



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم تنظيم أساليب العمل الجزء الأول

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الوحدة الأولى: أساليب وطرق العمل

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

نشاط جديد لم يستخدم إلا بعد الحرب العالمية الثانية بسبب المشاكل الاقتصادية والإدارية .

التعريف :

هو اصطلاح يستخدم لوصف جماعة من الناس يعملون في المجال (الحكومي أو الخاص) والذي يتطلب منهم تقديم النصح والمشورة للإداريين في وسائل التنظيم وطرق العمل بهدف زيادة الكفاءة الإدارية في العمل (أجود خدمة بأقل وقت وجهد وتكلفة)

يهتم النشاط بدراسة التنظيم + الإجراءات

الإجراءات

- ١- دراسة الإجراءات
- ٢- تحليل الإجراءات
- ٣- تبسيط الإجراءات + تحسينها
- ٤- تصميم إجراءات جديدة مناسبة

التنظيم

- ١- دراسة الهيكل التنظيمي
- ٢- تقسيم العمل بين الإدارات
- ٣- تحديد الاختصاصات
- ٤- وضع الهياكل التنظيمية
- ٥- وضع الخرائط التنظيمية
- ٦- إعادة تنظيم جهاز المنظمة على أسس علمية

أسباب إنشاء وحدات التنظيم وطرق العمل

- -الاهتمام بالتنظيم والأساليب من مهام الرئيس الإداري
 - -الرئيس ليس لديه الوقت الكافي + الانشغال بالأعمال اليومية
 - -النشاط (التنظيم وطرق العمل) يحتاج لتخصص فني
 - يحتاج إلى خبرات لا تتوفر في كل الرؤساء
- ← لهذا لابد من إيجاد جماعة ووحدة متخصصة

اختصاصات وحدات التنظيم وطرق العمل

أعمالها متشابهة في كثير من الأمور إلا انه هناك بعض الاختلافات تعود للقوانين المختلفة لكل دولة .

دراسات تنظيمية : □

- ❖ تنظيم جديد : وضع هيكل تنظيمي (يحدد الاختصاصات + المسؤوليات + علاقة الإدارات بعضها ببعض)
- ❖ تنظيم قديم : دراسته وإن كان هناك مشكلة --- التعرف عليها ---- ثم وضع الحلول المناسبة لها .

□ تقييم الإجراءات :

- ❖ عمل جديد : تحديد الخطوات اللازمة له + بطريقة متسلسلة
- ❖ عمل قديم : دراسته + تحليله ----- محاولة تبسيطه + تحسينه
- عمل دليل الإجراءات : وصف لجميع المراحل التي تمر بها العمليات والإجراءات الإدارية .

الفوائد :

يعرف (المدراء + الموظفين الجدد + المراقبين + المفتشين + الزائرين) على أعمال المنظمة



□ دراسة طلب إحداث الوظائف :

يحدد (عدد الوظائف + مستوياتها)

□ دراسة تصميم المكتب :

دراسة الغرف + الأماكن المخصصة لها ----- اقتراح أفضل

ترتيب للمكاتب --- لسهولة التنقل + راحة الموظفين

□ دراسة مدى الاستفادة من الآلات والأجهزة المكتبية :

❖ هل هناك حاجة لشرائها----- أم تستأجر

❖ طريقة استخدامها

❖ الاستفادة منها

❖ الاعتناء بها

- إدارة السجلات : وضع سياسة لحفظ السجلات والوثائق
- + طرف تسجيلها + حفظها + تبادلها عبر الحاسب الآلي
- + التخلص من الغير ضروري منها
- إدارة التقارير :

وضع سياسة لوضع التقارير + تنظيمها — (القضاء
على الازدواجية + التخلص من القديم) + وضع جداول
بأسمائها + محتوياتها ----- حتى تكون مصدر
مفيد للمعلومات .

□ إنشاء وسائل لرقابة : تتضمن وسائل الرقابة

[معايير الكفاية (كمية + نوعية) + معدلات الأداء]

تساعد في تقييم الموظف + تحديد الوظائف التي تحتاجها
المنظمة في الميزانية .

□ متابعة البحوث والتطورات في مجال التنظيم وطرق العمل

❖ تخلق وعي لدى الموظفين + المدراء بأهمية تحسين
وتبسيط الأداء

❖ تقديم خدمات استشارية لجميع المستويات الإدارية

ارتباط أجهزة التنظيم والأساليب

□ ترتبط جميع وحدات التنظيم والأساليب في المنظمات بالإدارة المركزية (الوحدة المركزية للتنظيم والأساليب) والتي ترتبط بدورها بالجهة المسؤولة عن النشاط المالي

❖ في (بريطانيا + فرنسا + المملكة العربية السعودية) ترتبط الوحدات بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والذي يرتبط بوزارة المالية .

- **السبب في ارتباطها بالميزانية العامة (وزارة المالية + مكتب الميزانية في أمريكا) لمعرفة الموظفين هل الوظائف + الاعتمادات المطلوبة تعود إلى حاجات حقيقية أم لسوء إدارة وتنظيم من المنظمات .**

❖ **علاقة الإدارة المركزية بوحدات التنظيم والأساليب :**
علاقة (استشارية + فنية + إدارية) بحتة فهي لا تملك سلطة تنفيذية

عمل الإدارة المركزية

- اختيار الم إنشاء وحدات التنظيم داخل الوزارات
- وظيفين للوحدات
- تقديم المساعدات لهذه الوحدات عن طريق :
- ❖ تدريب الموظفين
- ❖ توزيع كتب + نشرات حول النشاط
- ❖ عقد اجتماعات دورية لرؤساء الوحدات
- ❖ تقديم المشورة لحل جميع المشاكل التي تواجه الإدارات

الإدارة المركزية (الوحدة المركزية للتنظيم والإدارة)

- جهاز مركزي في الدولة بصفة عامة يقدم مساعدات ل وحدات التنظيم في المنظمات
- يساعد الوزارات التي لا توجد بها وحدات للتنظيم والأساليب
- جهاز خاص للوزارة الموجود بها (وزارة المالية والاقتصاد الوطني + مكتب الميزانية)

المشاكل التي واجهت الإدارة المركزية (الوحدات التنظيمية للتنظيم والإدارة)

□ قلة عدد المؤهلين + خسارتها لبعض موظفيها الذين يعملون في الوزارات في وظائف قيادية .

□ قلة الإقبال على العمل في هذا النشاط يعود للتالي :

❖ نشاط حديث غير مفهوم لطبيعته

❖ الصفة الاستشارية (قد تقبل المقترحات أو ترفض)

❖ عدم كفاية الحوافز (المادية + المعنوية) لوجود

فرص أفضل للعمل في خارج النشاط

❑ عدم تفهم المسؤولين والموظفين الحكوميين لطبيعة العمل
+ فوائده في تطوير الأعمال

❑ عدم التناسب بين الخدمات المطلوبة من الأجهزة
والوحدات وبين الإمكانيات البشرية المتاحة

❖ ذلك سبب ضغوط على الموظفين أدى ذلك أنة عدم انجاز
الأعمال

❖ تركيز الأعباء جميعها على الجهاز المركزي --- أصبحت
الوحدات بدون عمل --- أصبحت المنظمات توجه
الوظائف المعتمدة لها إلى أعمال آخري

في الوقت الحالي لابد أن :

- **تجميع جميع المهارات في الجهاز المركزي إلى أن يحدث تطور وتتوافر الإمكانيات البشرية وقتها يمكن أن يوجد (جهاز مركزي + وحدات في الوزارات)**

خصائص المحلل الإداري :

يطلق على القائمين بنشاط التنظيم والأساليب (المحلل الإداري
/ أخصائي تنظيم / باحث إداري)

أعماله :

- زيارة الموظفين --- توجيه أسئلة إليهم
- دراسة المواضيع + تحليلها
- الخروج بالنتائج ---- تقديم النصح والمشورة



الصفات الواجب توافرها في المحلل:

- اجتماعي (لكسب ثقة الموظفين)
- يميل للاستكشاف و معرفة ما وراء الإجابة
- الاهتمام بالوقت + الاستفادة منه
- التفكير المنظم + التحليل + الربط بين المواضيع
- موضوعي لا يتأثر بالسلطة ولا النفوذ
- القدرة على التعبير (كتابة + تحدث)
- القدرة على الإقناع





مؤهلات المحلل الإداري:

□ مؤهل جامعي بكالوريوس موظفي الوحدات + المحللين

ماجستير كبير المحللين

دكتوراه مستشار لمدير الإدارة المركزية

□ إجادة اللغة الأجنبية الفرنسية / الانجليزية لتنمية قدراته

□ التدريب في مجال النشاط

□ الخبرة العملية

□ التحول من التعميم إلى التخصص

البحث التنظيمي

البحث : هو عملية إجراء دراسة حول مشكلة بهدف الوصول إلى حل مناسب لها .

البحث التنظيمي : يقوم بدراسة كل ما يحيط بالمنظمة أو القسم للتعرف على المشكلات التي تواجهها ووضع حلول لها .

