

تطوير رأس المال البشري – الجزء الأول Human Capital Development- Part 1





الجزء الاول التصميم المؤسسي Organization Design

أجندة الدورة التدريبية

Course Agenda

- تعريف التصميم المؤسسي
- التصميم المؤسسي مقابل التطوير المؤسسي
- من يقوم بالتصميم المؤسسي؟
- لماذا التصميم المؤسسي؟
- نماذج التصميم المؤسسي
- ملامح الاستراتيجية كمدخل للتصميم المؤسسي
- نموذج المؤسسة

أجندة الدورة التدريبية

Course Agenda

- هيكل المؤسسة
- أنواع الهياكل المؤسسية
- أسس تعديل الهيكل
- الحوكمة المؤسسية ودورها في التنظيم الإداري
- منهجية إعادة الهيكلة
- التغيير المؤسسي كداعم لتغيير الهيكل

أجندة الدورة التدريبية

Course Agenda

- نموذج كوتر للتغيير المؤسسي
- أفضل الممارسات للتغيير المؤسسي
- تصميم الوظائف
- نموذج سمات الوظيفة
- نظريات التحفيز
- التحليل الوظيفي

أهداف الدورة التدريبية

Course Objectives

- فهم ما هو التصميم المؤسسي وأركانه
- فهم وتطبيق نماذج التصميم المؤسسي
- فهم أنواع الهياكل المختلفة
- تطبيق إعادة الهيكلة مع فهم أدواتها المختلفة
- استخدام أدوات الحوكمة
- فهم وتطبيق عملية التغيير المؤسسي لدعم تغيير الهيكل

أهداف الدورة التدريبية

Course Objectives

- فهم عملية تصميم الوظائف
- تطبيق نموذج سمات الوظيفة
- استخدام نظريات التحفيز في ضوء تصميم الوظائف
- عمل عملية تحليل للوظيفة بشكل فعال



المحاضرة الأولى
Lecture 1
التصميم المؤسسي
Organization Design

تعريف التصميم المؤسسي

Organization Design Definition

- يمكن التعبير عن تصميم المؤسسة من حيث الممارسات التي ستساعد المؤسسة على الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب. فهو تصميم مستقبلي يركز على المؤسسة والسياق الذي تعمل فيه بنظرة مركزة على الأنظمة، العمليات، الوظائف، الاستراتيجية، الهيكل، الثقافة، والبيئة الخارجية.
- تصميم المؤسسة هو مجموعة من العمليات التي تساعد المؤسسة على خلق القيمة والمضي قدمًا نحو تحقيق الهدف والاستراتيجية وتمييز العمل العظيم عن العمل العادي.

التصميم المؤسسي مقابل التطوير المؤسسي

Organization Design Vs. Organization Development

إن الفرق الرئيسي بين تصميم المؤسسة وتطوير المؤسسة هو نطاق المشكلة (المشكلات) والحلول المطلوبة لحلها. إذا كانت هذه المشكلات ذات تأثير محلي ومحدد، فإن نهج تطوير المؤسسة يكون أكثر ملاءمة.

من يقوم بالتصميم المؤسسي؟ Who Does Organization Design?

- إدارة الجودة
- إدارة المشروعات
- الموارد البشرية

لماذا التصميم المؤسسي؟ Why Organization Design?

- المحفزات الداخلية والخارجية (PESTEL، السوق، العرض والطلب، المنافسون، التكنولوجيا، خفض التكاليف)
- استراتيجية المنظمة وأهدافها
- الحاجة إلى إعادة التشكيل
- النمو والتوسع
- الدمج أو الاستحواذ
- تقليل التعقيد
- تحسين العمليات

نماذج التصميم المؤسسي

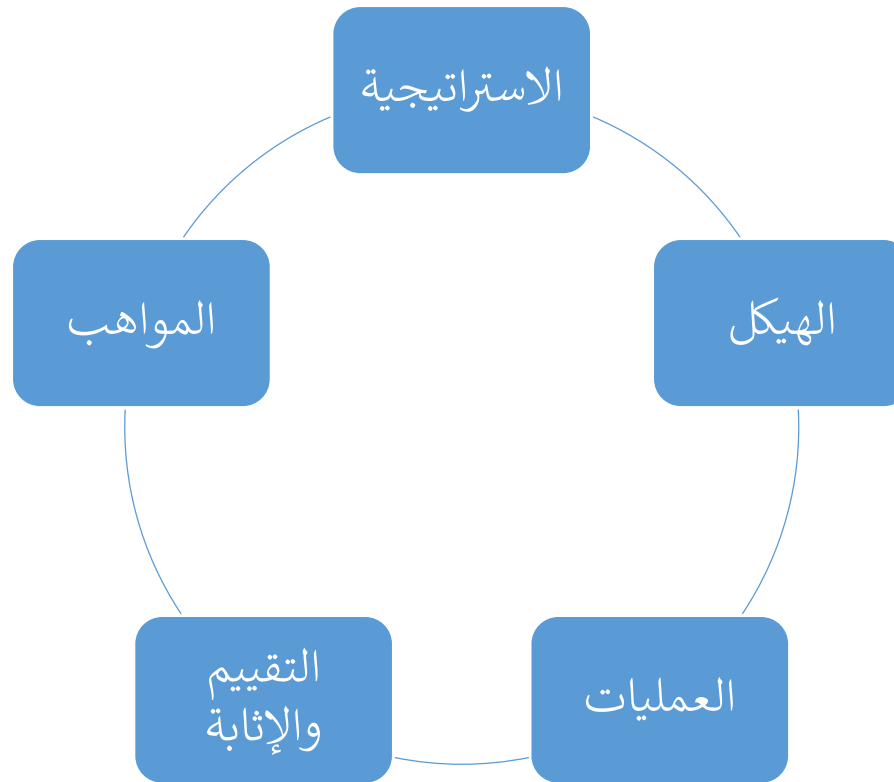
Organization Design Models



نماذج التصميم المؤسسي

Organization Design Models

Gallbraith Star Model



خيارات النمو الاستراتيجي: هل نحن واضعون بشأن خيارات النمو الاستراتيجي؟

Strategic Growth Choices: Are We Clear On The Strategic Growth Choices?

- بدون استراتيجية واضحة، لا يمكننا اتخاذ خيارات التصميم التنظيمي. نحن لا نحتاج إلى أن نكون خبراء في الاستراتيجية حتى نطرح هذه الأسئلة التي ستساعد في ترسيخ العمل:
- ما الذي سنحققه؟ (الموضوعات المستهدفة)
 - نحن ذاهبون لخدمة من؟ (العملاء والمستهلكين)
 - أين سنتنافس؟ (المنتجات، الأسواق، البلدان، القنوات، على طول سلسلة القيمة)
 - ما هي أهم نقاط المنتج والسوق والوظيفة، ومن أين سيأتي النمو والربحية في المستقبل؟
 - كيف سنفوز؟ (مصادر الفائدة)

أفق ماكنزي للنمو

Mckinsey Horizons of Growth

الأفق 1 (HORIZON 1)
• السوق الحالي: الاستدامة
• النشاطات: التحسينات،
التوسعات، التنوعات، تخفيض
التكاليف
• التكنولوجيا: التكنولوجيا
الناضجة

الأفق 2 (HORIZON 2)
• السوق الناشئ: النمو المجاور
• النشاطات: منتجات/خدمات
الجيل التالي
• التكنولوجيا: التكنولوجيا
الناشئة

الأفق 3 (HORIZON 3)
• السوق الجديد: الاستكشاف
في الأسواق الجديدة
• النشاطات: فئات جديدة تتسم
بالرؤية، التحول، والجدة في
العالم
• التكنولوجيا: التكنولوجيا
الجديدة

أفق ماكنزي للنمو - جوجل

Mckinsey Horizons of Growth - Google

الأفق 1: الاستدامة في السوق الحالي
تحسينات في محرك البحث: تحسين
خوارزميات البحث لتوفير نتائج أكثر
دقة وفائدة

توسيع منتجات الإعلانات: تحسين
أدوات الإعلان مثل Google Ads
و AdSense لزيادة الإيرادات

التكامل مع الخدمات الأخرى: تعزيز
التكامل بين محرك البحث الأخرى مثل
Gmail و Google Drive لتحسين
تجربة المستخدم

الأفق 2: النمو المجاور في الأسواق
الناشئة

Google Cloud: الاستثمار في
خدمات السحابة لتقديم حلول سحابية
للشركات، منافسة خدمات AWS و
Azure

YouTube: التوسع في تقديم
المحتوى الأصلي والمحتوى المتميز
عبر منصة YouTube، بما في ذلك
الاشتراكات المدفوعة

Android OS: تحسين وتوسيع نظام
التشغيل أندرويد ليشمل المزيد من
الأجهزة مثل السيارات والأجهزة المنزلية
الذكية

الأفق 3: الاستكشاف في
الأسواق الجديدة

Waymo: تطوير السيارات
ذاتية القيادة لتقديم حلول
النقل المستقبلية

Project Loon: توفير
الإنترنت للمناطق النائية عبر
البالونات عالية الارتفاع

Google Health: الاستثمار
في مشاريع الصحة الرقمية
والذكاء الاصطناعي لتحسين
الرعاية الصحية

أفق ماكنزي للنمو - فيسبوك

Mckinsey Horizons of Growth - Facebook

الأفق 1: الاستدامة في السوق الحالي
تحسين منصة فيسبوك: تحديث
وتحسين واجهة المستخدم والتجربة
العامة للمستخدمين
الإعلانات المستهدفة: تحسين
تقنيات الإعلانات المستهدفة وزيادة
فعالية الإعلانات لتحقيق إيرادات
أعلى
دمج المنصات: تكامل بين فيسبوك،
إنستغرام، وواتساب لتوفير تجربة
مستخدم موحدة ومتكاملة

الأفق 2: النمو المجاور في الأسواق
الناشئة

Instagram Shopping توسيع
قدرات التسوق عبر إنستغرام، مما
يتيح للمستخدمين شراء المنتجات
مباشرة من التطبيق

WhatsApp Business تطوير
ميزات للشركات الصغيرة والمتوسطة
لاستخدام واتساب كأداة للتجارة
والتواصل مع العملاء

Facebook Marketplace تعزيز
وتوسيع سوق فيسبوك ليصبح منصة
تجارة إلكترونية قوية

الأفق 3: الاستكشاف في الأسواق
الجديدة

الواقع الافتراضي (VR) والواقع
المعزز (AR) تطوير وتحسين تقنيات
Oculus VR وتطبيقات AR

MetaVerse بناء وتطوير عوالم
افتراضية تسمح للمستخدمين
بالتفاعل والعمل واللعب في بيئات
افتراضية متكاملة

الذكاء الاصطناعي: استثمار في تطوير
تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين
التفاعل مع المستخدمين وتقديم
خدمات جديدة ومتطورة

القدرات ومعايير التصميم: ما هي القدرات الجديدة المطلوبة؟

Capabilities And Design Criteria: What New Capabilities Are Needed?

