستلمة
	0	* عدد المعاملات المستلمة وغير مكتملة البيانات

## المعاملات المصدرة :

عرض	2	* عدد المعاملات المحالة للتصدير وغير مصدرة بنظام الإنصالات الإدارية
عرض	1	* عدد المعاملات المصدرة بالنظام ولا زالت مفتوحة بالإدارة

شكل رقم ( 36 ) تقرير TMS يوضح إحصائيات المعاملات في يوم الجمعة 1431/1/8 هـ الموافق 2009/12/24م ويوضح الانتظام في التعامل مع المعاملات الواردة بعد الانتهاء من المعاملات المتأخرة بالإدارة وأصبح متوسط زمن المعاملات بالإدارة هو 2 يوم أما المتأخرة عن الزمن المعياري فهو صفر معاملة



ازمان المعاملات المفتوحة حاليا حسب دخولها الأمانة		
	عدد المعاملات	الفترة
<input type="button" value="عرض"/>	27	اقل من شهر
<input type="button" value="عرض"/>	5	من شهر الى اقل من 3 أشهر
<input type="button" value="عرض"/>	9	من 3 أشهر الى اقل من 6 أشهر
<input type="button" value="عرض"/>	4	من 6 أشهر الى اقل من 9 أشهر
<input type="button" value="عرض"/>	4	من 9 أشهر الى اقل من سنة
<input type="button" value="عرض"/>	4	من سنة الى اقل من سنتين
	0	من سنتين فأكثر
	53	المجموع

ازمان المعاملات المفتوحة حاليا حسب دخولها الإدارة		
	عدد المعاملات	الفترة
<input type="button" value="عرض"/>	53	اقل من شهر
	0	من شهر الى اقل من 3 أشهر
	0	من 3 أشهر الى اقل من 6 أشهر
	0	من 6 أشهر الى اقل من 9 أشهر
	0	من 9 أشهر الى اقل من سنة
	0	من سنة الى اقل من سنتين
	0	من سنتين فأكثر
	53	المجموع

رقم ( 37 ) تقرير نظام TMS يوضح اعمار المعاملات بحسب دخولها للامانة وحسب دخولها للإدارة ويتم بناءا عليها اعادة ترتيب الاولويات



- العمل حتى تاريخ 1430/12/6 هـ لم يكن بتكليف وإنما حبا في العمل ورغبة في تحقيق ما لم يتم تحقيقه سابقا في هذه الإدارة. وهذه الثقافة التي زرناها في هذه الإدارة على مدار سنة وسبعة اشهر.
- تحقيق معيار الانجاز في سبعة أيام كحد أقصى وفي ثلاثة أيام للمعاملات الأقل صعوبة. نتحدث هنا بالنسبة للمعاملات التي يمكن إنتاج كروكي تنظيمي لها ولا تحتاج إلى قرارات تخص إدارات أخرى و ليس بها إشكالية قانونية تمنع إصدار مخطط الأرض. شكل رقم ( 36، 37 )

وقد تم بحمد الله عمل التقارير الدورية لتطور الانجاز بصورة مستمرة حتى إكمال كل المعاملات الواردة للإدارة مما حقق قفزة نوعية في أداء هذه الإدارة من ناحية القدرة على الانجاز وجودته، لم تحققه منذ تاريخ تأسيسها.