أكاديمية العلوم كيف يبدأ البحث

- شعور الرؤساء بأن هناك قسم يسير سيرا غير مرغوب فيه (كثرة الأخطاء / تأخير الأعمال / سوء نوعية العمل / زيادة التكاليف + شكاوي من الموظفين أو الجمهور)
- الطلب من وحدة التنظيم والأساليب بدراسة القسم المذكور
- تقديم طلب رسمي يتضمن (شرح موجز عن المشكلة + تحديد القسم الذي ستجرى عليه الدراسة + الهدف من الدراسة)
- يبدأ المحلل بوضع خطة للدراسة

- تحديد الهدف من الدراسة
- تخطيط الدراسة
- جمع المعلومات وتتضمن التالي (الحاجة إلى جمع المعلومات + المعلومات الواجب جمعها + وسائل جمعها)
- تسجيلها
- تحليلها
- تقديم التوصيات والمقترحات
- التنفيذ والمتابعة

أولاً ((تحديد الهدف من الدراسة))

الهدف (سرعة الانجاز / قلة التكاليف / تجنب الأخطاء)

○ يناقش الهدف مع الرئيس

○ يحدد القسم الذي ستقوم عليه الدراسة

ثانياً ((تخطيط الدراسة))

تخطيط الدراسة : الطريقة التي ستسير عليها الدراسة لتحقيق الأهداف

- الخطة لابد أن تكون مرنة
- قبل وضع الخطة لابد من أخذ فكرة عامة عن بالطريقة الآتية
- مقابلة الرؤساء والمسؤولين الذين لهم صلة مباشرة وغير مباشرة بالقسم حتى يضمن تجاوبهم وتعاونهم معه
- دراسة القوانين واللوائح الخاصة حول الموضوع المراد دراسته
- زيارة سريعة للمكاتب توضح بعض النقاط الهامة التي توجه إليها الدراسة

الخطوات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة :



للاستشارات والتدريب

□ تحديد الأهداف للدراسة

□ تحديد القسم المطلوب دراسته

□ تحديدي نوعية المعلومات

□ تحديد وسائل جمع المعلومات

□ تحديد الوقت



- تحديد الإمكانيات (المادية + البشرية)
- تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ الخطة
- تحديد العلاقة بين (المحلل + الرؤساء + الموظفين) في القسم المطلوب دراسته
- المفروض اشترك أحد موظفي الوحدة مع المحلل لإعطاء فكرة عامة + توضيح بعض الأمور الغامضة

ثالثاً ((جمع المعلومات))

تؤثر على مدة صحة أو خطأ النتائج

- كلما كانت المعلومات (منظمة + تتصل مباشرة بالموضوع + حقيقية) كلما كانت الدراسة دقيقة ونتائج جيدة

أمور لا بد من مراعاتها عند جمع المعلومات :

((الحاجة إلى جمع المعلومات + المعلومات الواجب جمعها + وسائل جمعها))

((الحاجة إلى جمع المعلومات)) : مهمة تحدد الخطة + طرق حلها
مدروسة وغير عشوائية

المعلومات:

واقعية + مفصله عن الوحدة

موجزه + قليلة عن الوحدات المتصلة
الحلول

تساعد على تحديد المشكلة وضع

تحديد نقاط (القوة + الضعف)



((المعلومات الواجب جمعها)):

- ❖ **عن أهداف الوحدة :** تحديد أهداف الوحدة بطريقة تفصيلية + التأكد من تعاون الأقسام الأخرى معها في تحقيق أهداف الوحدة المحددة .
- ❖ **عن الهيكل التنظيمي :** معرفة تطورات الجهاز بمعرفة الخرائط التنظيمية له .
- **في حالة وجود خرائط :** تقارن الخرائط القديمة بما قام برسمه لمعرفة مدى تطابقها + معرفة مدة تطبيق الوحدة للقواعد التنظيمية الأساسية .
- **في حالة عدم وجود خريطة :** ترسم خريطة تعتمد على الأسلوب العلمي وعلى ما يجب أن يكون وليس على ما هو كائن .

عن واجبات ومسئوليات الوحدة ووظائفها : يصعب تحديدها
للأسباب التالية :

- عدم وجود لوائح لجميع الوظائف
 - إن وجدت في قديمة
 - في حالة وجودها نقوم بالتالي :
 - إجراء المقابلات ومحاولة إجراء التعديلات
- أو وضع لوائح جديدة بما لوحظ عند الدراسة للوحدة وتقارن بما هو موجود فعلا
- في حالة عدم وجودها (اللوائح) : نقوم بوضع لوائح جديدة



■ صعوبة تحديد أعمال المدراء + الرؤساء لاختلافها المستمر

■ الموظف العادي (يخشى تحديد أعماله + لا يرغب في المساعدة + مشغول دائما + غير متواجد في المكتب)

■ أساليب وإجراءات العمل : هي الخطوات المتسلسلة التي تؤدي بها الأعمال .

من المفضل عمل خرائط سير الإجراءات **توضح نقاط الضعف في الإجراءات المتبع + يمكن البقاء عليها + وضع حلول مناسبة + تحسينها ومعالجتها بناء على الخرائط الموجودة .**

❖ كمية العمل + مدى تكراره + تكلفته + تنفيذه + وقته

تقاس كمية العمل في فترة معينة (العمل الوارد + المنجز + المتأخر)

■ مدى تكراره أعمال (يومية + شهرية + سنوية)

■ التكلفة --- حسب رواتب (الموظفين + المدراء + اللوازم + الإيجارات) لمعرفة التكلفة الكلية لأداء العمل .

من الأفضل وضع المحلل لهذه الأعمال في رسوم بيانية توضح وتسهل فهمها



❖ علاقة الوحدة بالوحدات الأخرى:

- معظم الإجراءات تتطلب اشتراك الإدارات الأخرى معها لإنجاز الأعمال فنقوم بجمع المعلومات الغير متوسعة وبالقدر المفيد .
- في حالة اكتشاف أن هناك علاقة أو سبب المشكلة في العلاقة مع الوحدة الأخرى نقوم بجمع المعلومات عن الوحدة الأخرى بصورة دقيقة



❖ وجهه نظر المنتفعين :

نأخذ آراءهم في الوحدة من حيث الآتي :
طريقة أداء الخدمة + كفاءة النماذج + الوقت
- ملاحظة عدم وضع عبء تحسين وتسهيل الإجراءات على
المنتفعين بأن يقوموا بأداء العمل بأنفسهم

فهذا يؤدي إلى :

- احتمال الخطأ
- الاطلاع على أمور قد يفضل إخفائها
- ضياع المعاملة
- إمكانية التلاعب من قبل الجمهور

❖ العلاقات الإنسانية + ظروف العمل الفيزيائية :

لابد من معرفة علاقة الموظفين ببعضهم البعض + علاقاتهم
برؤسائهم

- **الظروف الفيزيائية** : هي الضوء + الضوضاء + الأثاث +
المساحة + الحرارة + البرودة

((وسائل جمع المعلومات)) : السجلات + الملاحظة الشخصية + المقابلة الشخصية + الاستبيان

□ السجلات : مميزاتها / سهلة + سريعة

عيوبها :

متناثرة في الملفات

لا تمثل الواقع في الوحدة

قديمة

إلا أنها تعطي مؤشر عن الوضع

□ الملاحظة الشخصية : من أفضل الوسائل فالمحلل يقوم بنفسه

بتدوين المعلومات (ضعف + قوة)

• عيوبها / تأخذ وقت طويل + جهد

الأعمال التي تستخدم فيها الملاحظة الشخصية :



- مراجعة عمل الموظف كاملا
- مراجعة معاملة من البداية للنهاية
- مدى الرجوع للملفات + المستندات
- فحص المعاملات (المنجز + التي في طريقها للإنجاز + المتأخرة)
- مقدار العمل الذي يقوم به عدد من الموظفين في وقت محدد
- لهذا لا بد من كسب ثقة الموظفين + تعاونهم

□ المقابلة الشخصية : تعتبر من أفضل الوسائل والك للآتي
للإستشارات والتدريب
(مميزات) :

- ❖ جمع المعلومات + التأكد منها
- ❖ إمكانية التوضيح إذا كان هناك غموض + عدم فهم
- ❖ معرفة طباع + مكانة + أهمية الموظف للاستفادة منه
- ❖ ضرورة في حالة الموظف غير المتعلم

أغراض المقابلة / تهدف المقابلة إلى :



- معرفة الآراء عن العمل : كيفية القيام به + الصعوبات + المقترحات لتحسينه وتبسيطه
- معرفة الآراء عن التدريب : مدى الحاجة له + الرغبة في التعلم + نوعيته + وقته
- معرفة الآراء حول المقترحات : الظلم + الشكاوي



قواعد المقابلة الحسنة : أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

• التحضير للمقابلة :

تحديدي الموعد + الموضوع + المعلومات المطلوبة من
الموظف + عدم التأخير + تهيئة الجو المناسب
(كراسي + ورق + قلم + ضوء)

• **سرية المقابلة :** المفروض ألا تكون سرية فعلايتها ----
إعطاء معلومات صحيحة تكون مسموعة من الموظفين
الآخرين إلا في حالة طلب الموظف ذلك .

• **تهيئة الجو المناسب :** تلطيف الجو + التحدث ببساطة +
عدم الاتسام بالرسمية



الإصغاء + الانتباه: الاستماع الجيد + عدم المقاطعة + تحويل المكالمات

توجيه الأسئلة : لابد من أن

■ تتسم بالبساطة + الوضوح

■ تجنب الأسئلة بطريقة شخصية

■ وجود أسئلة تعيد الحديث إلى مجراه إذا تحول لأغراض أخرى

الانتقاد : إبداء الاحترام + تجنب النقد وإن سئل عن رأيه
في الوحدة لا يجب ويتعلل بعدم وجود المعلومات الكافية .