القدرات هي الرابط بين الاستراتيجية والهيكل. فهي تركز على تصميم أدوات التفاضل التي توفر ميزة تنافسية. عندما يتم توضيحها على أنها "معايير التصميم"، فإنها تساعدنا على الاختيار بين خيارات التصميم المختلفة، يمكن تعريف القدرات على النحو التالي:

هي عبارة عن بناء العضلات التنظيمية من خلال مزيج من الهيكل والمهارات والعمليات والثقافة وتمييز المنظمة وتوفير ميزة تنافسية يصعب تقليدها ويمكن تصميمها على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدة الأعمال



المحاضرة الثانية
Lecture 2
الهيكل المؤسسي
Organization Structure

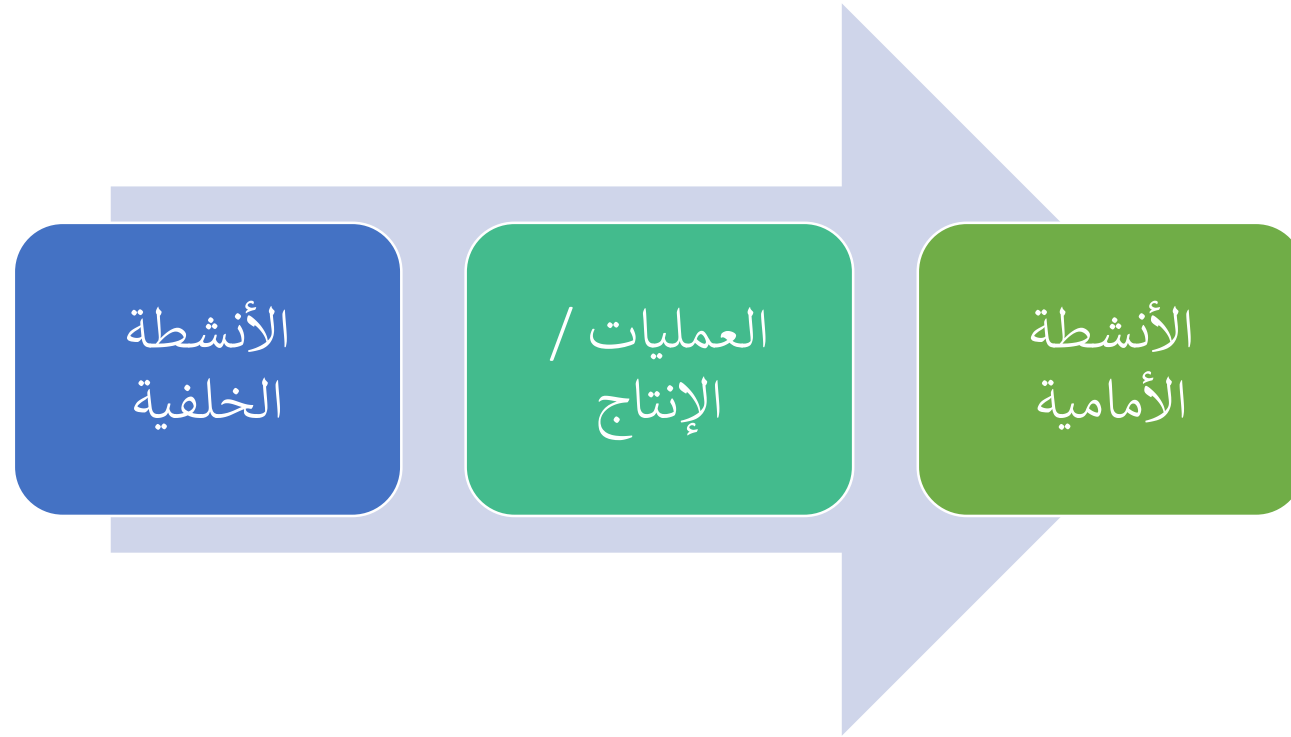
نموذج المنظمة: هل استكشفنا الخيارات التنظيمية وتوافقنا مع البنية الأساسية؟

Organization Model: Have We Explored Organizational Options And Aligned On A Core Architecture?

نموذج المنظمة عبارة عن عرض رسومي عالي المستوى لسلسلة القيمة، فهو يوضح كيف يهدف الهيكل والعملية والأشخاص إلى التفاعل. يتكون من مزيج فريد من العناصر الأساسية الأربعة للهيكل هم الوظيفة والجغرافيا والمنتج والعمل.

يجمع هذا العمل بين التحليل والإبداع، ومن الأفضل القيام به من خلال مجموعات صغيرة متنوعة تقوم بإنشاء خيارات وتكرارها بناءً على التعليقات.

نموذج المنظمة: هل استكشفنا الخيارات التنظيمية وتوافقنا مع البنية الأساسية؟
Organization Model: Have We Explored Organizational Options
And Aligned On A Core Architecture?



هيكل المؤسسة Organization Structure

إن الهيكل التنظيمي والذي يسمى أحياناً بهيكل التنظيم الإداري أو الخريطة التنظيمية، يشكل الهيكل العظمي لأي مؤسسة أو منظمة أو جهة حكومية بحيث يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية التي تتكون منها على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكلاً هرمياً وترتبط ببعضها بخطوط السلطة التي تنساب من خلالها العلاقات والأوامر والتعليمات.

هيكل المؤسسة Organization Structure

أهمية الهيكل التنظيمي:

- منطلق لكافة النواحي التنظيمية الأخرى في المؤسسة، كتحديد المسؤوليات والمسميات والأوصاف الوظيفية، وتحديد انسيابية العمليات المؤسسية وعلاقاتها ببعضها.
- مرجعية لتحديد مراكز التكلفة في إجراءات محاسبة التكاليف ومراكز المسؤولية لأغراض وضع إجراءات المحاسبة الإدارية، وآلية ورفع التقارير.
- متطلب أولي وضروري لتحديد ومنح الصلاحيات للمسؤولين وتحديد علاقات العمل فيما بينهم.
- مرجعية لتحديد مسؤوليات العمل على مؤشرات الأداء وقياسها وتحسينها.

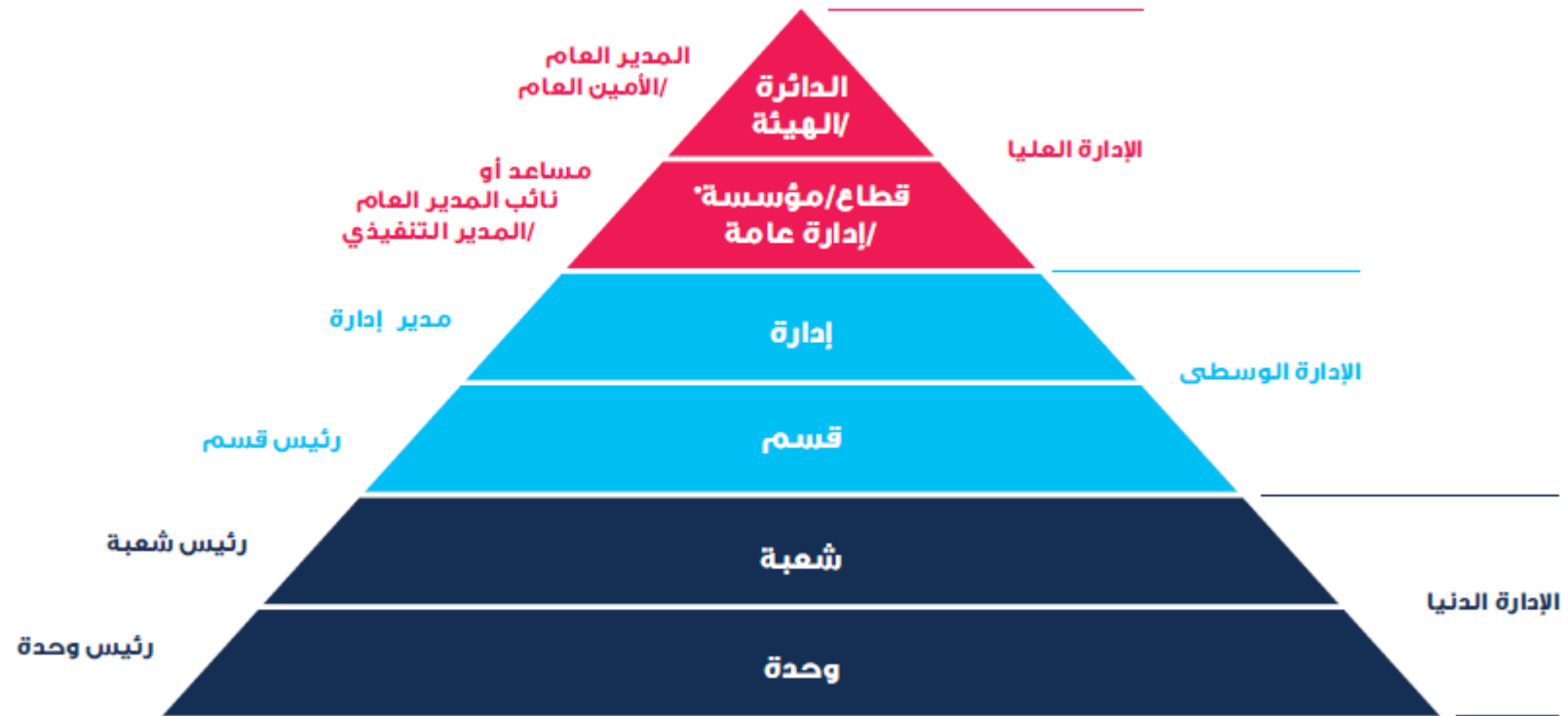
هيكل المؤسسة Organization Structure

يجب أن يشمل الهيكل التنظيمي العناصر الرئيسية التالية:

- المجالس (إن وجدت)
- الأنشطة الرئيسية والفرعية
- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية
- المستويات الإدارية
- نطاق الإشراف
- خطوط السلطة (العلاقات التنظيمية)
- مواقع الوحدات التنظيمية

هيكل المؤسسة

Organization Structure



هيكل المؤسسة Organization Structure

وفي بعض الأحيان يتم استعمال مسميات تنظيمية أخرى مثل:

1. مكتب: يستعمل غالبًا في مجالات الأعمال الإدارية أو المكتبية أو الرقابية، بحيث يكون مسمى المسؤول عنه (مدير مكتب) ويكون في معظم الأحيان مرتبطًا بالإدارة العليا للجهة الحكومية. فعلى سبيل المثال لا الحصر، يستعمل في تمثيل نشاط إدارة المشاريع Project Management Office، ونشاط إدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء، إلا أن ذلك يعتمد على حجم الجهة الحكومية.

هيكل المؤسسة Organization Structure

2. فرع: تستعمل للدلالة على مكان جغرافي أو نشاط مستقل. ويكون مسمى المسؤول عنه (مدير فرع)
3. فريق عمل: وتستعمل هذه التسمية للوظائف التي تنشأ لتحقيق هدف محدد أو في الهيكل التنظيمي الخاص بالمشاريع Project Based Structure، ويكون مسمى المسؤول عنه (رئيس فريق العمل)
4. لجنة: وتستعمل هذه التسمية للوحدات الإدارية المؤقتة أو الدائمة والتي تضم ممثلين من وحدات تنظيمية دائمة. ويكون لها رئيس وأعضاء، أحدهم يكون مقرر اللجنة، ولا تمثل اللجان على الهيكل التنظيمي.

هيكل المؤسسة Organization Structure

الهيكل الميكانيكي Mechanistic Structure

هو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي ممتدًا رأسياً بمعنى أن عدد طبقات المديرين أو المستويات الإدارية عديدة. يعتبر هذا النوع من الهياكل قليل المرونة ولكنه كثير الرقابة وعملية اتخاذ القرارات فيه بطيئة نسبياً. ويفضل اتباع هذا الهيكل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية وفي الأعمال الروتينية التي تتكرر بدون تغيير. حيث يتسم الهيكل الميكانيكي بالرسمية والمركزية وتعدد طبقات الهرم الوظيفي. والمركزية تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في التنظيم الإداري، بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائماً تحتاج مديراً ذي مستوى رفيع لاعتمادها، وغالباً ما يوجد هذا النوع في هيكل الاختصاصات التجميع حسب تخصص (الوظائف)

هيكل المؤسسة Organization Structure

الهيكل الحيوي (العضوي) Organic Structure

ويسمى في بعض الأحيان بالهيكل المسطح Flat Structure وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصيرًا من الناحية الرأسية بمعنى أن المستويات الإدارية قليلة. ويتميز هذا النوع من الهياكل بالمرونة ويعطي مسؤوليات وتفويض أكثر للمدراء مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات، ولكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة، وفي الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسؤولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين، ويفضل اتباع هذا الهيكل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة، وكذلك في حالة المؤسسات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة. ويتسم هذا الهيكل باللامركزية واللا رسمية وقصر الهرم الوظيفي.

هيكل المؤسسة

Organization Structure

واللامركزية تعني أن تكون السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي. بمعنى أن طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة. ومثال ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محددة ويتحكم فيها بما يراه مناسبًا. اللامركزية تسرع من عملية اتخاذ القرارات، ولكنها تجعل الرقابة أقل شدة. وغالبًا ما يوجد هذا النوع في هيكل الخدمة أو المنتج (التجميع حسب الخدمة أو المنتج) أو هيكل المتعاملين أو هيكل المصفوفات أو المشاريع، بينما اللامركزية تسمح بوجود حرية للعاملين بشكل كبير. وتكون اللامركزية هامة في الجهات صغيرة الحجم لتسريع اتخاذ القرارات وزيادة القدرة على الإبداع.

أنواع الهياكل المؤسسية

Organization Structure Types

1. هيكل الاختصاصات: التجميع حسب تخصص الوظائف (Functional Structure)

الخصائص	
• تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة (الاختصاصات) • بيئة مستقرة وأعمال روتينية • وجود موارد بشرية متخصصة • مركزية اتخاذ القرار • حاجة قليلة للتنسيق والتعاون فيما بين الوحدات التنظيمية • التركيز على الفعالية والجودة التقنية • الرسمية والقواعد الدقيقة للأعمال	
الإيجابيات	السلبات
• وضوح الأدوار • رقابة فعّالة • موارد بشرية متخصصة وفعّالة • تحكم وإدارة مخاطر مركزي متكامل • إيجاد الكفاءة من خلال وفورات الحجم (Economies of Scale)	• طول الهرم الوظيفي مما ينتج عنه من بطء في اتخاذ القرارات • غير مرن بشكل عام • مشاركة محدودة للمعلومات على المستوى الأفقي مما يُنتج اختناقات تنظيمية

أنواع الهياكل المؤسسية

Organization Structure Types



الشكل رقم (4): هيكل الاختصاصات (Functional Structure)

يعتبر هيكل الاختصاصات من أشهر أنواع الهياكل التنظيمية وأكثرها تطبيقاً في العالم. فعلى سبيل المثال لا الحصر، تطبق شركة أمازون دوت كوم العالمية (Amazon.com) هذا النوع من الهياكل التنظيمية. وكما أن معظم الجهات الحكومية في إمارة دبي لديها هذا النوع من الهياكل.

أنواع الهياكل المؤسسية

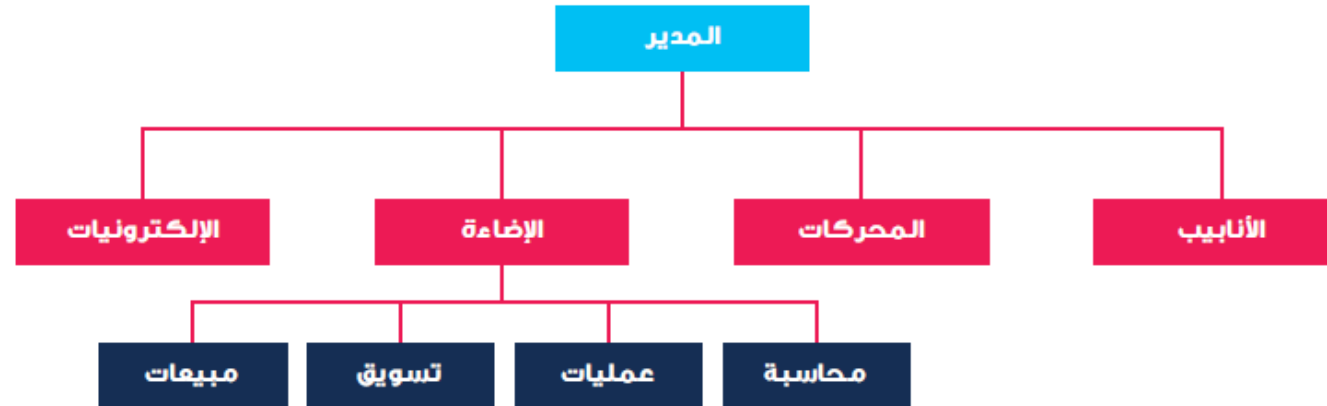
Organization Structure Types

2. هيكل الخدمة/ المنتج (Product/Service Structure)

الخصائص	
• تكون كل وحدة مسؤولة عن التصميم، والإنتاج والمبيعات لمنتج أو مجموعة من المنتجات أو الخدمات • توفر جميع الموارد بشكل مباشر للوحدة التنظيمية • دورة حياة تطوير الخدمة أقصر • تركيز بشدة على الخدمة/ المنتج • ترابط الوظائف بعضها ببعض من خلال التقنية • الابتكار في الخدمة/ المنتج • لا مركزية • لا رسمية	
الإيجابيات	السلبيات
• خدمة متميزة للمتفاعلين وقابلية التكيف مع التغييرات في احتياجاتهم من خلال إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة لكل خدمة • سهولة حساب عائدات المنتج/ الخدمة أو إيراداتها • وضوح المساءلة الخاصة بكل خدمة / منتج • سهولة التنسيق بين الوظائف في الوحدة التنظيمية الواحدة • قصر الهرم الوظيفي وسرعة عملية اتخاذ القرار	• ارتفاع التكلفة بسبب ازدواجية الجهود والوظائف • صعوبة إيجاد المهارات المتخصصة

أنواع الهياكل المؤسسية

Organization Structure Types



الشكل رقم (5): هيكل الخدمة/ المنتج (Product/Service Structure)

وتعتبر شركة جنرال إلكتريك (General Electric) إحدى الشركات العالمية التي تطبق هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

أنواع الهياكل المؤسسية

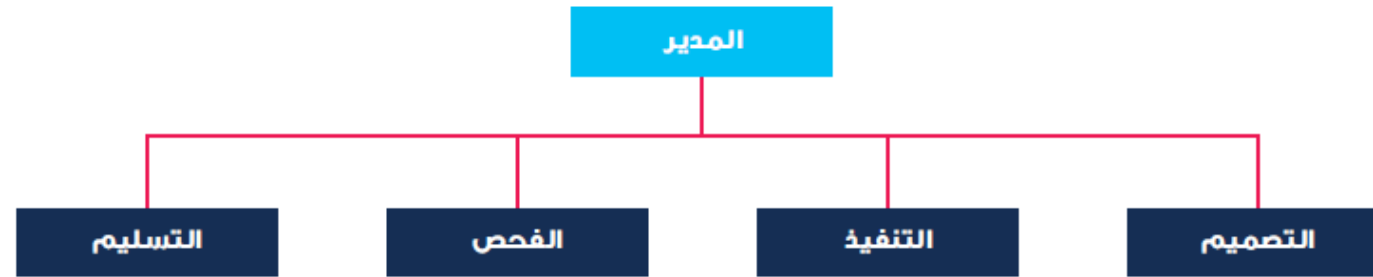
Organization Structure Types

3. هيكل العمليات (Processes Structure)

الخصائص	
• للجهات ذات الحجم الكبير لتظهر مساهمة سلسلة القيمة (Value Chain) بشكل واضح • تغير في بيئة العمل • سير عمل متناسق ومترابط إلى حد كبير	
الإيجابيات	السلبيات
• زيادة تواصل الأنشطة عبر الوحدات التنظيمية • وسرعة تدفق المعلومات • استخدام الموارد البشرية بكفاءة • تجميع الخبراء لحل المشاكل • يشجع على الابتكار والإبداع	• قد يؤدي إلى ارتفاع في النفقات العامة بسبب مضاعفة عدد المدراء • صعوبة قياس التكاليف • صعوبة التطبيق العملي

أنواع الهياكل المؤسسية

Organization Structure Types



الشكل رقم (6): هيكل العمليات (Process Structure)

ويعتبر هيكل العمليات من الهياكل الأكثر تطبيقاً لدى شركات الهندسة والمقاولات في العالم.

أنواع الهياكل المؤسسية

Organization Structure Types

4. هيكل المصفوفة / هيكل المشاريع (Matrix Structure/ Project-Based Structure)

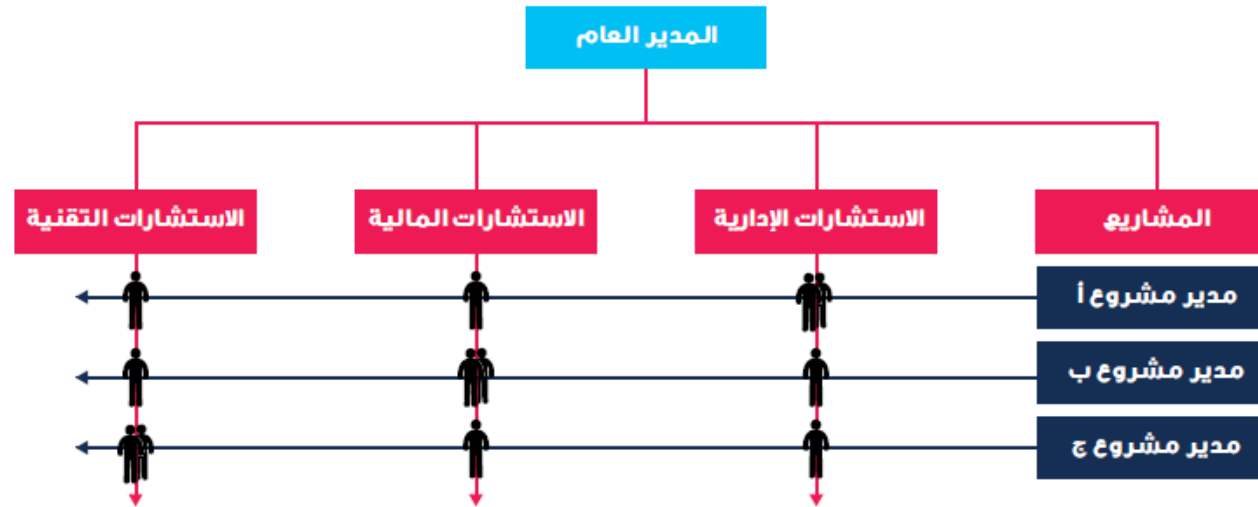
الخصائص

- لا مركزية في اتخاذ القرارات
- خبرات متنوعة تركز على مشروع معين
- التركيز على تحقيق خدمات فريدة من نوعها من خلال تخصصات فنية متوفرة في فرق العمل
- وجود بيئة عمل وظروف سريعة التغير
- مسؤولية واضحة عن النتائج والمخرجات
- معالجة عدد كبير من المعلومات المعقدة
- مشاركة في الموارد والفريق الفني
- اختيار الأفراد وفقاً لحاجة المشروع
- لا رسمية

الإيجابيات	السلبات
• استخدام فريق عمل ديناميكي قادر على معاينة وحل المشاكل بطريقة مختلفة • سرعة إنجاز المهام والمشاريع من خلال فريق عمل متكامل ومتخصص	• أخذ الموارد من وظائفهم الأصلية يخلق ضغطاً على باقي الموظفين • صعوبة في إدارة الأداء وتداخل في السلطة والمسؤولية • زيادة التكاليف لتغطية التكلفة الإضافية لمدرء المشاريع • عدم وضوح التبعية التنظيمية للموظفين وتعارض في الولاء بين المدير المباشر ومدير الخدمة/ المشروع

أنواع الهياكل المؤسسية

Organization Structure Types



الشكل رقم (7): هيكل المصفوفة / هيكل المشاريع (Matrix Structure/ Project based Structure)

يعتبر هيكل المصفوفة/هيكل المشاريع من الهياكل الأكثر تطبيقاً لدى شركات الاستشارات وشركات البحوث والدراسات العالمية، فعلى سبيل المثال لا الحصر، تطبق شركة ديلويت (Deloitte) هذا النوع من الهياكل التنظيمية في تنفيذ مشاريعها الاستشارية، حيث يشرف مدير المشروع المعني على عدة موظفين من وحدات تنظيمية أخرى تقدم خدمات استشارية مختلفة لتحقيق أهداف المشروع.

أنواع الهياكل المؤسسية

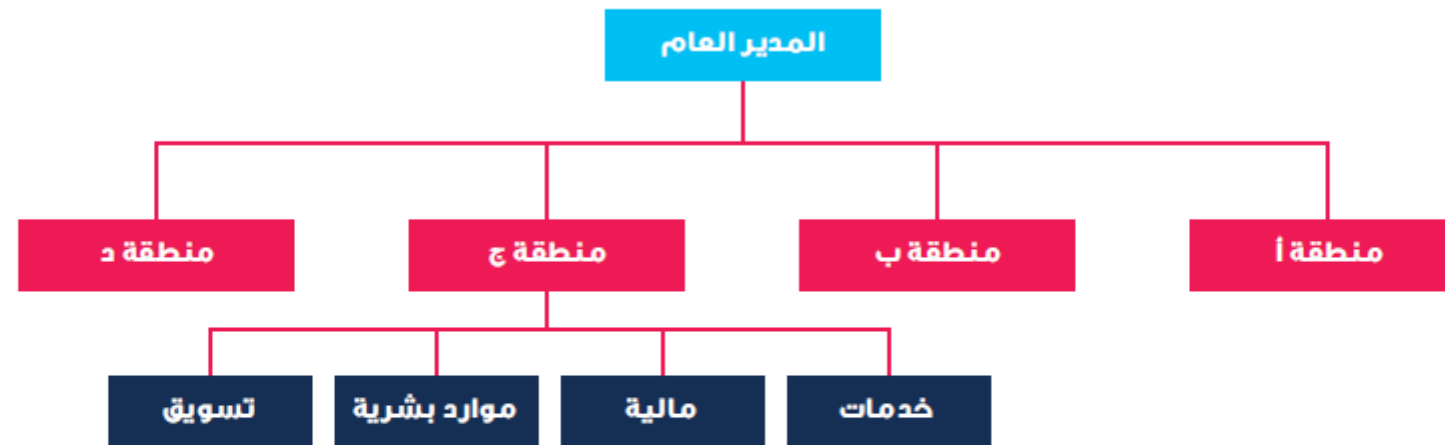
Organization Structure Types

5. الهيكل الجغرافي (Geographical Structure)

الخصائص	
- تمتلك كل منطقة السيطرة الكاملة على جميع الأنشطة داخل حدودها الجغرافية - تتبع المناطق الجغرافية مباشرة إلى المدير العام - اللامركزية في اتخاذ القرارات - سرعة التسويق والوصول للمتعاملين	
الإيجابيات	السلبيات
- تقليل التكلفة من خلال تقديم الخدمات في الموقع - القرب من المتعاملين لتقديم أفضل وأسرع الخدمات - إمكانية تحقيق وفورات الحجم (Economies of Scale)	- الازدواجية في العمليات والاختصاصات - إحتمال التعارض أو التكرار ما بين المقر الرئيس والأفرع في الإمارة فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات - صعوبة نقل الاختلاف في المنتج أو التقنية الجديدة - صعوبة التنسيق بين الوظائف المختلفة (البحث والتطوير، التسويق... الخ)

أنواع الهياكل المؤسسية

Organization Structure Types



الشكل رقم (8): الهيكل الجغرافي (Geographical Structure)

وتعتبر شركة كوكا كولا (Coca Cola) إحدى الشركات العالمية التي تطبق الهيكل الجغرافي في جميع أرجاء العالم.