❖ الحالات الصعبة : أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

- الموظف الخجول
- موظف يتخوف من التحدث عن عمله
- موظف متذمر دائما
- موظف يدعي انشغاله المستمر
- موظف كان يعمل كمحلل تنظيم وأساليب سابقا
- ❖ **إنهاء المقابلة :** قراءة ما كتبه المحلل قبل المغادرة -----
لتصحيح الأخطاء إضافة المعلومات الناقصة + تشجيع
الموظف لتقديم مقترحات أخرى



□ الاستبيان : يعتبر بديل للمقابلة الشخصية

مميزات :

- توفير الوقت + الجهد + التكلفة + عدد الموظفين
- جمع المعلومات من مناطق بعيدة

عيوب :

- عدم الاهتمام بمليء الاستبيان والإجابة على الأسئلة
- التفسير الخاطئ للأسئلة صعوبة وضع أسئلة تحتمل الإجابة بنعم أو لا
- لا يتيح فرصة الاتصال المباشر بالموظفين
- لا يمكن اعتبار الإجابة من وجهه نظر الأخصائيين صحيحة أو خاطئة
ما لم يجب عل جميع الأسئلة الموجودة

للتغلب على العيوب يقوم المحلل بالتالي :

- عقد اجتماع ----- ليشرح الهدف من الاستبيان وأهميته
- وجود المحلل ----- للإجابة على أي أسئلة أو استفسار
- يتأكد من أن الإجابة جميعها موجودة وأنه لم تترك أي أسئلة بدون إجابة عليها

نواحي لابد مراعاتها عند تصميم الاستبيان :

- وجود تعليمات توضح طريقة الإجابة
- الأسئلة تتعلق بالموضوع قيد الدراسة
- سهولة الفهم --- لا تحتاج لوقت أو تفكير
- تجنب الأسئلة التي تدفع إلى الكذب
- تجنب الأسئلة التي توحي بإجابة معينة
- تجنب العبارات أو المصطلحات المعقدة
- الترتيب المنطقي فكل قسم يساهم في فهم وتوضيح القسم الذي يليه
- العدد المعتدل من الأسئلة (لا كثير ولا قليل)

رابعاً ((تسجيل المعلومات))

- بعد جمع المعلومات لابد من تفرغها بشكل سهل + واضح باستخدام الخرائط (التنظيمية / سير الإجراءات + توزيع الأعمال) بعض النواحي التي يجب مراعاتها عند التسجيل :
 - سهولة الفهم ----- وضوح (التسجيل + التبويب + التصنيف)
 - التأكد من أن جميع الحقائق قد جمعت ---- إذا نقصت نقوم بجمعها
 - التمييز بين الحقائق ووجهات النظر
 - إبعاد المعلومات الغير ضرورية
 - استخدام خرائط (سير الإجراءات + توزيع الأعمال) + الجداول

خامساً ((تحليل المعلومات))

بعد جمع المعلومات ----- تسجيلها ----- ترتيبها -----
تبويبها
نقوم بتحليلها

عند تحليل المعلومات لا بد من أن نستخدم الأسئلة الخاصة
بالعمل + الموظفين

تحليل الإجراءات التي تتطلب وقت طويل من الوحدة :
معلومات عن الوظيفة والعمل :

■ مدى أهميتها

■ هل تستحق كل هذا الوقت



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

بالإجابة على تلك الأسئلة يتضح :
هل العيب في (الإجراءات نفسها أو في الموظف أو في الآلات
المستخدمة أو في النماذج أو تصميم المكتب)

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

سادساً ((تقديم المقترحات والتوصيات))

صياغة المقترحات + تقديمها ---- يعتبر آخر خطوة في البحث التنظيمي

- نواحي لا بد من مراعاتها عند كتابة المقترحات :

- ❖ إمكانية تنفيذها
- ❖ إمكانية التعديل فيها
- ❖ تقدير التكاليف من إجراء التغييرات
- ❖ الاقتراح للتعديل وليس للتغيير فقط

❖ مناقشة الاقتراحات قبل كتابتها مع المسؤولين والرؤساء فهذا يساعد على :

■ تعديل بعض الخطوات أو التعديلات التي ستواجه معارضة شديدة

■ الاهتمام من قبل المسؤولين بإحساسهم أنهم شاركوا في وضعها

■ بعد ذلك يقدم المقترح في خطاب رسمي لرئيس

(المنظمة + الوحدة) التي أجريت عليها الدراسة



كتابة التقرير : لابد أن يراعي الآتي :

للاستشارات والتدريب

❖ مختصر + محدد حول الموضوع بذاته

❖ واضح + سهل ---- تجنب المصطلحات المعقدة

❖ مرتب وكل موضوع أو جزء بالمكان المختص به

❖ مقنع

❖ استخدام خرائط + جداول + رسوم بيانية لدعم التوصيات

أقسام التقرير :

الغلاف صفحة العنوان قائمة المحتويات المقدمة

القسم التمهيدي جسم التقرير القسم التكميلي

أكاديمية العلوم سابعاً ((التنفيذ والمتابعة))

بمجرد تسليمها

ينتهي عمل المحلل

بعد تقديم المقترحات

- يشترك في تنفيذها

الاشتراك أفضل للآتي :

- تقديم النصح + المشورة عند التنفيذ
- التأكد من مدى تطبيق الموظفين للمقترحات
- التأكد من تحقيق النتائج عند التنفيذ

أكاديمية العلوم
الاستشارات والتدريب

في حالة اشتراك المحلل : يتطلب منه الآتي :

- ❖ وضع خطة تفصيلية
- ❖ تحديد الوقت الكافي للتنفيذ لكل مرحلة
- ❖ التنفيذ ----- عند التنفيذ لابد من مراعاة التالي :
 - مراقبة الموظفين لأداء الواجبات الجديدة
 - تفقد الإجراءات الجديدة والتأكد من إمكانية تنفيذها وعدم القيام بأي إضافة او حذف
 - التحقق من النتائج التي تحققت



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

قد يطلب المحلل الآتي

❖ تغيير بعض الخطوات (حذف / دمج / إعادة ترتيب)

❖ تغيير الأداء

❖ استخدام الآلات

❖ استخدام النماذج

❖ تغيير أو نقل الموظفين

❖ نقل بعض الإدارات





أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم تنظيم أساليب العمل الجزء الثاني

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الوحدة الثانية: إجراءات العمل

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

الإجراء : التحديد المسبق لتسلسل خطوات العمل والموظفين المشتركين في إنجازه وعمل كل منهم .

أنواع الإجراءات :

الإجراءات تختلف من عمل إلى آخر فهناك إجراءات خاصة (بالموظفين / بالمنظمة / إجراءات مكتوبة)

الإجراءات المكتوبة / لابد أن تكون مفصلة في دليل الإجراءات

الإجراءات الغير مكتوبة / ضرورية وتعتبر هامة ولا بد من

دراستها من قبل المحلل



عند إنشاء منظمة أو قسم:

- تنشأ المنظمة بقانون يحدد أهدافها فقط وليس الإجراءات الخاصة بها
 - الإدارة الوسطى + المشرفين يقومون بتحديد الإجراءات ونقلها للمنفذين
- المفروض:** دراسة وضع المنظمة + هيكلها + واجبات ومسئوليات الموظفين وبعدها تحدد الإجراءات



أهداف الإجراءات وفوائدها: أاديمية العلوم للاستشارات والتدريب

- الإسراع في الانجاز ← لمعرفة الخطوات القادمة
- تحسين الخدمة ← سرعة الانجاز
- توحيد الأداء ← جمع الأعمال المتشابهة
- قلة الخدمات ← استخدام النماذج
- تقلل المجهود الفكري للموظفين ← إجراءات محددة ومتسلسلة
- تجنب الفوضى في أداء الأعمال ← النمطية للأعمال المتشابهة
- إحكام الرقابة على التنفيذ ← مقارنة الموجود بما ينفذ
- رفع الروح المعنوية للموظفين ← عند معرفتها وفهمها + تبسيطها وتخفيفها



عيوب الإجراءات :

- قديمة + معقدة + مطولة ← تأخير الخدمات
- الإجراءات ← الروتين ← المفهوم الخاطئ للبيروقراطية
- المساوئ للروتين :
- تأخير الأعمال
- عدم الفهم واستخدام العقل ← الخطأ في الاستخدام المتكرر
- الرشوة

لابد من دراسة الإجراءات وتحليلها والعمل على تسهيلها + اختصارها
في الوقت والجهد والنفقة

أعراض تعقيد الإجراءات :

- ❖ كثرة المراحل التي تمر بها المعاملة بسبب المراقبة الشديدة
- ❖ كثرة المراحل التي يطلب الرجوع فيها للسجلات

❖ **الف والدوران :** - مرور المعاملة على القسم أو الموظف أكثر من مرة

○ عدم وضع المكاتب بترتيب يناسب الخطوات

○ عدم تجميع الأعمال المتشابهة في مكان واحد أو لدى موظف واحد

❖ **كثرة تنقل الموظفين بين الإدارات**

❖ **أسلوب واحد فقط لأدائها وعدم تغييره**

❖ **تتطلب الكثير من النماذج المختلفة (عدد + نوعية)**

أكاديمية العلوم برنامج تبسيط الإجراءات

قبل وضع البرنامج لابد من الآتي :

- ❖ موافقة الإدارة العليا وذلك بتقديم طلب للتنفيذ من المنفذين
- ❖ إيضاح المشاكل الموجودة سواء (كثرة أخطاء / تأخير معاملات / شكاوي) لإقناع الإدارة
- من يقوم بالاقتراح لتبسيط الإجراءات :
- ❖ المدير الإداري أو رئيس المنظمة
- ❖ وحدة التنظيم والأساليب أو المحلل الإداري

في كلا الحالتين المفروض تحديد الوسيلة التي ستستخدمها
الإدارة للدراسة وهي كالتالي :

- ❖ إنشاء وحدة التنظيم والأساليب
- ❖ الاستعانة بخبير من الخارج
- ❖ الاستفادة من المدراء القدامى في القسم



كيف تبسط الإجراءات: أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

□ أولاً / اختيار الإجراءات المطلوب دراسته : بإجراء دراسة شاملة لجميع الإجراءات + دراسة محددة لإجراءات معينة ثم اختيار المعقد منها

□ ثانياً / جمع المعلومات :

مصادر جمع المعلومات :

❖ لوائح وصف الوظائف + واجبات ومسئوليات الموظفين

❖ خرائط الإجراءات + توزيع الأعمال + تصميم المكتب

❖ النماذج

❖ التقارير عن الإجراءات

❖ الموظفين التنفيذيين + الرؤساء بواسطة (المقابلات)



- لا بد من رسم المعلومات في خرائط (سير العمل + سير الإجراءات + توزيع الأعمال)
- دليل الإجراءات / لا بد من جمع الإجراءات ---- دراستها --
--- تحليلها ويستعين المحلل بالأسئلة الموضوعية من الخبراء
- **ثالثا تحليل وتقييم المعلومات** : بعد التأكد من توافر كافة المعلومات يقوم المحلل بدراستها وتحليلها
- ويستعين بأسئلة خبراء التنظيم للاستفسار عن كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها الإجراءات



الأسئلة الخاصة بالإجراء :

للاستشارات والتدريب

❖ ما هو الإجراء

❖ خطواتها

❖ من ينفذها

❖ متى تنفذ

❖ أين تنفذ

❖ كيف تنفذ

للإجابة على الأسئلة الماضي نقوم بالتالي :

○ توضيح الإجراءات الهامة + الغير ضرورية

○ توضيح الأخطاء في التنفيذ

○ تسهيل عملية التحسين

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

أكاديمية العلوم
للإشارات والتدريب

رابعاً / وضع المقترحات والتوصيات :

حذف

ضم

إعادة ترتيب

اقترح خطوات أسهل



مقترحات حول الإجراءات



استخدام الآلات الجديدة

إعادة توزيع الأعمال

إعادة تصميم النماذج

إعادة تصميم الملفات +

+ تقريب توأجدها من الإدارة

إعادة ترتيب المكاتب

مقترحات

حول الأمور المساعدة

توضع هذه المقترحات في تقرير رسمي يتضمن الملاحظات
والمقترحات ولا بد من مشاركة الرؤساء والمسؤولين في هذه
المقترحات .



- إعطاء معلومات جديدة ومفيدة
- تعديل مقترحات ستواجه الفشل أو المقاومة
- ضمان تعاونهم عند التنفيذ

□ **خامسا/ التنفيذ :**

لابد من تطبيق المقترحات الجديدة بشكل تجريبي وعلى نطاق ضيق للتأكد من سلامتها واكتشاف الأخطاء قبل التنفيذ الفعلي لها . وعند نجاحها ----- تعمم على جميع الأقسام وتطبق بشكل رسمي



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

سادسا (المتابعة)

لابد من متابعة التنفيذ (كل ثلاث أشهر مثلا) وذلك للتالي :

- ❖ التأكد من تنفيذ الموظفين للإجراءات
- ❖ التأكد من عدم تسرب خطوات جديدة أو حذف
- ❖ لتقديم مشورة أو نصح لتعديل أي خطأ



كتيب صغير يتضمن وصف لخطوات ومراحل الإجراءات الموجودة في المنظمة ويبين النماذج المستخدمة وكيفية تعبئتها .

الفوائد :

- ❖ توضح الخطوات
- ❖ توضح النماذج
- ❖ مرجع لـ (الموظفين + المدراء)
- ❖ تعريف الجمهور بالخطوات + النماذج المستخدمة + الوثائق المطلوب لإحضارها
- ❖ تعريف الجمهور بالإدارات المطلوب الذهاب إليها
- ❖ تعديل أو وضع إجراءات جديدة --- لأبد من تعديل دليل الإجراءات بناء عليها



- وجود هدف لكل خطوة ----- ضرورية تساعد على سرعة انجاز الأعمال
- ترتيب الخطوات بحيث كل خطوة توضح وتساعد في إنهاء الخطوة التالية
- مساواة الوقت لكل خطوة مع الخطوات الأخرى ----- حتى لا تتراكم الأعمال عند خطوة معينة
- عدم الازدواجية ----- عدم تسجيل صاحب المعاملة على أكثر من نموذج أو سجل

التخفيض من الأعمال الكتابية --- يؤدي إلى الإسراع بسبب استخدام النماذج

تقليل الحالات الاستثنائية وذلك بتخصيص إجراءات خاصة ومحددة لمعالجتها أو جمع الحالات المستثناة على حدي وتوجه على موظف معين لأدائها .

التقليل من أعمال المراجعة والتدقيق الغير ضرورية فهي قد تكون أكثر كلفة + وقت + جهد من نتيجة الخطأ المرتكب

عند إجراء الدراسة التحليلية على إجراء تؤخذ المعلومات وتسجل بعد الانتهاء من الإجراءات كلها حتى لا يعيق الانجاز

أساليب سير العمل في المكاتب



للاستشارات والتدريب

يمكن أن يستعمل أكثر من أسلوب داخل المكاتب وذلك تبعاً لطبيعة العمل
+ السرعة المطلوبة في انجازه

الأساليب هي (المتوازي / المتسلسل لسير العمل / الوقت الواحد "
الآن الواحد ")

((الأسلوب المتوازي لسير العمل)):

- يقوم الموظف الواحد بإنهاء المعاملة من البداية إلى النهاية دون
اشترك أحد معه –
- إذا كانت الأعمال كثيرة توزع على أكثر من موظف كل موظف يقوم
بالإجراءات كلها
- مثال / موظفي البنك أو الكمبيوتر



المميزات :

- ❖ الشعور بالأهمية بالنسبة للموظف
- ❖ السرعة + عدم الانتظار لجمهور المنتفعين

الانتقادات :

- ❖ عدم الاهتمام بعنصر التخصص
- ❖ في حالة غياب الموظف يتعطل العمل
- ❖ في حالة غياب الموظف يتعطل العمل



((الأسلوب المتسلسل لتسيير الأعمال))

تسيير المعاملة بأن يقوم كل موظف بإجراء عمل معين على
المعاملة حتى تنتهي

المميزات :

التخصص / فكل موظف يؤدي العمل الخاص بمجال تخصصه

الانتقادات :

إمكانية تأخير المعاملة عند الانتظار عند احد الموظفين أو في
فترة الانتقال من موظف لآخر إذا كان هناك مراحل مختلفة
لإنهائها



((أسلوب الآن الواحد))

القيام بأكثر من خطوتين على نفس المعاملة في نفس الوقت
لوجود شخصين أو أكثر توزع نسخ المعاملة على الموظفين
ولابد هنا من تساوي الوقت لإنجاز العمل على كل نسخة

المميزات :

- ❖ السرعة + الاحتفاظ بعنصر التخصص
- ❖ الطريقة لا تستخدم على مجال واسع في الإدارات الحكومية

((التحكم في التغييرات في كمية العمل في المكاتب)) :

في بعض الأحيان يكون الموظف في وقت بلا عمل وفي بعض الأحيان تزداد كمية العمل فيشعر الموظفون بالإرهاق + ضغط على الموظف ولا يجد الوقت الكافي لإنهاء المعاملات .

التغييرات :

تغييرات منتظمة : معروفة من قبل المنظمة (موسم الحج + نهاية الشهر + نهاية السنة المالية)

• **تغييرات غير منتظمة :** تزيد أو تقل دون توقع وهي من أصعب الأمور التي تواجه المسؤولين فلا بد من التخطيط لها + التحكم فيها بقدر الإمكان)

وسائل التحكم في التغيرات في كمية العمل :

□ تعتمد على المتغيرات + وجهه نظر الرئيس الإداري فقد

يفضل وسيلة على أخرى

□ العمل وقت إضافي

□ الاستعانة بموظفين غير متفرغين

□ الاستعانة بأحد المكاتب للخدمات الخاصة للقيام بالأعمال

□ تجميع أقسام الخدمات في المنظمة ومركزيتها حتى يقوموا

بتقديم العون لكافة الإدارات

- توزيع العمل على فترات متساوية
- تأجيل الأعمال الروتينية وتخصيص وقتها للعمال الأكثر أهمية عند التراكم
- التخطيط والتحضير للعمل بإحضار كل متطلباته قبل التراكم
- وجود عدد من الموظفين الاحتياطيين ويتدربوا على جميع أعمال الوحدات ويستعان بهم عند الحاجة

[[خرائط يسر الإجراءات (ذات العمود الواحد +

المتعددة الأعمدة)

ملاحظة (((تقرأ من الكتاب وتراجع سويا)))

- **مقارنة بين خرائط سير الإجراءات ذات العمود الواحد وذات
العامودين مع ذات الأعمدة المتعددة**



ذات الأعمدة المتعددة

النموذج يختلف في القسم السفلي فهو فارغ
لا وجود لرموز مطبوعة

يكتب على العمود الأيمن الرئيس + اسم الوظيفة + المنفذين

يكتب على العمود الأفقي الإدارات التي مرت بها المعاملة
أو الأيام

تكتب الأعمال التي قام بها كل موظف على حدى

تستخدم في الإجراءات التي تتطلب عدة نسخ
(طريقة الآن الواحد)

الخرائط العادية

(ذات العمود الواحد + ذات العامودين)

تحدد الخطوط للإجراء بصورة دقيقة

تحدد الخطوات للإجراء بصورة متسلسلة

توجد بها رموز محددة (مطبوعة)

تستخدم للأعمال التي تؤدى بطريقة متسلسلة
تحدد الوقت + المسافة

أدوات تبسيط الأعمال - الأدوات المستخدمة :

- خريطة توزيع الأعمال
- خريطة سير الإجراءات العادية
- خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة
- دراسة ترتيب المكتب
- دراسة كمية العمل



أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

خريطة توزيع الأعمال

تعتبر خريطة توزيع الأعمال من وسائل التحليل التي تسهل دراسة وتحليل ونقد توزيع الأعمال الحالية واكتشاف واقتراح الحلول المناسبة لها :

الفوائد :

توضيح كيفية توزيع الأعمال + الوقت + الاختصاصات +
الواجبات



توزيع الأعمال :

كثيرة

قليلة

الكمية

كمية العمل مختلفة لموظفين متساويين في الراتب

توزيع الوقت :

الموظف :

- شغل وقت كثير لعمل قليل الأهمية
- شغل وقت قصير لأعمال عادية ---- يؤدي إلى الخطأ
- المنظمة :
- أعمال ثانوية ---- وقت طويل
- أعمال هامة ---- وقت قصير



توزيع الاختصاصات + الواجبات: العلوم

للاستشارات والتدريب

○ تخصصات كثيرة أو قليلة

○ تخصصات غير مناسبة

الأغراض التي تستخدم فيها خريطة توزيع الأعمال (متى نستخدمها)