أنواع الهياكل المؤسسية

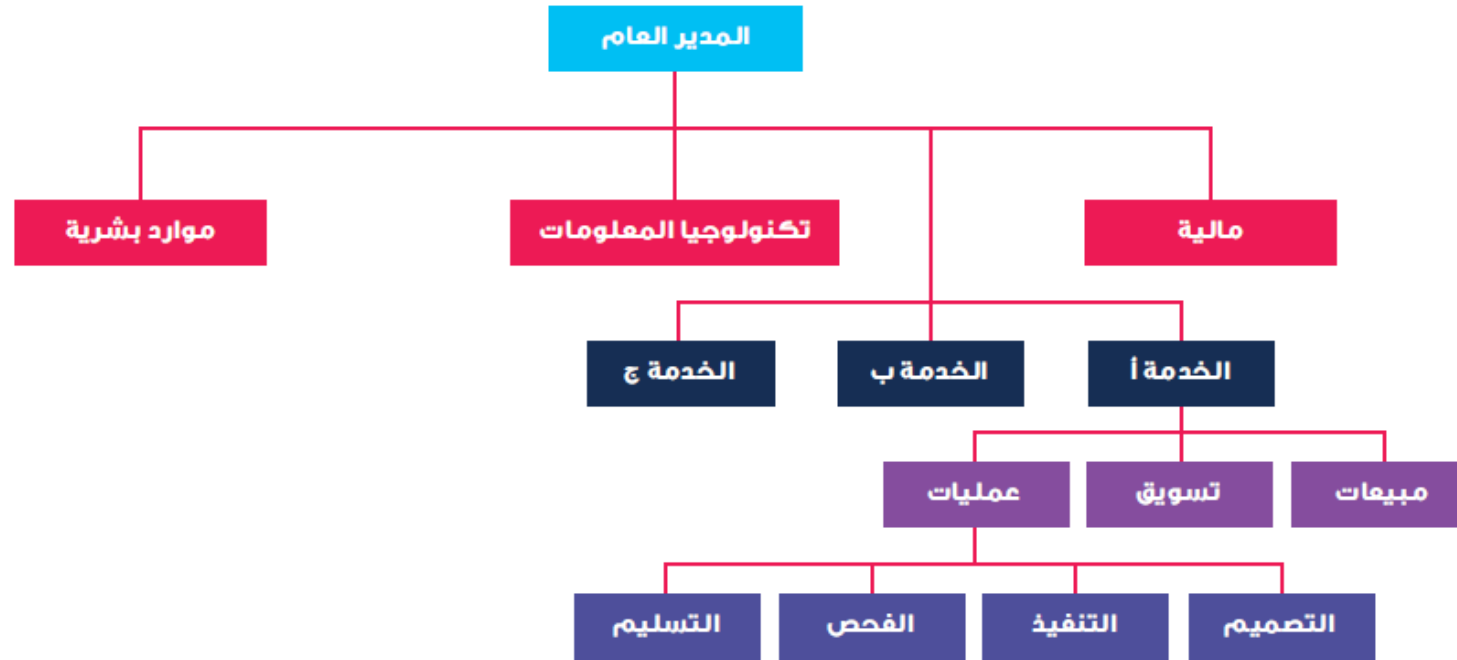
Organization Structure Types

6. الهيكل الهجين (Hybrid Structure)

الخصائص	
• مزيج من اثنين أو أكثر من أنواع الهياكل التنظيمية • ربما يكون نتيجة للاندماج أو الاستحواذ أو تشكيل هيكل وسيط خلال النقل التدريجي • يستعمل في الأعمال الكبيرة بحيث تتنوع الاستراتيجيات، الأسواق، الخدمات أو المنتجات للجهات الكبيرة • يستعمل في حال عدم وجود هيكل واحد يحقق استراتيجية الجهة الحكومية بشكل عام • الجمع بين خصائص هياكل مختلفة لتحقيق الأهداف • يسمح الهيكل الهجين للجهة الحكومية بتكييف التصميم الهيكلي بما يلائم أهدافها ويظهر نقاط قوتها ويخفف نقاط ضعفها	
الإيجابيات	السلبيات
• القدرة على استهداف المشاكل/ الحلول • القدرة على دمج مواطن القوة والاستغناء عن نقاط الضعف للهياكل المجتمعة	• الازدواجية في النشاطات • صعوبة الرقابة الإدارية والتنسيق • صعوبة التطبيق

أنواع الهياكل المؤسسية

Organization Structure Types



الشكل رقم (9): الهيكل الهجين (Hybrid Structure)

وتعتبر مجموعة سيتي العالمية (Citigroup International) وشركة أي بي إم (IBM) بعض الشركات التي تطبق الهيكل الهجين، من خلال دمج ثلاثة أنواع من الهياكل التنظيمية (هيكل الاختصاصات والهيكل الجغرافي وهيكل المنتج).

أنواع الهياكل المؤسسية

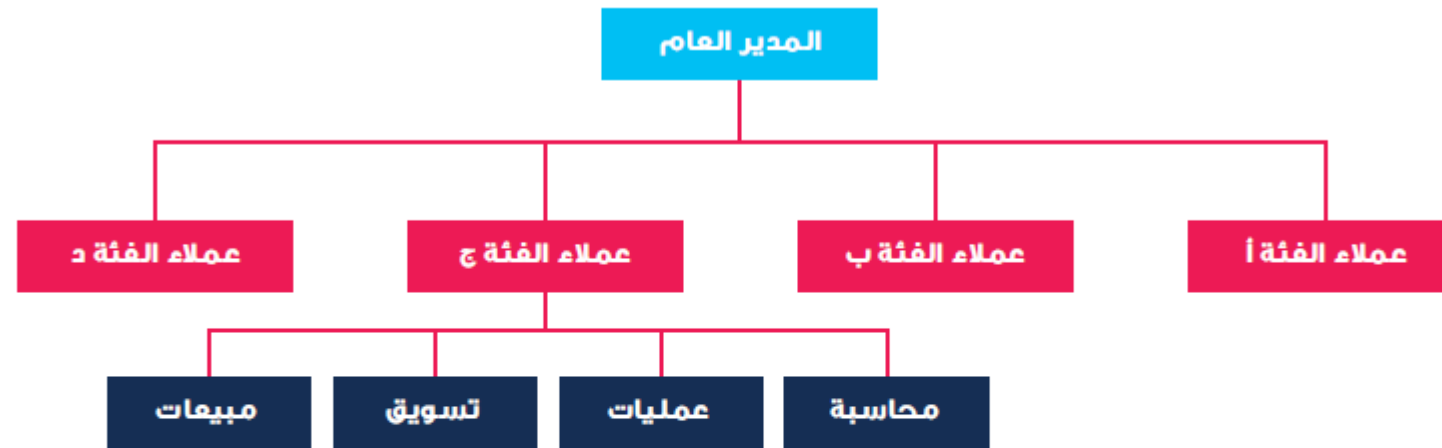
Organization Structure Types

7. هيكل المتعاملين (Clients Structure)

الخصائص	
• تقسيم أعمال وأنشطة الجهة الحكومية حسب المتعاملين أو المتعاملين معها • تصنيف المتعاملين حسب الأهمية • لا مركزية • لا رسمية	
الإيجابيات	السلبيات
• خدمة متميزة للمتعاملين حسب الأهمية • سهولة تحقيق التنسيق وضمان الأداء الفعال وذلك لأن كافة الأعمال المتعلقة بمتلقي الخدمة يتم تجميعها في تقسيم تنظيمي واحد • ضمان الجودة • وضوح المسؤولية والمحاسبة حيث يمكن قياس الأداء إما من خلال المصاريف أو الإيرادات أو غيرها • قصر الهرم الوظيفي وسرعة عملية اتخاذ القرار	• ارتفاع التكلفة بسبب ازدواجية الجهود والوظائف • ازدواجية الجهود والوظائف • صعوبة إيجاد المهارات المتخصصة

أنواع الهياكل المؤسسية

Organization Structure Types



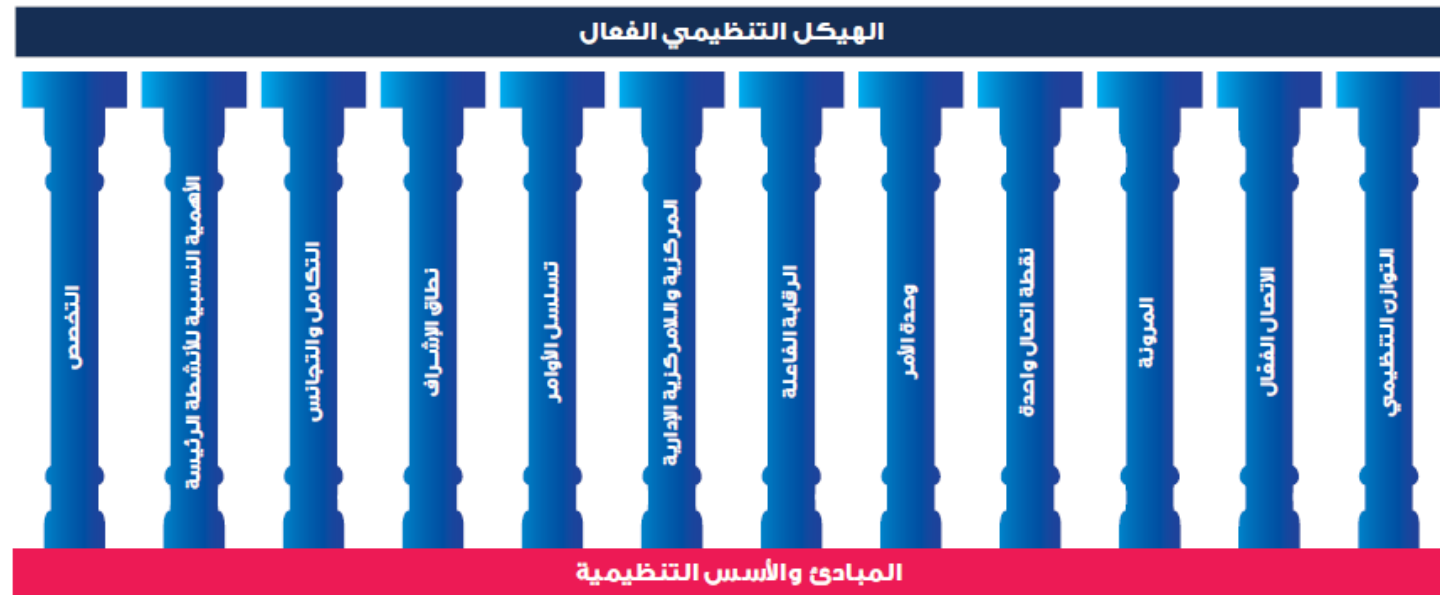
الشكل رقم (10): هيكل المتعاملين (Clients Structure)

وتعتبر شركة أميركان اكسبرس العالمية (American Express) إحدى الشركات التي تطبق هيكل المتعاملين وفقاً لتصنيف زبائنها (مستثمرين، مسافرين، ... إلخ).