❖ عند إعادة تنظيم في المنظمة أو إضافة أعمال جديدة

❖ وجود تراكم مستمر وغير عادي في العمال

❖ عند حدوث تغييرات في الموظفين

❖ عند طلب الإدارة مراجعة العليا ومراجعة وتقييم العمليات الجارية للمنظمة

❖ عندما تكون فعالية الوحدة الإدارية منخفضة بأن تكون الكمية قليلة والجودة سيئة أو سوء توزيع للاختصاصات



خطوات إعداد خريطة توزيع الأعمال :

للإستشارات والتدريب

- ❖ تدريب المشرفين على إعداد الخريطة
- ❖ جمع المعلومات عن واجبات الموظفين + إعداد خريطة توزيع الأعمال
- ❖ جدول أعمال الموظف اليومية
- ❖ قائمة نشاط الوحدة
- ❖ قائمة الواجبات (الأسبوعية للموظف)
- ❖ تحليل خريطة توزيع الأعمال
- ❖ إعادة توزيع الأعمال (التنفيذ + المتابعة)
- ❖ ملحوظة ((إعداد خريطة توزيع الأعمال تقرأ ثم تناقش سويا))



المكتب : هو المكان الذي يعمل فيه الموظفون القائمين بالأعمال الكتابية ورؤسائهم والمشرفون على أعمالهم . وهو مركز الاتصالات في المنظمة (خالية) ويوجه إليه بريد المنظمة ومنه يخرج صادرها وعن طريقه يتم اتصال الجمهور بها وبه تحفظ سجلاتها ومستنداتها وهو مركز الجهاز الإداري وجهاز الرقابة في المنظمة .

• **تعريف تصميم المكتب :** هو ترتيب الآلات وأماكن عمل الموظفين ومستلزمات المكاتب ضمن المساحة المتوفرة في أرضية المكتب .



اهمية تصميم المكتب :

له اهمية كبيرة لأنه يؤثر على الآتي :

- يسير العمل في المنظمة
- الاستفادة القصوى من مساحة المنظمة
- إعطاء الزائرين فكرة حسنة عن المنظمة
- مبادئ تصميم المكتب
- هناك مبادئ لا بد من مراعاتها عند إجراء أي دراسة لتصميم المكتب



بالنسبة للمكاتب :

- ترتبها في وضع متسلسل
- وضع الموظفين المرتبطين بالأعمال بالقرب من بعضهم البعض
- وضعها بحيث ينظر الموظفين في اتجاه واحد
- أن يكون مكتب المشرفين والرؤساء خلف مكاتب الموظفين
(ليسهل الرقابة + يقلل نظر الموظفين للزوار + يركز الموظف وقته للعمل)
- وجود مساحة كافية لسهولة حركة الموظفين بين المكاتب
- لا توضع بالقرب من أماكن التهوية أو التدفئة أو النوافذ



بالنسبة للموظفين :

- الموظفين المسؤولين عن أعمال تتطلب دراسة وتركيز وبحيث توضح مكاتبهم بعيدة عن الضوضاء + إضاءة حسنة + تهوية جيدة .
- تزود المكاتب بالإضاءة والتهوية والتبريد المناسب
- توفير صنابير المياه + الحمامات بالقرب من الإدارات
- وضع الملفات والأجهزة بالقرب من الموظفين



بالنسبة للأجهزة الترتيب :

□ توحيد نوع ومقاسات الآلات والأجهزة والأثاث المستخدم

□ الترتيب والتنظيم داخل الإدارة والنظافة

بالنسبة للمستقبل :

يدرس مبنى المكتب دراسة واقعية حتى يؤخذ بعين الاعتبار
إمكانية التوسع (إعداد موظفين + إدخال الآلات الحديثة)



أكاديمية العلوم خريطة تصميم المكتب (الإجرائية)

يقصد بها خطة تصمي المكتب الموضح عليها إجراءات سير الأوراق (الأعمال الكتابية أو تنقل الاشخاص في المنظمة)

الهدف :

- بيان عمليات الانتقال الغير ضروري
- بيان حالات اللف والدوران في المعاملات
- بيان الروتين المعقد
- كيفية إعداد الخريطة (تقرأ من الكتاب وتناقش سويا)

تعتبر دراسة كمية العمل وسيلة خاصة من وسائل تبسيط الأعمال فهي تبين كمية العمل + إعداد الموظفين الذين يؤديه + مساهمة كل فرد منهم في الانجاز

أهداف دراسة كمية العمل :

- تساعد الرؤساء في تخطيط العمل
- تساعد على التخلص من عنق الزجاجة

الأسباب التي تؤدي إلى عنق الزجاجة (تراكم الأعمال عند نقطة أو خطوة معينة)



- إجراءات معقدة وغير سليمة
- أعمل فوق طاقة الموظف
- سوء توزيع الموظف لوقته (وقت طويل لأعمال غير ضرورية ووقت قصير لأعمال هامة)
- سوء توزيع التخصصات
- وجود حالات استثنائية تختلف عن الروتينية المعتادة
- تساعد في تقدير حاجة المنظمة من الموظفين



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

□ تساعد في توزيع الأعمال توزيع سليم
□ تساعد في معالجة الحالات الاستثنائية بأن تخصص لها موظفين لتنفيذها

□ تساعد في إثارة الاهتمام بين الموظفين بواسطة عرض انتاجهم

إعداد نموذج كمية العمل :

(يقرأ من من الكتاب ثم يناقش سويا)



هي الأدوات والأجهزة التي تساعد في معالجة المعلومات التي ترد وتصدر من المكاتب وفي حفظ الملفات والسجلات وفي كتابة التقارير وفي غيرها من الاختصاصات والتي تدار ميكانيكيا أو كهربائيا أو إلكترونيا .

فوائد تجهيز المكتب بالآلات :

- ❖ سرعة الانجاز للأعمال
- ❖ تخفيض التكاليف
- ❖ زيادة في الدقة في القيام بالأعمال
- ❖ زيادة الأمن والسلامة
- ❖ راحة الموظفين من الأعمال الروتينية



العناصر الواجب توافرها في الآلة قبل شراؤها :

- ❖ سهولة التشغيل
- ❖ المرونة
- ❖ المتانة
- ❖ قابلية التنقل
- ❖ قابلية التكيف (لا تحتاج لتغيير إجراءات قديمة)
- ❖ توافر أدوات صيانة
- ❖ تكاليف منخفضة للتشغيل
- ❖ شهرة المنتج
- ❖ المنظر العام الجيد
- ❖ تكلفة غير باهظة للشراء

إرشادات حول كيفية الاستفادة من الآلات بشكل عام :



للإستشارات والتدريب

- ❖ وضع خطة لاستعمال الآلة
- ❖ توفير الصيانة اللازمة
- ❖ التأكد من تغطية الآلة بعد العمل
- ❖ تدريب الموظفين على أفضل الطرق لاستخدامها
- ❖ جمع وتركيز أعمال المكتب المتشابهة (بإنشاء إدارات مركزية الخدمات)
- ❖ الحرص على توحيد أنواع الآلات يقلل من نفقة شرائها + صيانتها (
- ❖ وضع سياسة محددة لاستبدال الآلات القديم
- ❖ القيام بعملية جرد للآلات الموجودة في المنظمة مرة كل سنة



تصميم النماذج ومراجعتها

للإستشارات والتدريب

النموذج ورقة مطبوعة بـ (اليد / الحاسب الآلي) تحتوي على معلومات ثابتة ومحددة وبها فراغات لتعبئة معلومات أخرى عليها

أمثلة : شهادة الميلاد / طلب توظيف / أجازة / إخلاء طرف / حذف وإضافة



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

أهداف النماذج :

- ❖ توفير الوقت + الجهد الذي يصرف للكتابة ----- نمزج مطبوع
- ❖ توضح المعلومات الواجب جمعها كيفية تدوينها + الترتيب التسلسلي للخطوات
- ❖ تزودنا بأكثر من نسخة عند ملئ النموذج لوجود كربون أسفله
- ❖ وسيلة للرقابة لضمان أن المعلومات مدونة جميعها في أماكنها المناسبة
- ❖ تسهل عملية الحفظ (نموذج مطبوع بحجم موحد ومتعارف عليه)





أكاديمية العلوم
للاستشارة والتدريب

الطريقة العلمية لعمل النموذج :

❖ معرفة وتحديد استعمالات النماذج (يومية / شهرية / سنوية) لتحديد عدد النسخ منها

❖ تحديد المعلومات التي تتضمنها النماذج

معلومات ثابتة :

❖ أسم المنظمة + عنوانها + الأسئلة الواجب الإجابة عليها + إرشادات توضيحية

❖ يقوم المحلل بتحديد وتخطيط النموذج وتحديد أماكنها فيه بطريقة مرتبة



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

معلومات متغيرة :

- ❖ التي تملئ من الأطراف المستفيدة :
- ❖ يجب ترك فراغات مناسبة لها
- ❖ ضرورة اتخاذ القرارات + انجاز المعاملات
- ❖ تحديد حجم النموذج : بمعرفة المعلومات الثابتة + المتغيرة



أقسام النموذج :

اسم النموذج حتى يسهل التعرف عليها معلومات استرشادية لتوضيح كيفية ملئ الاستمارة

مقدمة النموذج : هي المعلومات التي في أول النموذج للتعرف على حالة الفرد (اسمه + تاريخ ميلاده + بطاقة الأحوال + الجنسية + النوع) ----

جسم النموذج : هو الذي توجد فيه المعلومات الثابتة + المتغيرة

خاتمة النموذج : هو إقرار معبأ الاستمارة بأن المعلومات صحيحة أو أمضاء المسئول أو المختص

لون النموذج : من الأفضل تحديد ألوان للنماذج لسهولة معرفتها لأي قسم من الإدارات

تجربة النماذج :

قبل استخدام يطبع منها عدد محدود + توزع على الأفراد تملئ عن طريق الأفراد المعينين + بعد الانتهاء يلاحظ المحلل هل المعلومات الثابتة كانت واضحة + مدى مناسبة الفراغات ثم يقوم بالتعديل المناسب قبل الاستخدام النهائي وطبعها .

• اختصاصات المحلل الإداري المختص بالنماذج :

- -يدرس المحلل النموذج القديم + يصمم نموذج جديد أكثر مناسبة ويقدمه لرئيس القسم المختص يطلب النموذج ثم يعرضه على المدير للموافقة عليه ثم يطبع منه ويوزع
- -توزع النماذج لجميع الأقسام وعند قرب انتهاء عددها يطلب إعطاء الرأي لمدى مناسبتها مع الإجراءات . فإذا كانت مناسبة يطبع نسخ منها وفي حالة عدم مناسبتها يقوم بتصميم نموذج أكثر مناسبة ويطبعه ثم يوزعه ويقدم المقترحات والتوصيات حول النماذج المستخدمة سواء داخل أو خارج المنظمة .
- -يقوم المحلل بمراقبة النماذج بتجميعها وتصنيفها في ملفات خاصة .



الملف الرقمي للنماذج : أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

على حسب أرقامها

تحديد أرقام للنماذج + لسهولة الرجوع إليها

إذا هناك اقتراح لتعديلها --- تعدل

الملف الوظيفي :

ترتيب على حسب الوظيفة أو الخدمات التي تؤديها

كل إدارة تعرف النماذج التي تستخدمها

- **يسهل (تشخيصها)** ومعرفة هل هناك ازدواجية في الاستخدام أم لا

النماذج : من المفروض توحيد النماذج في المصالح الحكومية حتى يعرف المواطن النماذج المطلوبة في القسم المختص ومعرفة المصالح الحكومية والمصالح الأخرى في أداء أعمالها المتشابهة معها .





أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم تنظيم أساليب العمل الجزء الثالث

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الوحدة الثالثة: بناء الخرائط التنظيمية ووثائق الجودة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



مقدمة موجزة: لماذا هذا الموضوع مهم؟

- خرائط الإجراءات توضح تسلسل الأنشطة وتكشف الاختناقات وتسهّل القياس والتحسين.
- وثائق الجودة تثبت الالتزام بالسياسات والإجراءات وتكوّن أدلة واضحة للتدقيق والتحسين المستمر.
- الخرائط التنظيمية تربط بين الهيكل والعمليات وتبيّن المسؤوليات وأنماط التنسيق.



١ - مقدمة:

- تُعدّ الخرائط التنظيمية وخرائط الإجراءات ووثائق الجودة بمثابة الركائز الأساسية التي يقوم عليها أي نظام إداري فعال وحوكمة مؤسسية ممنهجة. إن هذه الأدوات ليست كيانات منفصلة تُستخدم بمعزل عن بعضها البعض، بل هي طبقات متكاملة تُشكّل معاً إطاراً شاملاً للعمل المؤسسي. فكل منها يخدم الآخر في بناء نظام إداري متكامل؛ حيث تُعرّف الخريطة التنظيمية "من هو" المسؤول عن المهام، وتجيّب خريطة الإجراءات عن سؤال "كيف" يتم تنفيذ العمل، في حين تُثبت وثائق الجودة "لماذا" يتم الالتزام بمتطلبات معينة وكيف يتم تحقيق الامتثال والجودة بشكل مستمر.





- هذا الترابط الجوهرى يضمن أن النظام الإدارى ليس مجرد مجموعة من المستندات الجامدة، بل هو إطار عمل حيوى وقابل للتطبيق والتكيف. فعلى سبيل المثال، لا يمكن لمؤسسة أن تبني نظام جودة فعال (وثائق الجودة) دون فهم الأدوار والمسؤوليات المحددة (الخريطة التنظيمية)، أو دون توثيق العمليات بشكل واضح ومفهوم للجميع (خرائط الإجراءات). هذا التكامل يضمن أن الجهود الموجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة لا تتعارض مع بعضها البعض، بل تتكامل بشكل منسق. يهدف هذا التقرير إلى تقديم شرح تفصيلى وعميق لكل من هذه الركائز، مع التركيز على الأمثلة العملية والروابط الوظيفية بينها، لتوضيح كيف يمكن للمؤسسات استخدامها لتحقيق الكفاءة والتميز التشغيلى والتحسين المستمر.



٢- الخرائط التنظيمية:

- تُعرّف الخريطة التنظيمية بأنها تمثيل مرئي أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة. إنها أداة حيوية لتقديم نظرة عامة على التسلسل الهرمي، وتوضيح خطوط إعداد التقارير، وتحديد العلاقات بين مختلف الأفراد والأقسام داخل المؤسسة. تخدم هذه الخرائط مجموعة واسعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، منها فهم الهيكل العام للشركة، وتسهيل عملية اندماج الموظفين الجدد من خلال تحديد مواقعهم في الصورة الكبيرة، بالإضافة إلى المساعدة في التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد بكفاءة. كما أنها تُسهم في تحسين التواصل بين الأقسام من خلال توضيح العلاقات الرسمية، مما يضمن أن الجميع يعرفون لمن يتوجهون للحصول على الإرشاد والدعم.



لماذا نستخدم الخريطة التنظيمية؟

- تبين خطوط السلطة والمسؤولية، تُسهّل التعيين وتحديد التواصل، وتربط الهيكل بالعمليات.



١, ٢. أنواع الخرائط التنظيمية

- تتعدد أنواع الخرائط التنظيمية لتناسب الاحتياجات المختلفة للمؤسسات، وتختلف كل منها في مزاياها وعيوبها. إن فهم هذه الأنواع يُعدّ خطوة أساسية في اختيار الهيكل الأنسب لتحقيق الأهداف المؤسسية.

الهيكل التنظيمي الهرمي

- يُعدّ هذا النوع هو الأكثر شيوعاً ويمثل التسلسل الهرمي التقليدي من الأعلى إلى الأسفل، حيث يكون المدير التنفيذي في القمة، يتبعه كبار المديرين، ثم المديرون المتوسطون، وصولاً إلى الموظفين. من أبرز مزاياه وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، مما يسهل على الموظفين فهم من يجب عليهم إعداد التقارير له وكيفية التقدم في مسارهم الوظيفي. كما أنه يتيح وجود مستوى رقابة فعال، مما يسهل إدارة العمليات التشغيلية وتجنب الفوضى. ومع ذلك، فإن أحد أكبر عيوبه هو بطء عملية اتخاذ القرار وتنفيذه، حيث تتطلب القرارات موافقة مستويات متعددة من الإدارة. وقد يُعتقد أن هذا الهيكل قد يكبح الابتكار، ولكن هذا التناقض الظاهري يعكس اختلاف الأولويات؛ فالهرمية تُعزز مبادئ الضبط والتحكم على حساب السرعة والمرونة في الاستجابة للتغيرات.



• المخطط الهرمي – (الهرمي التقليدي)

- وصف: يظهر مستويات السلطة من القمة إلى القاعدة.
- استخدام عملي: منظمات كبيرة ذات سلطة مركزية.

الهيكل التنظيمي الوظيفي

- في هذا النموذج، يتم تجميع الموظفين بناءً على وظائفهم أو أقسامهم المتخصصة، مثل التسويق، المبيعات، والمالية. يتميز هذا الهيكل بسهولة التخصص وزيادة الكفاءة في كل مجال، حيث يُمكن للموظفين تبادل المعرفة والخبرات مع زملائهم من نفس الاختصاص. كما أنه يُحسّن من الرقابة الإدارية ويُقلّل من ازدواجية الجهود. ولكن على الجانب الآخر، قد يؤدي هذا الهيكل إلى ضعف التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة، مما يخلق ما يُعرف بـ "صوامع العمل". ففي هذا النموذج، يميل الأفراد إلى التركيز على أهداف إدارتهم الخاصة على حساب الأهداف العامة للمنظمة، مما يُصعّب من عملية التنسيق كلما اتسعت المؤسسة.

المخطط الوظيفي

- مجموعات حسب الوظيفة : HR, Finance, Production, Sales.
- مناسب للمؤسسات التي تتطلب تخصصاً وظيفياً عميقاً.



الهيكل التنظيمي المصفوفي

- يمثل هذا النوع مزيجًا بين الهيكلين الوظيفي والأقسام، حيث يعمل الموظف تحت إشراف مديرين في آن واحد: مدير وظيفي ومدير مشروع. يتيح هذا الهيكل مرونة عالية في تخصيص الموارد ويعزز التواصل بين الأقسام الوظيفية المختلفة. ومع ذلك، فإن من أبرز عيوبه هو تعقيد خطوط إعداد التقارير، مما قد يؤدي إلى ارتباك في تحديد المسؤوليات وتضارب في السلطات.



•المخطط المصفوفي

- يربط الموظف بخطتين تقاريرين (مثلاً: وظيفة + مشروع).
- مناسب للمشروعات المعقدة مثلاً R&D أو شركات استشارية.

الهيكل التنظيمي الشبكي

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

- يعتمد هذا الهيكل على التعاون بين كيانات مستقلة ، حيث قد تستعين المؤسسة بمصادر خارجية لأداء بعض المهام بينما تركز داخليًا على الأنشطة الأساسية. من أهم مزاياه تقليل التكاليف وزيادة المرونة في التوسع. لكنه يعيبه الاعتماد الكبير على الأطراف الخارجية، مما قد يزيد من المخاطر ويقلل من السيطرة المركزية.

المخطط الشبكي

- يعتمد على علاقات تعاقدية وشبكات من الموردين/المستقلين.
- مناسب لمن يعتمد على تعهيد أو شراكات واسعة.

٣. خرائط الإجراءات: توثيق "الكيفية" بخطوات عملية

- تُعرّف خرائط الإجراءات Procedures Flowcharts بأنها رسوم بيانية توضح تسلسل خطوات عملية معينة. إنها أداة بصرية تُستخدم لتوضيح كيفية تدفق العملية من البداية إلى النهاية، مما يجعل فهم الإجراءات المعقدة وتحليلها أمرًا أسهل بكثير. تكمن أهمية هذه الخرائط في قدرتها على تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال توحيد الخطوات والإجراءات، وتحديد الفوائد أو نقاط الضعف التي لا تُضيف قيمة في العملية. كما أنها تُحسن التواصل داخل الفرق من خلال توفير تمثيل مرئي مشترك للعملية، مما يعزز الشفافية والمساءلة.