أسس تعديل الهيكل المؤسسي

Organization Restructure Foundations

تستند عملية تصميم أو تطوير الهيكل التنظيمي على مبادئ وأسس تنظيمية رئيسية تعتبر بمثابة نقطة مرجعية لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات التنظيمية المتعددة



أسس تعديل الهيكل المؤسسي

Organization Restructure Foundations

المبدأ التنظيمي	الوصف
التخصص/تجميع الوظائف المتشابهة (Specialization/ Departmentalization)	ويقصد به تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل؛ أي تحت سقف إداري واحد، من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف، وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال اللازمة. ويجب مراعاة التحديد والدقة والوضوح في صياغة الاختصاصات لكل تقسيم لتعكس بشكل تام الأعمال والأنشطة الخاصة بكل تقسيم تنظيمي لتفادي الازدواجية والتكرار في الأنشطة والمهام. كما يجب أن تحدد هذه الاختصاصات بالشكل الذي يوضح علاقة كل تقسيم بالتقسيمات الأخرى لضمان سهولة انسياب العمل وتحقيق التنسيق المطلوب. أمثلة على التخصص: تخصص قانوني، محاسبي، إداري، هندسي...الخ.
الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية (Main Functions Relative Importance)	أي إعطاء الثقل والاهتمام الملائم للأنشطة الرئيسية التي تحقق أهداف الجهة الحكومية بشكل مباشر، وبطبيعة الحال يتم إفراد تقسيم تنظيمي مستقل لكل نشاط رئيس. وهذا المبدأ هو الأساس الذي يقوم في إطاره تحديد المستوى التنظيمي (قطاع/ إدارة/ قسم.... الخ) بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى كحجم الجهة الحكومية وطبيعة عملها.
التكامل والتجانس (Integration and Harmony)	ضم الأعمال والأنشطة المتجانسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد بما يحقق الفعالية في الأداء وزيادة التنسيق وتدفق المعلومات بشكل سهل وواضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف.

أسس تعديل الهيكل المؤسسي

Organization Restructure Foundations

المبدأ التنظيمي	الوصف
نطاق الإشراف (Span of Control)	ويقصد به عدد الموظفين الواقفين ضمن مسؤولية مدير واحد من حيث توزيع العمل ومراقبة الأداء، علماً بأنه لا يوجد رقم محدد لعدد الأشخاص الذين يمكن أن يترأسهم مدير واحد على الرغم من أن الرأي الشائع هو أن العدد الأمثل يتمثل بخمسة أشخاص. وكلما زاد عدد المرؤوسين زاد عبء العمل والإشراف الواقع على المدير، مما يقلل من فعالية الإشراف والتوجيه والتنسيق بين الجهود. وكلما قل عدد المرؤوسين زادت عملية الرقابة ومتابعة الأداء بشكل مباشر والعمل على تصحيح الانحرافات والتوجيه بشكل فعال. ويتأثر نطاق الإشراف بالمعايير والعوامل التالية: • طبيعة النشاط الذي يمارسه المرؤوسون ومدى صعوبة أو مسؤوليته، وهل هو عمل روتيني متكرر أم عمل متنوع ومعقد يتطلب بحثاً ودراية. • مدى استخدام أنظمة التقنية الحديثة في العمل، إذ أن الأجهزة والمعدات تسهل العمل وتقلل من عدد العاملين وبالتالي تيسر عمليات الإشراف. • مدى اتساع نطاق التقسيمات التي يتم الإشراف عليها - التشتت المكاني - فكلما كانت هذه التقسيمات منتشرة في مناطق جغرافية متعددة، ازدادت صعوبة أداء مهام الإشراف. ومن ثم فإن الأمر يتطلب تصنيف نطاق الإشراف بالصورة التي تسمح بالقيام بمهام التوجيه والرقابة والتنسيق. وبطبيعة الحال فإن النقاط المذكورة أعلاه قد تتحد أو تندمج معاً، كما أن نطاق الإشراف قد يختلف بين مهمة وأخرى داخل الجهة الحكومية. فمن المنطقي وجود نطاق إشراف واسع في جهة حكومية لتقديم خدمات تتضمن مهمات روتينية مثل خدمة المتعاملين، غير أن نطاق الإشراف في العمل المعرفي غالباً ما يكون أضيق من ذلك، وخصوصاً عندما يتطلب النجاح التنظيمي نهجاً متكاملًا لخدمة ما مثل وظائف البحث والتطوير وإعداد السياسة. تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تفادي وجود مرؤوس واحد فقط لرئيس الوحدة التنظيمية، أي أن الحد الأدنى لعدد المرؤوسين هو اثنان.

أسس تعديل الهيكل المؤسسي

Organization Restructure Foundations

المبدأ التنظيمي	الوصف
التسلسل الإداري أو تسلسل الأوامر (Chain of Command)	هو خط السلطة الثابت الذي لا يمكن كسره أو تجاوزه والذي يربط جميع الموظفين في تقسيم تنظيمي معين ويعمل على تحديد التبعية الإدارية وآلية رفع مخرجات العمل/ التقارير؛ وبمعنى آخر يقصد به العلاقة التنظيمية المباشرة وتسلسل المستويات الإشرافية بما يتناسب مع السلطات المخولة لكل منها وتدفقها من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى في خط مستمر يسمى "خط التسلسل الإداري". ووفقاً لهذا المبدأ، كلما قل عدد المستويات الإدارية ازدادت سهولة الاتصال بين المستويات الإدارية ومعرفة معوقات العمل وحل جميع مشاكلها مما يؤدي إلى رفع فعالية الهيكل.

أسس تعديل الهيكل المؤسسي

Organization Restructure Foundations

المبدأ التنظيمي	الوصف
المركزية و اللامركزية الإدارية (Centralization and Decentralization)	تعرّف المركزية بتركيز السلطة في يد الرئيس الإداري الأعلى فقط، وعلى نقيضها فإن اللامركزية تتمثل في تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية الأدنى، حيث يسمح مبدأ اللامركزية بإشراك ومساهمة الموظفين في عملية صنع القرار. وتتوقف درجة اللامركزية الإدارية على ظروف كل جهة حكومية. ويمكن التخفيف من حدة المركزية الإدارية عن طريق تفويض الصلاحيات. ويقصد بتفويض الصلاحيات أن يقوم الرئيس بتكليف مرؤوسيه بالقيام بأعمال يكون بمقدورهم أدائها بالكفاءة المطلوبة، وهذا لا يعني إطلاقاً إعفاء الرئيس من المسؤولية الناتجة عن هذا التفويض، حيث يبقى مسؤولاً تجاه الموظف الأعلى منه رتبة ويحاسب على هذا الأساس. وبوجه عام فإنه من الملائم أن تكون هناك مركزية في التخطيط الاستراتيجي (طويل المدى) واللامركزية في التخطيط التكتيكي (قصير المدى) والتنفيذ.
الرقابة الفاعلة (Effective Monitoring)	ويقصد بها تجنب تضارب المصالح بمراعاة فصل الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية لتحقيق أفضل النتائج، ومثال ذلك عدم تبعية نشاط التفتيش المالي للشؤون المالية أو التفتيش الإداري للشؤون الإدارية.
وحدة الأمر (Unity of Command)	يقصد به ألا يتلقى المرؤوس أو امره إلا من رئيس واحد فقط في الموضوع ذاته، وألا تتم محاسبته من قبل أكثر من شخص واحد. ولكن في بعض الأحيان ووفقاً لمتطلبات العمل ولتنوع الهيكل التنظيمي، يمكن أن يكون للموظف تبعية إدارية وتبعية فنية في الوقت نفسه، ويكون الأسلوب الأمثل لتطبيق هذا المبدأ التحديد السليم للاختصاصات بشكل واضح ودقيق، بحيث تختص الرئاسة الفنية بكيفية أداء العمل وإجراء المتابعة الفنية، وتختص الرئاسة الإدارية بالموافقة على الإجازات ومراقبة الحضور والغياب.

أسس تعديل الهيكل المؤسسي

Organization Restructure Foundations

المبدأ التنظيمي	الوصف
نقطة اتصال واحدة (One Contact Point)	وجود واجهة واضحة مع المتعاملين/الجمهور/الشركاء الاستراتيجيين لفهم احتياجاتهم وتلبيتها، ونقطة اتصال واحدة للإجابة عن الاستفسارات والدعم.
المرونة (Flexibility)	مدى الاستجابة للتغيرات في حجم العمل ومستوى المسؤولية والصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأعمال، وضرورة توفر المرونة والانسائية في الهيكل بما يحقق سهولة الإجراءات وانسائها، وإمكانية إضافة وظائف أو وحدات تنظيمية في المستقبل والتكيف السريع مع الظروف والمتغيرات.

أسس تعديل الهيكل المؤسسي

Organization Restructure Foundations

المبدأ التنظيمي	الوصف
الاتصال الداخلي الفعال (Effective Internal Communication)	إن الاتصال الفعال هو الفعل الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب الجهة الحكومية من أجل تحقيق فهم مشترك ومواءمة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. حيث يعمل الاتصال الفعال على تعزيز المساهمة والالتزام من قبل الموظفين نحو أهداف الجهة الحكومية من خلال إعلام وتبليغ الموظفين وإشراكهم في الاستراتيجية، ويعمل الاتصال الفعال على تعزيز عملية التغيير ويزيد من قدرة الموظفين على المرونة والعمل في ظروف متغيرة، مما يشجع على الإبداع وتقديم خدمات متميزة لتحقيق الأهداف المتفق عليها. ويعمل الاتصال الفعال أيضاً على تسهيل وصول وتوفير المعلومات الهامة، ليتم اتخاذ القرارات بشكل صحيح وفي الوقت المحدد.
التوازن التنظيمي (Organizational Balance)	يتمثل هذا المبدأ في تحقيق التوازن في الهيكل التنظيمي من حيث حجم ونوع وعدد وتبعية الوحدات التنظيمية. إذ لا يعقل أن تتبع ثمانية إدارات لقطاع معين وإدارتين فقط لقطاع آخر. ولا يعقل أن تكون الوحدات التنظيمية المساندة (Support) أكثر من الرئيسة/الفنية (Core) أو عدد الوظائف أو الموظفين العاملين في النشاطات المساندة أكثر من النشاطات الرئيسة/الفنية.

الحوكمة المؤسسية

Corporate Governance

يتبلور مفهوم الحوكمة في وضع الضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن وكفاءة وفعالية إدارة واستغلال موارد الجهة الحكومية من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويمكن القول بأن نظام الحوكمة يشكل دليلاً للإشراف والرقابة الذاتية؛ بمعنى (كيف تتصرف الإدارة عندما لا يراقبها أحد؟) ومن أهداف الحوكمة:

- الحد من استغلال السلطة والالتزام بالقوانين
- مراعاة مصلحة العمل والقوى العاملة
- خلق بيئة عمل تتميز بالفاعلية والنزاهة
- تحقيق الشفافية والعدالة
- مراجعة الأداء الإداري والمالي

الحوكمة المؤسسية

Corporate Governance

ملاحظات	الهدف العام	نشاطات الحوكمة
	رسم السياسات العامة للجهة الحكومية واتخاذ كافة القرارات اللازمة لضمان الالتزام بالسياسات العامة المعتمدة وضمان العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير الأداء العام للجهة الحكومية	الإدارة العليا (مجلس الإدارة، مجلس الأمناء، أو مجلس المديرين)
يكون للتدقيق الداخلي تبعية مزدوجة: تبعية إدارية لمدير عام الجهة الحكومية المعنية وتبعية فنية وظيفية للجنة التدقيق الداخلي (في حال وجودها) أو مجلس الإدارة (أو مجلس الأمناء) حسب نمط الجهة الحكومية.	ضمان حسن إدارة وتطبيق السياسات والإجراءات المالية والإدارية المعتمدة للجهة الحكومية وحسن إدارة مواردها المالية والبشرية والتقنية	التدقيق الداخلي
يتبع نشاط التخطيط الاستراتيجي إلى الإدارة العليا (مدير عام الجهة الحكومية)	وضع أطر التخطيط الاستراتيجي وتنسيق جهود الإدارة العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي ورفع الخطط الاستراتيجية للاعتماد بعد التأكد من مواءمتها مع رؤية ورسالة وقيم الجهة الحكومية	التخطيط الاستراتيجي
يتبع نشاط إدارة الأداء إلى الإدارة العليا (مدير عام الجهة الحكومية). ويمكن أن يتم دمجه مع التخطيط الاستراتيجي أو فصله عنه حسب حجم وحاجة الجهة الحكومية	تقييم أداء الجهة الحكومية الفعلي تجاه تنفيذ الخطط والبرامج والمبادرات المعتمدة.	إدارة الأداء
يضم نواب المدير العام ومساعديه والمندوب التنفيذيين ومندوب الإدارات - حسب نمط الجهة - ويكون برئاسة مدير عام الجهة الحكومية أو من في حكمه.	مراجعة وإقرار ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية واقتراح التعديلات على السياسات، بالإضافة إلى مراجعة التقارير المالية والإدارية والفنية الخاصة بالجهة الحكومية	فريق القيادة
تعيّن من قبل الإدارة العليا (مجلس الإدارة/ مجلس الأمناء)	مراجعة أداء نشاط التدقيق الداخلي للتأكد من فعاليته وتقيده بالإجراءات المقررة	لجنة التدقيق الداخلي