أ- بناء خرائط الإجراءات

• التعريف والفوائد

- **تعريف:** خريطة الإجراءات هي تمثيل بصري لتسلسل الأنشطة والقرارات داخل عملية عمل واحدة (من البداية إلى النهاية).
- **الفوائد:** تبسيط الإجراءات، توحيد الممارسات، كشف تكرار/هدر، تدريب الموظفين، دعم الأتمتة، تسهيل التدقيق.

ب. خطوات منهجية لرسم خريطة عملية

- **تحديد العملية وحدودها.** من أين تبدأ العملية وأين تنتهي؟ (مثلاً: من استلام طلب التوظيف إلى توثيق ملف الموظف).
- **تشكيل فريق العمل وجمع المعلومات** من المعنيين؟ اجمع المستندات والنماذج.
- **تحديد الخطوات الأساسية** اكتب كل خطوة بالتسلسل كما تتم بالفعل (نمط الواقع، ليس كما يجب).
- **تعيين الأدوار** من يقوم بكل خطوة؟ (Requester, Approver,) (Finance, HR...

- اختيار مستوى التفصيل هل سترسم بمستوى خطوة أم فرعي؟
- رسم الخريطة باستخدام الرموز القياسية.
- مراجعة وتحقق مشاهدات الفريق، حالات الاستثناء.
- إضافة مؤشرات الأداء زمن دورة العملية، معدلات الخطأ، نقاط الرقابة.
- توثيق واعتماد ضعه ضمن الإجراءات الموثقة.
- مراقبة وتحسين مراجعة دورية وتحديث الخريطة.



٣,١ رموز خرائط التدفق القياسية

- على الرغم من وجود العديد من الرموز المستخدمة في خرائط التدفق، إلا أن هناك مجموعة من الرموز الأساسية التي تُعدّ عالمية ومتفق عليها لتسهيل فهم المخططات. إن استخدام هذه الرموز الموحدة يُسهم في توحيد لغة التواصل البصري بين أعضاء الفريق. فيما يلي جدول يوضح أهم الرموز القياسية ومعانيها:



ب. الرموز القياسية لخرائط التدفق

الرمز	الاسم (عربي)	الاسم (إنجليزي)	الاستخدام
○	بداية/نهاية	Terminator	لبداية أو نهاية العملية
□	عملية/خطوة	Process	لتمثيل خطوة أو مهمة في العملية
◇	قرار	Decision	لنقطة يتخذ فيها قرار (نعم/لا)
→	سهم	Arrow	يُظهر اتجاه تدفق العملية
—	مستند	Document	يمثل مستند أو تقرير
○	بيانات	Data	يمثل مدخلات أو مخرجات بيانات

٢, ٣. كيفية رسم خريطة سير إجراء

- لإنشاء خريطة إجراء فعالة، يجب اتباع خطوات منهجية لضمان الدقة والوضوح. تبدأ العملية بتحديد العملية التجارية التي يرغب في تخطيطها. ثم يتم جمع كافة المعلومات المتعلقة بسير العمل، بما في ذلك تحديد الخطوات والقرارات والموارد والمسؤوليات الخاصة بكل شخص معني. بعد ذلك، يتم البدء في رسم الهيكل الأساسي باستخدام الرموز القياسية، مع تحديد نقطة البداية والنهاية بوضوح. يتم وضع كل خطوة أو إجراء في مستطيل، واستخدام المعين في نقاط اتخاذ القرار، وربط جميع الأشكال بالأسهم لتوضيح اتجاه التدفق. وأخيراً، يجب مراجعة الخريطة وتدقيقها للتأكد من أن جميع الخطوات واضحة ومتسلسلة، مع تحسينها لإزالة الخطوات غير الضرورية.



٣,٣. أمثلة عملية

• **مثال ١: خريطة سير إجراء التوظيف** تُعدّ عملية التوظيف مثلاً نموذجياً يمكن تمثيله بخرائط الإجراءات. تبدأ هذه العملية بتحديد الحاجة للتوظيف ووضع خطة مفصلة لذلك. هذه الخطة النصية، التي تشمل معلومات الوظيفة والميزانية والجدول الزمني، يتم تحويلها إلى خريطة بصرية توضح التدفق الفعلي. تبدأ الخريطة برمز بيضاوي يمثل "بداية العملية" (تحليل الحاجة الوظيفية)، ثم تتبعها سلسلة من المستطيلات والأشهر التي تمثل الخطوات المتتالية، مثل "نشر الإعلان" و"فرز السير الذاتية". في مرحلة "مراجعة السيرة الذاتية"، يُستخدم رمز المعين لسؤال: "هل المرشح مؤهل؟". إذا كانت الإجابة "نعم"، فإن التدفق يتقدم إلى الخطوة التالية (المقابلات)، وإذا كانت "لا"، فقد تنتهي العملية أو تعود إلى خطوة سابقة. تستمر العملية عبر مراحل متعددة من المقابلات والتقييمات، وصولاً إلى اختيار المرشح المناسب وتوقيع العقد.





- **نطاق العملية:** من استلام طلب التوظيف (Job Requisition) حتى توقيع عقد الموظف.
- **الخطوات الأساسية (نمذجة):**
- **بداية (Start).**
- استلام طلب (Job Requisition) من مدير القسم. (— Process
(*Manager submits requisition*)
- مراجعة طلب من الموارد البشرية (HR Review)(Process) .
- الموافقة على الطلب؟ (*Decision*)
- لا: رد إلى المدير (Reject / Request modification) ->
نهاية حالة/Loop.
- **نعم:** انتقل إلى النشر (Post Vacancy).

- استقبال السير الذاتية (Collect Applications).
- الفرز الأولي (Shortlisting).
- إجراء المقابلات (Interviews).
- اختيار المرشح (Select Candidate).
- عرض العرض الوظيفي (Offer Letter).
- قبول المرشح؟ (*Decision*).
- لا: ارجع لاختيار مرشح بديل.
- نعم: استكمال إجراءات الانضمام (Onboarding documents,)
- (Background checks).
- توقيع العقد وإغلاق الملف (Sign Contract & Close File).
- نهاية (End).

• **مثال ٢: خريطة سير إجراء صرف مبلغ** تُظهر عملية صرف المستحقات المالية كيف تُستخدم خرائط الإجراءات لتوضيح العمليات المالية المعقدة. تبدأ هذه العملية بتقديم طلب الصرف أو الفاتورة. ثم تتبعها خطوة "مراجعة المستندات"، والتي يمكن تمثيلها بمستطيل. بعد ذلك، يُستخدم رمز المعين لسؤال: "هل المستندات كاملة وصحيحة؟". إذا كانت الإجابة "نعم"، يتقدم التدفق إلى خطوة "إدخال الفاتورة في نظام الموارد المركزية (ERP)". أما إذا كانت الإجابة "لا"، فإن التدفق يعود إلى نقطة سابقة لطلب استكمال المستندات. تستمر العملية حتى إعداد سند الصرف وإجراء التحويل البنكي للمبلغ. إن استخدام خرائط الإجراءات في هذا المجال يُسهّل عملية الأتمتة، حيث تُستخدم الخريطة كدليل لتصميم سير العمل الآلي في برامج متخصصة مثل مايكروسوفت فيزيو.

- **نطاق العملية:** من تقديم طلب صرف (Payment Request) حتى إتمام الدفع وتوثيقه.
- **الخطوات الأساسية:**
- **بداية.**
- تقديم طلب صرف من الوحدة الطالبة (Submit Payment Request) مع المستندات الداعمة (Invoices, Purchase orders).
- مراجعة مبدئية من المشرف (Supervisor Review).
- الموافقة المبدئية؟ (Decision)
- **لا:** إرجاع للتصحيح.
- **نعم:** إرسال للمالية (Finance Verification).

- التحقق من الميزانية وتطابق المستندات (Budget & Document Check).
- إعداد قيد الدفع (Prepare Payment Voucher).
- توقيع التمويل/المدير المالي (CFO Approval).
- تنفيذ الدفع (Execute Payment — Bank Transfer/Cheque).
- تأكيد الدفع وحفظ السجلات (Record Payment & Archive).
- إعلام مقدم الطلب (Notify Requester).
- نهاية.



٤. وثائق الجودة:

- تُعدّ وثائق الجودة بمثابة العمود الفقري لأي نظام إدارة جودة فعال، مثل نظام الأيزو ٩٠٠١. تُوفّر هذه الوثائق إطاراً منهجياً لضمان جودة ثابتة للمنتجات والخدمات، وتعزيز رضا العملاء، والامتثال للأنظمة المعمول بها. يذكر أحد المصادر أن وثائق نظام الأيزو ٢٠١٥:٩٠٠١ تنقسم إلى ثلاثة مستويات رئيسية: المستوى الأول يشمل الوثائق الإلزامية التي تُؤسّس نظام إدارة الجودة، مثل سياسة وأهداف الجودة. المستوى الثاني يضم وثائق العمليات التي تُحدّدها المؤسسة لضمان فاعلية عملياتها. والمستوى الثالث يتضمن السجلات التي تُعتبر دليلاً على أن النظام يتم تطبيقه بفعالية.

أ- ما هي وثائق الجودة ولماذا؟

• وثائق الجودة هي الأدلة التي تثبت أن العمليات تتم وفقاً لمعايير وسياسات المؤسسة، وتُستخدم في المراجعات الداخلية والخارجية (audits) وللتحسين المستمر.