الحوكمة المؤسسية

Corporate Governance

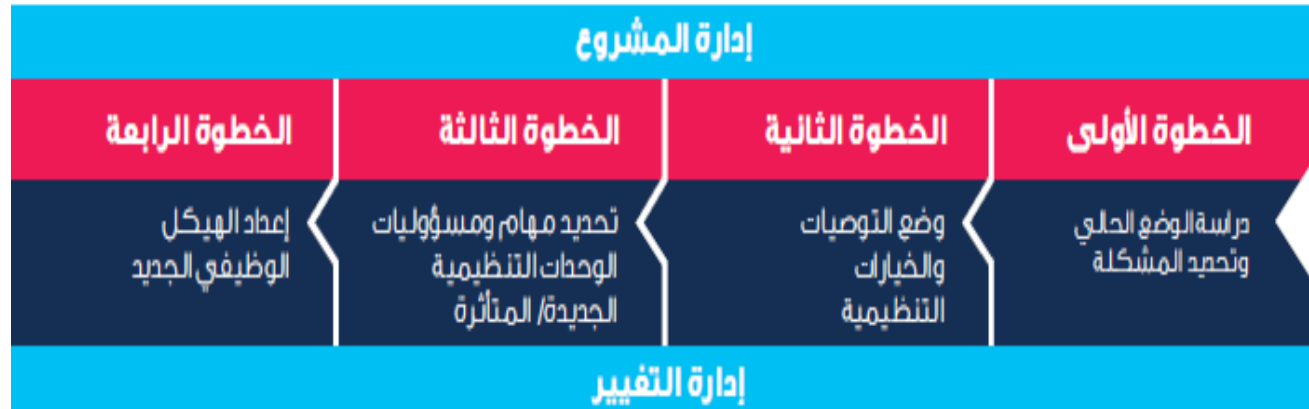
الهدف العام	نشاطات الحوكمة
• النظر في المخالفات التي تستوجب المساءلة التأديبية لموظفي الجهة الحكومية • النظر في التظلمات والشكاوى التي تقدم من قبل موظفي الجهة الحكومية	• لجان الموارد البشرية: • لجنة المخالفات الإدارية • لجنة التظلمات والشكاوى



المحاضرة الثالثة
Lecture 3
تعديل الهيكل
Restructuring

منهجية إعادة الهيكلة

Restructuring Methodology



التشخيص: هل اتفقنا على المشكلة لحلها؟

Diagnostic: Have We Agreed On The Problem To Solve?

يكشف التشخيص الجيد عن فجوة القدرات ويفعل أكثر من ذلك بكثير.
يساعدنا التقييم في:

- فهم أين أنت اليوم - خط الأساس - وحجم الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي
- تحديد الأسباب الجذرية لوجود هذه الفجوات حتى يمكن إجراء التغييرات ذات التأثير الأعلى
- سطح الأفكار والفرص الجيدة
- إشراك الموظفين في المشروع
- كشف مجالات المقاومة المحتملة أو عقبات التنفيذ
- إنشاء عملية مفتوحة وشفافة
- الحد من الشائعات

تحليل الوضع الحالي مع النتائج - مثال

Analyzing Current Situation Example

التحديات	الحل المقترح
1. الازدواجية في المهام: أ. تبين وجود ازدواجية في بعض المهام التي تقوم بها الجهة الحكومية وبعض الجهات الخارجية ب. تبين وجود ازدواجية وتداخلات كبيرة في بعض المهام التي تقوم بها بعض الوحدات التنظيمية مثل: - ازدواجية في مهام مكتب التخطيط الاستراتيجي وقطاع التخطيط الاستراتيجي - ازدواجية في مهام إدارة الخدمات والأمن والشؤون الإدارية	أ. التنسيق مع الجهات الخارجية لضمان عدم تكرار العمل ذاته من خلال مذكرات تفاهم ب. ضمان عدم الازدواجية والتداخل في المهام من خلال: - دمج مكتب التخطيط الاستراتيجي وقطاع التخطيط الاستراتيجي في وحدة تنظيمية واحدة تحقيقاً لمبدأ «التخصص» - تحديد وصف واضح للأدوار في الجهة الحكومية
2. غياب بعض الأنشطة أو المهام الواجب توافرها في الجهة الحكومية: يجب أن يشمل التنظيم الإداري جميع النشاطات الواجب توافرها لتحقيق أهداف الجهة الحكومية بحيث تكون هذه النشاطات عبارة عن وحدات تنظيمية أو مهام ومسؤوليات ضمن وحدة تنظيمية معينة.	إضافة وحدات تنظيمية جديدة أو مهام جديدة لوحدات تنظيمية قائمة في الهيكل التنظيمي لتعكس النشاطات غير الموجودة والواجب توافرها في التنظيم الإداري.
3. التخصص (Specialization): تم ملاحظة عدم تطبيق هذا المبدأ في بعض الإدارات مثل: نشاط ضمان الجودة موزع على أكثر من وحدة تنظيمية ويعتبر غير مفعل بالشكل المطلوب.	إمكانية دمج بعد النشاطات والأعمال تحت وحدة تنظيمية واحدة وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال اللازمة.

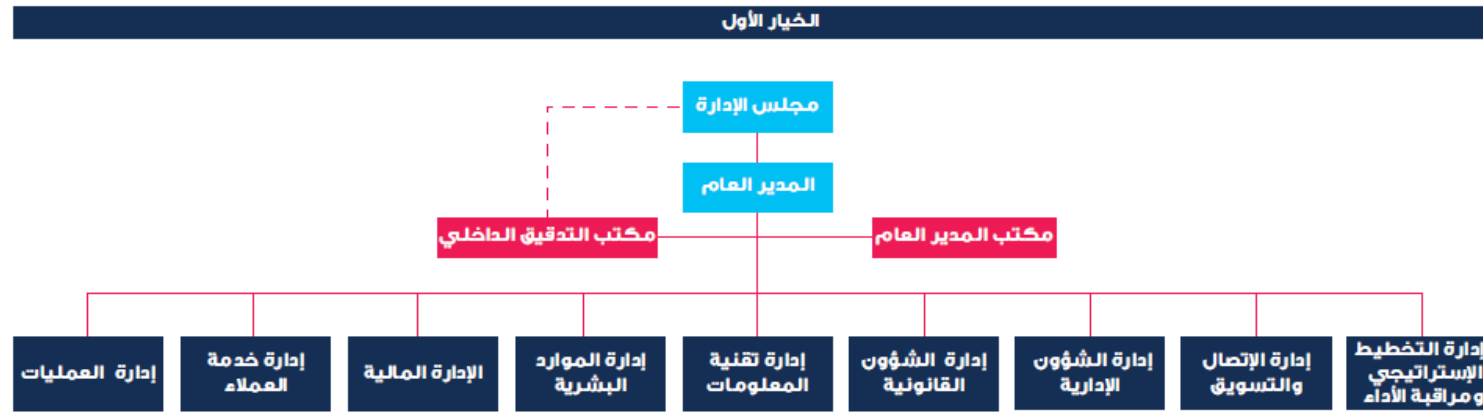
تحليل الوضع الحالي مع النتائج - مثال

Analyzing Current Situation Example

المقومات الاستراتيجية / القدرات المطلوبة	الأهداف الاستراتيجية
التخطيط	1. توفير الخدمات في كل مناطق الإمارة
التميز التشغيلي + إدارة خدمة المتعاملين	2. تحسين معايير مستوى الخدمة ضمن قنوات متعددة لتقديم الخدمات
البحث والتطوير + إدارة خدمة المتعاملين	3. زيادة الخدمات المقدمة وفقاً لاحتياجات المتعاملين
إدارة الشراكة	4. تعزيز التفاعل مع القطاع الخاص وصولاً إلى مستوى الشراكة
إدارة المعرفة	5. إيجاد آلية فعالة لتبادل المعرفة
إدارة وتطوير الموارد البشرية	6. تطوير الكوادر البشرية لتنفيذ الاستراتيجية
الحوكمة الفعالة	7. تأسيس ثقافة الحوكمة المؤسسية المرتكزة على الأداء
إدارة المخاطر	8. تحسين آلية تقييم المخاطر وعمليات التخطيط لتفاديها

الخيارات التنظيمية - مثال

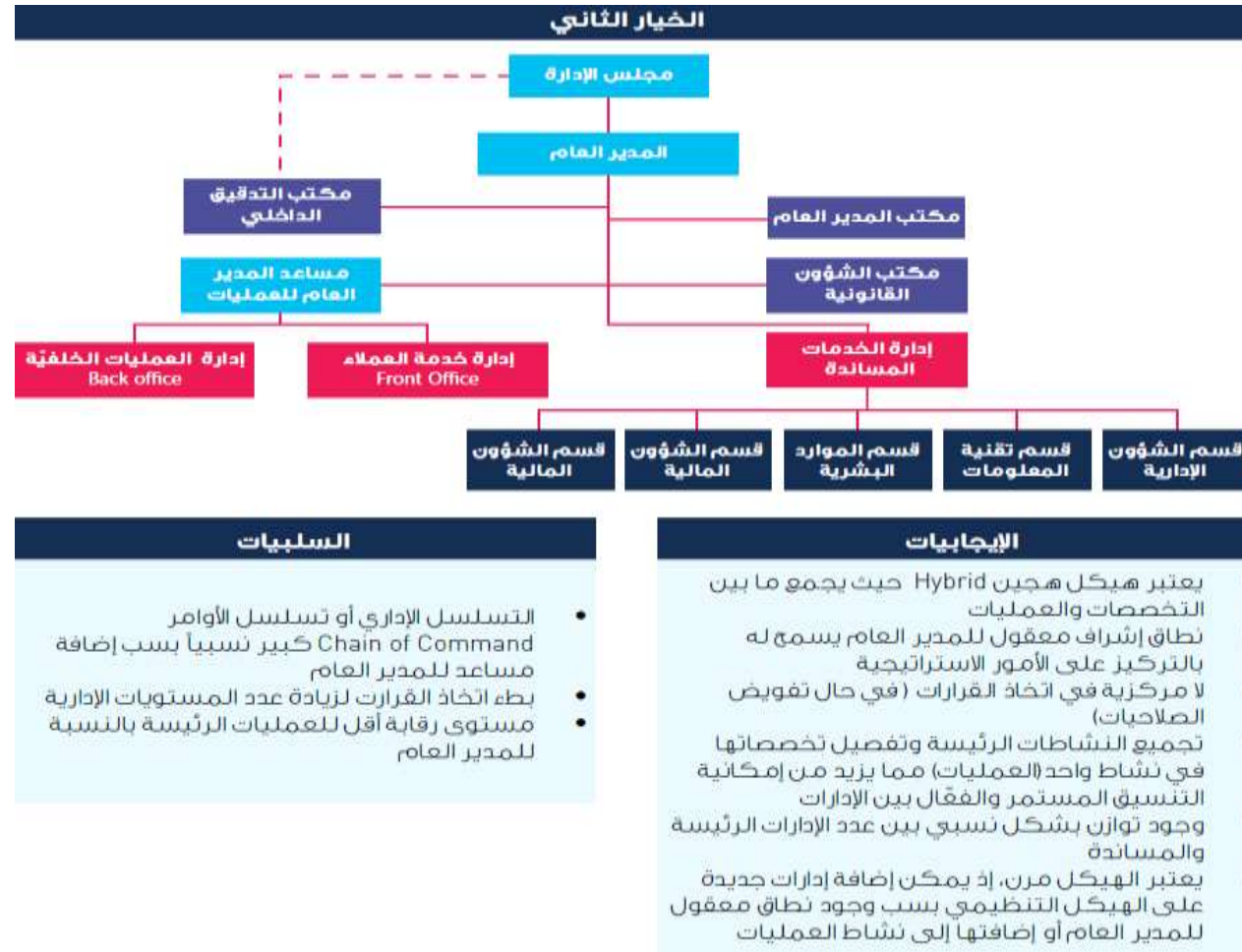
Design Options Example



السلبيات	الإيجابيات
• نطاق إشراف عالٍ (واسع) للمدير العام • مركزية في اتخاذ القرارات • عدم وجود توازن بين عدد الإدارات الرئيسية والمساندة (عدد الإدارات المساندة أكبر من الرئيسية) • يعتبر الهيكل غير مرن، إذ يصعب إضافة إدارات جديدة على الهيكل التنظيمي بسبب وجود نطاق إشراف عالٍ للمدير العام	• يدعم الهيكل مبدأ التخصص حيث يعتبر من نوع هيكل الاختصاصات Functional Structure • يعتبر هيكل مسطح Flat والتسلسل الإداري أو تسلسل الأوامر Chain of Command قليل نسبياً • سرعة اتخاذ القرارات لقلة عدد المستويات الإدارية • مستوى رقابة أكبر من خلال قرب وتبعية جميع الإدارات إلى المدير العام مباشرة • فصل النشاطات الرقابية عن التنفيذية

الخيارات التنظيمية - مثال

Design Options Example



تطبيق هيكل تنظيمي معدل - مثال

Implementing Restructure Example

الخطوات	المسؤول عن التنفيذ	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر ...	الشهر ...	الشهر ...
تشكيل فريق التطبيق تعيين الفريق الذي سيقوم بتنسيق ومواءمة الأعمال الخاصة بالتحول التنظيمي (مثل تسكين الموظفين الحاليين على المواقع التنظيمية الجديدة أو استقطاب موظفين جدد ... إلخ).	الإدارة العليا						
تطوير خطة العمل التفصيلية تطوير خطة تقييم الاحتياجات المستقبلية، التي قد تغطي مجالات عدة مثل العمليات والإجراءات والسياسات والتقنية والموارد البشرية ... إلخ.	فريق التطبيق						
وضع خطة الاتصال وضع خطة للتواصل بشكل واضح وصريح مع الموظفين وإيقاعهم على إطلاع بأحدث المستجدات في الأوقات المناسبة، حيث تشمل هذه المهمة تحديد الرسائل الرئيسية والأطر الزمنية وآلية التنفيذ.	فريق التطبيق						
إقامة ورش عمل وإشراك الموظفين لإعلامهم بالتغييرات.	فريق التطبيق						
تسكين/ تعيين مدراء الإدارات المتأثرة بالتغيير.	الإدارة العليا						
تسكين/ تعيين رؤساء الأقسام المتأثرة بالتغيير.	مدرء الإدارات المعنية وفريق التطبيق						
تسكين/ تعيين الموظفين في الوظائف المتأثرة بالتغيير.	رؤساء الأقسام المعنية وفريق التطبيق						
تطوير / تحديث الأنظمة والإجراءات والسياسات المتأثرة بالتغيير.	فريق التطبيق بالتعاون مع الإدارات المعنية						
تطوير الموظفين الحاليين للقيام بالمهام الجديدة للوظائف المتأثرة.	فريق التطبيق بالتعاون مع الموارد البشرية						



المحاضرة الرابعة

Lecture 4

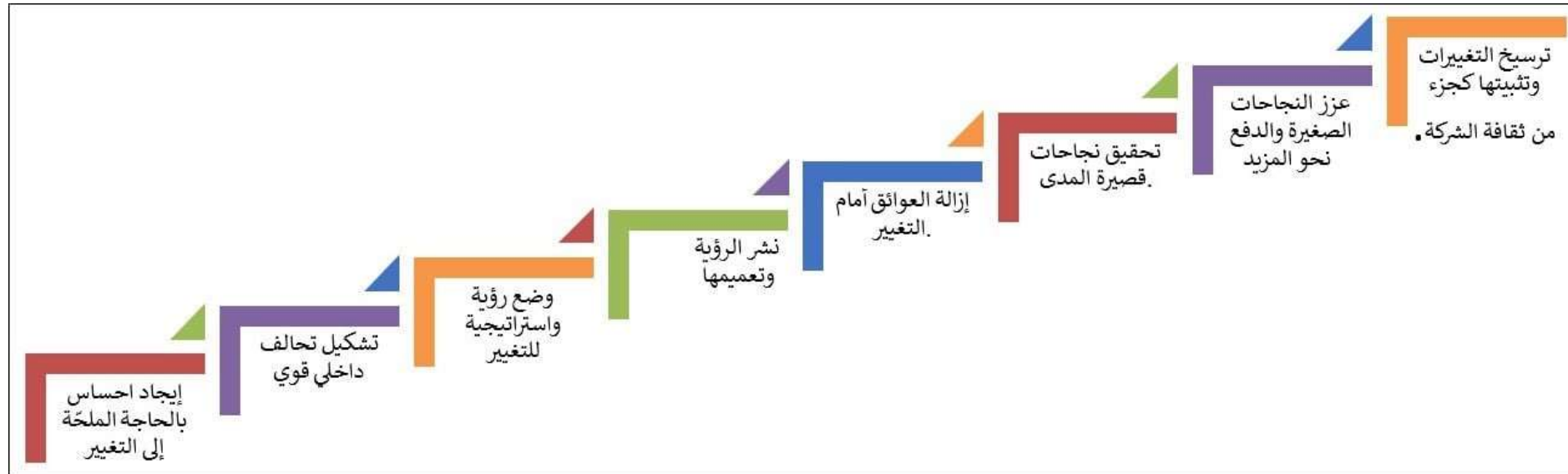
التغيير المؤسسي كداعم لتغيير الهيكل

Organizational Change As A Support To Restructuring

التغيير المؤسسي كداعم لتغيير الهيكل

Organizational Change As A Support To Restructuring

نموذج جون كوتر للتغيير المؤسسي



التغيير المؤسسي كداعم لتغيير الهيكل

Organizational Change As A Support To Restructuring

أفضل الممارسات للتغيير المؤسسي

- التواصل المستمر: ضرورة التواصل المفتوح والشفاف مع الموظفين طوال عملية التغيير، وتوفير قنوات متعددة للتواصل مثل الاجتماعات والنشرات الداخلية والبريد الإلكتروني.
- تقديم الدعم والتدريب: تحديد احتياجات التدريب وتوفير البرامج التدريبية اللازمة، وتقديم الدعم الفني والعاطفي للموظفين خلال فترة التغيير.
- الاعتراف بالجهود والإنجازات: مكافأة الموظفين الذين يساهمون في نجاح عملية التغيير وتقدير الجهود المبذولة وتعزيز الروح المعنوية.
- مراقبة وقياس التقدم: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتتبع التقدم وإجراء تقييمات دورية لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

التغيير المؤسسي كداعم لتغيير الهيكل

Organizational Change As A Support To Restructuring

أفضل الممارسات للتغيير المؤسسي

- تقييم جاهزية المنظمة: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقييم الثقافة التنظيمية ومدى استعدادها للتغيير.
- تطوير خطة شاملة: وضع خطة تفصيلية تتضمن الأهداف والاستراتيجيات والموارد وتحديد جدول زمني واضح وخطة عمل مفصلة.
- إشراك الموظفين: إشراك الموظفين في عملية التغيير وجعلهم جزءًا من القرار وتعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية تجاه التغيير.
- إدارة المقاومة: التعرف على مصادر المقاومة ومعالجتها بفعالية واستخدام استراتيجيات مثل التفاوض والإقناع لتخفيف المقاومة.



المحاضرة الخامسة

Lecture 5

تصميم الوظائف

Job Design

التصميم المؤسسي

Job Design

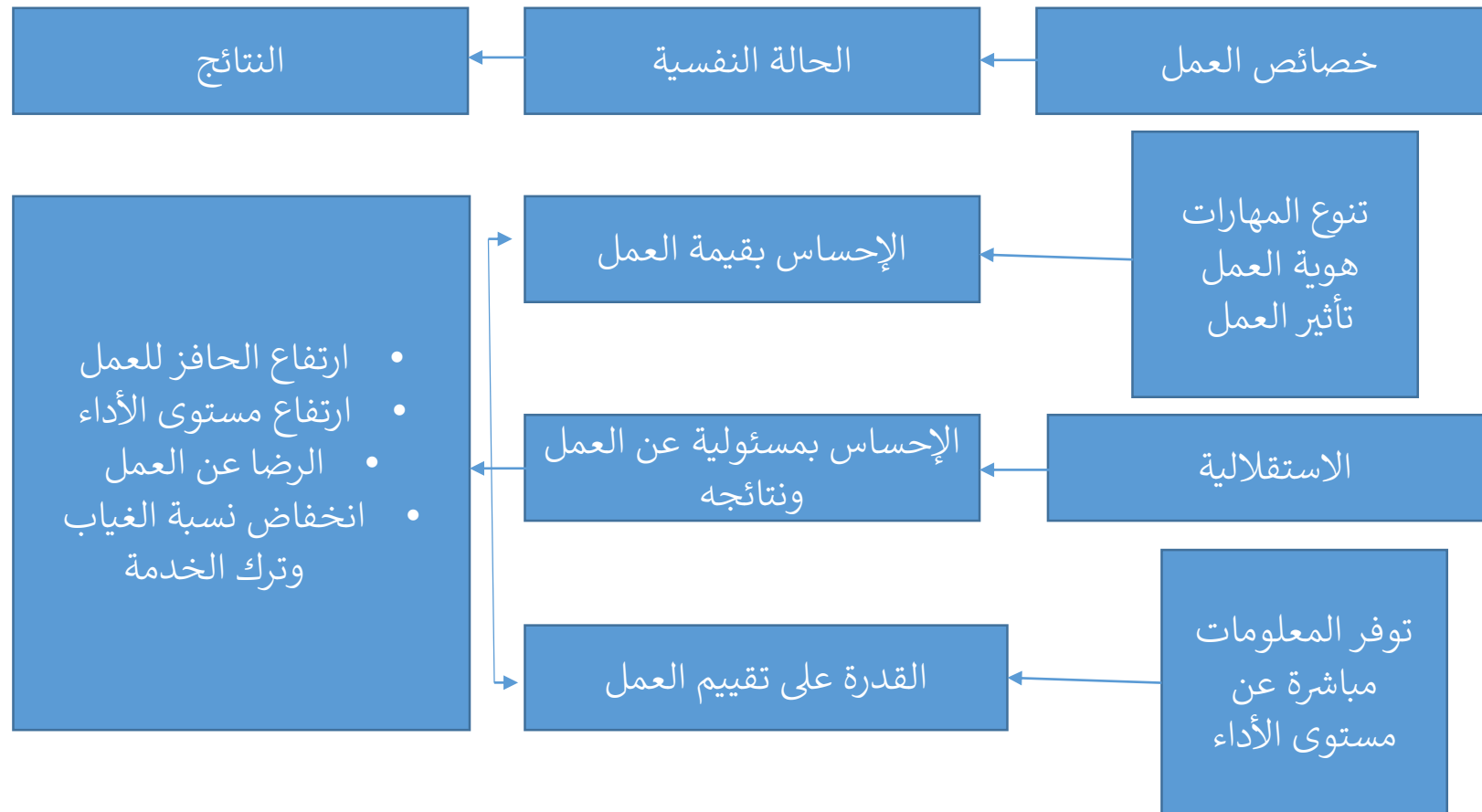
تصميم الوظيفة هو عملية تحديد أدوار الوظيفة ومسؤولياتها بالإضافة إلى الإجراءات التي يجب على الموظفين تطبيقها من أجل تنسيق وتحسين إجراءات العمل للحصول على أعلى مستويات الإنتاجية ويؤثر تصميم الوظيفة على الجوانب التالية:

1. مدى التنوع في مهارات أداء العمل
2. مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل
3. مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى
4. درجة حرية الوظيفة
5. درجة حصول شاغل الوظيفة على المعلومات بصورة مستمرة

نموذج سمات الوظيفة

Job Characteristics Model

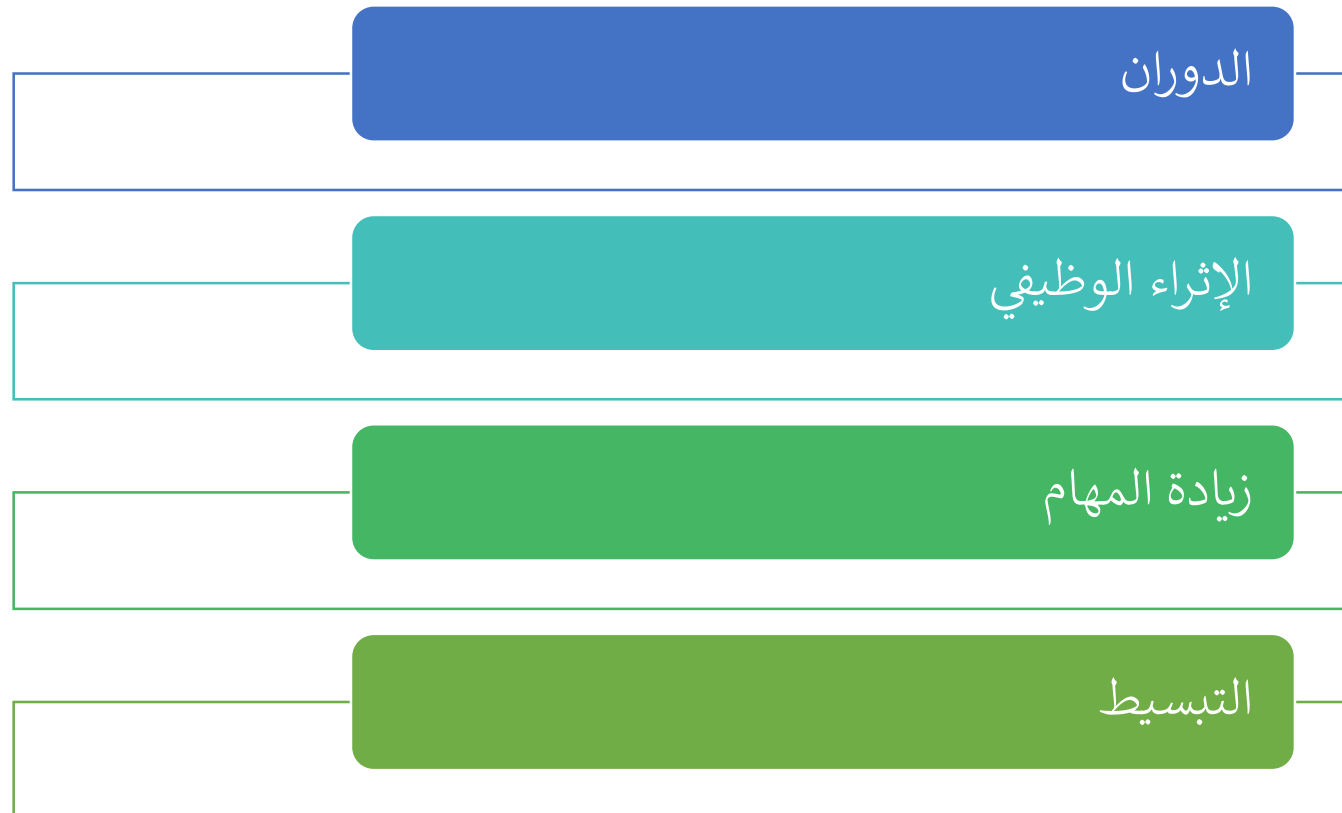
Oldham & Jackman Job Characteristics Model



نموذج سمات الوظيفة

Job Characteristics Model

أدوات التصميم الوظيفي



نظريات التحفيز

Motivation Theories

هرم مازلو



نظريات التحفيز

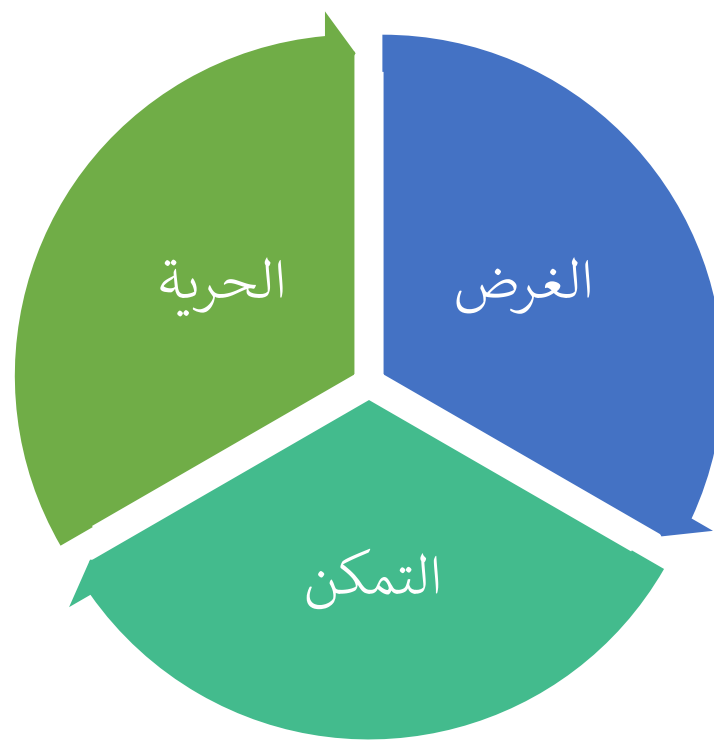
Motivation Theories

هرزبرج



نظريات التحفيز Motivation Theories

دانييل بينك



جميع الحقوق محفوظة – إعمل بيزنس

التحليل الوظيفي Job Analysis

ما المقصود بالتحليل الوظيفي؟

هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة.

التحليل الوظيفي

Job Analysis

يعتبر تحليل الوظائف بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في الممارسة السلمية لمختلف وظائفها الأساسية ويتضح ذلك من الاستخدامات الآتية:

- تخطيط القوى العاملة: فوجود نظام متكامل لتحليل الوظائف يساعد في التحديد السليم لعدد ونوعيات الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف الحالية والمتوقعة وما هي الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف حتى يمكن اتخاذ التدابير اللازمة بتوفير الاحتياجات من قوة العمل سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

التحليل الوظيفي

Job Analysis

- الاختيار والتعيين: إن عملية الاختيار تستهدف انتقاء أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وحتى يتحقق ذلك فإن الأمر يتطلب مقارنة مؤهلات ومهارات وقدرات وميول الشخص المتقدم بالشروط الموجودة في كشوف تحليل الوظائف حتى يمكن الحكم بشكل سليم على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة، فعنوان أو اسم الوظيفة وحده لا يكفي عند الحكم على مدى صلاحية المتقدم ولا بد من المعلومات التفصيلية التي تتضمنها كشوف التحليل.

التحليل الوظيفي

Job Analysis

- وضع هيكل عادل للأجور: يتطلب وضع نظام عادل للأجور داخل المنظمة لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى من خلال ما يسمى بتقويم الوظائف، وحتى تتم عملية التقويم بشكل سليم فلا بد من وزن كل العناصر المتعلقة بكل وظيفة (الواجبات، المسؤوليات، ظروف العمل، المؤهلات، الخبرة، القدرات والاستعدادات اللازمة، الجهد البدني والعقلي.. إلخ). وبالطبع فإن كشف تحليل الوظائف هي المصدر الأساسي لكل تلك المعلومات التفصيلية

التحليل الوظيفي

Job Analysis

- التدريب والتنمية: فسواء كان الأمر بالنسبة للموظفين الجدد أو القدامى أو الهيئة الإدارية فإن كشف تحليل الوظائف توفر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المجالات أو الموضوعات التي يجب أن يشملها التدريب في ضوء ما تسفر عنه نتائج الاختبارات والمقابلات للموظفين الجدد، وفي ضوء ما تسفر عنه نتائج تقارير الأداء وخطط تنمية المسار المهني بالنسبة للموظفين القدامى، حيث تكشف هذه المصادر عن نواحي الاحتياجات التي ينبغي أن يلبيها التدريب

التحليل الوظيفي

Job Analysis

- تنمية المسار المهني: ينبغي أن تكون الفرص الوظيفية المتاحة داخل المنظمة والتي يستطيع الأفراد من خلالها إشباع طموحاتهم الوظيفية مقترنة بوجود كشف تحليل لكل فرصة من تلك الفرص يوضح الشروط والمؤهلات المطلوبة لأنه في ضوء ذلك يستطيع الفرد أن يخطط مساره المهني على أساس سليم.
- تقييم الأداء: البيانات التي توفرها كشوف تحليل الوظائف، يمكن في ضوءها وضع معايير دقيقة للأداء تستطيع الإدارة من خلال مقارنتها بالأداء الفعلي الحكم على مستوى أداء الأفراد في العمل.
- إعادة تصميم العمل: توفر كشوف تحليل الوظائف المعلومات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في إعادة تصميم العمل لتحقيق بعض الأغراض مثل تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

التحليل الوظيفي

Job Analysis

- النقل والترقية: إن المعلومات التي توفرها كشف تحليل الوظائف تساعد إلى حد كبير في تحديد مدى صلاحية من هو مطلوب نقلهم أو ترقيةهم لوظائف معينة.
- وضع برامج السلامة والأمن: تبين كشف تحليل الوظائف، الظروف الطبيعية لأداء العمل والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء الأداء (كالحرارة العالية والضوضاء والرطوبة والأتربة... إلخ). ويمكن الاستفادة بتلك المعلومات في وضع البرامج المناسبة للسلامة والأمن بالشكل الذي يقلل من آثار تلك الأضرار على العنصر البشري بقدر المستطاع

التحليل الوظيفي Job Analysis

من يقوم بتحليل الوظائف؟

هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة، وبشكل عام يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو المخطط والمنسق للعمل والمشرف أيضًا على تنفيذها

التحليل الوظيفي Job Analysis

خطوات التحليل الوظيفي:

- الحصول على معلومات مبدئية مثل منتجات المنظمة أو خدماتها، وطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي والعلاقات بين الأقسام والإدارات
- اختيار عينة من الوظائف إذا كانت المنظمة قديمة أو اختيار كل الوظائف إذا كانت المنظمة جديدة
- جمع البيانات وتحديد نوعيتها ومدى صحتها
- تحليل العمل من حيث طريقة الأداء والمسؤوليات وعلاقات العمل وظروف العمل ومتطلبات القيام بالوظيفة من تعليم ومهارة وتدريب وخبرة ... إلخ

التحليل الوظيفي Job Analysis

بيانات التحليل الوظيفي





التحليل الوظيفي Job Analysis

أساليب جمع البيانات

المقابلات

الملاحظة المباشرة

فحص سجلات الأداء

الاستبيانات

التحليل الوظيفي

Job Analysis

1. المقابلات الشخصية:

- هو أسلوب من أكثر الأساليب استخدامًا في جمع البيانات المتعلقة بتحليل العمل ويتميز بما يلي:
- يتيح فرصة لإظهار الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة.
- يتيح لشاغلي الوظائف التعبير عن آرائهم بحرية كاملة.

تنقسم المقابلات الشخصية إلى أنواع ثلاثة هي:

- المقابلات الفردية وتتم مع كل شاغل وظيفة على حدة.
 - المقابلات الجماعية وتتم مع عدد من الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة.
 - المقابلات مع المشرفين والرؤساء المباشرين لشاغلي الوظائف التي يتم جمع بيانات عنها.
- ويعتبر أسلوب المقابلات الجماعية من أقل أساليب المقابلات الشخصية تكلفة.
- من أهم مشاكل أسلوب المقابلات الشخصية، هو سوء فهم الشخص للأسئلة أو لواجباته ومسؤولياته والمبالغة في الواجبات والمسؤوليات بهدف تضخيم العمل أو الوظيفة.

التحليل الوظيفي

Job Analysis

2. الملاحظة المباشرة:

هناك طريقتان لاتباع أسلوب الملاحظة مع المقابلة الشخصية:

الطريقة الأولى، حيث يقوم أخصائي التحليل بملاحظة سلوك الفرد أثناء تأديته لعمله.

الطريقة الثانية، حيث يقوم أخصائي التحليل بالملاحظة والتسجيل لهذه الملاحظات وعمل المقابلة أثناء تأدية شاغل الوظيفة لعمله.

ويتميز هذا الأسلوب بوفرة بياناته عن العمل وعن سلوك القائم به ورغم ذلك فهذا الأسلوب لا يصلح إلا في حالة جمع بيانات عن أعمال يدوية أو ذات سلوك ظاهر، فهو لا يصلح للأعمال المكتبية أو التي تحتاج إلى مجهود ذهني.

التحليل الوظيفي Job Analysis

3. فحص سجلات الأداء:

طبقًا لهذا الأسلوب، يعطى لشاغل الوظيفة سجلًا لكي يسجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها وبنفس التسلسل الزمني للقيام بها وبالتفصيل.

من مشاكله أنه لا يمنع شاغلي الوظائف من المبالغة في بعض الأنشطة التي يرغبون في إبرازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي، وإخفاء بعض الأنشطة التي يرغبون في إخفائها.

ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال مراجعة البيانات التي سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر.

التحليل الوظيفي Job Analysis

4. نماذج الاستقصاء:

وفقًا لهذا الأسلوب يقوم شاغلو الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوي على عدد من الأسئلة المصممة مسبقًا بحيث تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخدامًا في جمع البيانات عن العمل بغرض تحليل وتصميم الوظائف ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يوفر وسيلة جمع معلومات سريعة، وقليلة التكلفة، كما يصلح لأغراض كثيرة بخلاف تحليل العمل مثل أغراض التوظيف

التحليل الوظيفي Job Analysis





شكرًا لكم