١, ٤. المكونات الأساسية لوثائق الجودة (وفقاً لمعايير الأيزو)

• **دليل الجودة:** هو وثيقة رسمية تحدد سياسة الجودة لدى المؤسسة ونظام إدارتها. إنه يُعتبر بمثابة خريطة الطريق التي تُوجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المتعلقة بالجودة. عادةً ما يتضمن دليل الجودة أقسامًا مثل معلومات عامة عن المؤسسة، وسياسة الجودة، ومسؤوليات الإدارة، وإدارة الموارد، وآليات تحقيق الخدمات والتحسين. على الرغم من أن بعض الشركات قد تلجأ لشراء قوالب جاهزة، إلا أن الدليل الفعال يجب أن يكون بسيطًا وواضحًا وموجهًا للموظفين، وليس كأداة تسويقية فحسب. هذا التوجه يؤكد على أهمية أن تكون الوثيقة أداة عمل داخلية حقيقية وليست مجرد شكل من أشكال الامتثال.



• دليل الجودة

- وصف عام لنظام إدارة الجودة
- سياسة الجودة وأهداف الجودة.
- توضيح لتفاعلات العمليات الرئيسية وكيفية ربطها.
- مسؤوليات المستوى القيادي.
- مراجع لإجراءات موثقة ومرفقات.



نموذج محتوى مبسط لدليل الجودة:

- غلاف وتعريف المؤسسة.
- نطاق تطبيق نظام الجودة.
- سياسة الجودة & أهداف الجودة.
- مخطط العمليات الأساسية.
- قائمة الإجراءات الموثقة والسجلات.
- تعريف المسؤوليات والإدارات المعنية.



• **الإجراءات الموثقة:** الغرض منها هو توثيق "الطرق القياسية" التي يجب اتباعها لتشغيل العمليات الحيوية. إنها تُعدّ حلقة الوصل بين سياسة الجودة (دليل الجودة) والعمل اليومي الفعلي (السجلات)، وتصف بالتفصيل "كيف" يتم تنفيذ مهمة معينة، ومن المسؤول عنها، وما هي المستندات والسجلات المستخدمة. على سبيل المثال، يتضمن إجراء التحكم في المعلومات الموثقة أقسامًا توضح نطاق الإجراء، والغرض منه، والوثائق المرجعية، والمسؤوليات، وتفاصيل الإجراءات.



• كل إجراء موثق يجب أن يحتوي على:

- العنوان والرمز والنسخة
- الهدف
- النطاق
- التعاريف
- المسؤوليات
- الخطوات التفصيلية .
- النماذج المراد استخدامها .
- السجلات المرجعية .
- مراجعة / اعتماد

• **سجلات الجودة:** تُعدّ سجلات الجودة "الدليل الموثق" على أن الإجراءات قد تم تنفيذها بالفعل. إنها تُستخدم لإثبات الامتثال لمتطلبات الأيزو ، وتُعتبر وثائق تُحتفظ بها لإثبات ما حدث في الماضي. من أمثلة هذه السجلات: سجلات اجتماعات مراجعة الإدارة ، سجلات الإجراءات التصحيحية والوقائية ، سجلات تقييم الموردين، وسجلات شكاوى العملاء. هذه السجلات تُعدّ بالغة الأهمية أثناء التدقيق الخارجي للحصول على الشهادة ، حيث يقوم المراجعون بفحصها للتأكد من أن المؤسسة لا تكتفي بوضع الإجراءات على الورق، بل تقوم بتطبيقها فعلياً.



- سجلات تفصيلية تثبت تنفيذ الإجراءات: ملفات الموظفين، استمارات الموافقة، محاضرات الاجتماعات، نتائج الاختبارات، تقارير الفحص، شهادات التدريب، سجلات المدفوعات.
- **متطلبات:** يجب أن تكون قابلة للعثور، محمية من التلف والتعديل، وموضحة بتاريخ وبتوقيع مسؤول ومكان حفظ واضح.



الربط مع معايير الأيزو

- التوافق مع **ISO 9001:2015** (كمثال شائع) يتطلب وجود توثيق كافٍ يثبت تنفيذ نظام إدارة الجودة
- نصائح عملية: حدّد مجموعة الوثائق الأساسية (Quality Manual, Key SOPs, Forms, Records)، واعتمد سياسة حفظ نسخ إلكترونية/ورقية، وحدد مالك لكل وثيقة (Document Owner).

٢, ٤. جدول تحليلي: الفرق بين دليل الجودة، الإجراءات، والسجلات

نوع الوثيقة	الغرض الرئيسي	المحتوى	الأهمية في نظام الجودة	مثال
دليل الجودة	تحديد سياسة المؤسسة وتوفير نظرة عامة على نظام إدارة الجودة.	سياسة الجودة، أهداف المؤسسة، مسؤوليات الإدارة، والبنية العامة لنظام إدارة الجودة.	يُعتبر الوثيقة المرجعية العليا التي تُوجه جميع أنشطة الجودة في المؤسسة.	دليل الجودة لعمادة الموارد البشرية الذي يحدد رؤيتها ورسالتها.
الإجراءات الموثقة	توثيق كيفية تنفيذ العمليات بشكل متسق.	خطوات العمل التفصيلية، من المسؤول عن كل خطوة، والمستندات المطلوبة.	تُترجم سياسة الجودة إلى تعليمات عملية قابلة للتطبيق.	إجراء التحكم في المعلومات الموثقة.
سجلات الجودة	تقديم دليل على تنفيذ الإجراءات والامتثال للمتطلبات.	بيانات موثقة عن أنشطة تم تنفيذها، مثل نتائج التدقيق، وتقارير المراجعة، ونماذج التقييم.	تُعتبر "البرهان" الذي يثبت فعالية النظام أثناء التدقيق.	سجلات اجتماعات مراجعة الإدارة، سجلات شكاوى العملاء.

٥. التكامل بين الخرائط والوثائق:

بناء نظام جودة متكاملين القيمة الحقيقية لهذه الأدوات تكمن في قدرتها على العمل معًا بشكل متكامل. الخريطة التنظيمية تُحدد الأدوار والمسؤوليات ، وهي متطلب أساسي في نظام إدارة الجودة، حيث لا يمكن تحقيق الامتثال دون معرفة من هو المسؤول عن تنفيذ كل إجراء. على سبيل المثال، تُظهر الخريطة أن ممثل الإدارة هو المسؤول عن نظام الجودة، وبالتالي، هو المسؤول عن مراجعة السجلات والتقارير المتعلقة بالجودة. من ناحية أخرى، تُعدّ خرائط الإجراءات ووثائق عمليات من المستوى الثاني في هرم الأيزو. إنها تُستخدم لتوثيق العمليات بشكل بصري ، مما يسهل على الموظفين فهمها وتطبيقها بشكل صحيح. هذه الخرائط تُكمل الإجراءات الموثقة النصية، وتُبسّط العمليات المعقدة، مما يجعلها أداة فعالة لتحسين الكفاءة وتحديد الفواقد قبل البدء في كتابة الإجراءات التفصيلية.

٥, ١. التوظيف كمثال على التكامل



أكاديمية العلوم
للدراسات والبحوث

يمكن استخدام عملية التوظيف كمثال نموذجي لتوضيح هذا التكامل. في هذا السياق:

• **الخريطة التنظيمية:** تُوضح أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن عملية التوظيف، وتُحدد المسؤوليات بين مدير التوظيف وأخصائي الموارد البشرية والمدير المباشر .

• **خريطة الإجراءات:** تُظهر التدفق البصري لخطوات عملية التوظيف، بدءًا من تقديم طلب التوظيف، مرورًا بفرز السير الذاتية والمقابلات، وصولاً إلى تقديم العرض الوظيفي .



• وثائق الجودة:

- **دليل الجودة:** يحدد سياسة الشركة في التوظيف، مثل الالتزام بتعيين أفضل الكفاءات .
- **الإجراءات الموثقة:** تصف كل خطوة في عملية التوظيف بالتفصيل، مثل "إجراء فرز السير الذاتية"، و"إجراء إجراء المقابلات الفنية" .
- **سجلات الجودة:** تُحتفظ بسجلات المتقدمين، ونتائج المقابلات، ووثائق العروض الوظيفية كدليل على أن العملية قد تمت وفقاً للإجراءات المحددة .

٥. أدوات وقوالب عملية جاهزة

أ. قالب إجراء موثق

- العنوان: ...
- رقم/رمز الوثيقة: ...
- النسخة: ...
- التاريخ: ...
- الهدف: ...
- النطاق: ...
- المسؤوليات: ...
- التعاريف: ...
- الخطوات: (مرقمة ومحددة)
- النماذج والسجلات: ...
- المرجع/الإحالات: ...
- الاعتماد: توقيع المدير.

ب. قائمة تحقق لمراجعة خريطة العملية

- هل محدد بداية ونهاية؟
- هل استُخدمت الرموز القياسية؟
- هل كل خطوة لها مسؤول محدد؟
- هل أُدرجت نقاط القرار بوضوح؟
- هل أُضيفت استثناءات ونقاط إعادة العمل؟
- هل قيّمتم زمن كل خطوة ومؤشر الأداء؟
- هل راجع الفريق المعني الخريطة واعتمدها؟

• ج. قائمة تحقق لملفات وثائق الجودة

- هل لكل وثيقة مالك ومعرف؟
- هل لها نسخة معتمدة وتاريخ إصدار؟
- هل توجد سجلات داعمة (Forms)؟
- هل محفوظة إلكترونياً/ورقياً ومؤمنة؟
- هل تم تحديد مدة حفظ السجلات؟

خلاصة واستنتاجات

- يُظهر التحليل أن بناء الأنظمة الإدارية الفعالة يتطلب ترابطاً وتكاملاً بين الخرائط التنظيمية، وخرائط الإجراءات، ووثائق الجودة. كل أداة من هذه الأدوات لها دورها الفريد، ولكن قيمتها الحقيقية تظهر عندما تُستخدم كجزء من نظام متكامل. الخرائط التنظيمية توفر الوضوح الهيكلي، وخرائط الإجراءات تُبسّط العمليات وتزيد من كفاءتها، بينما تُوفّر وثائق الجودة إطاراً للضبط والتحسين المستمر.



• إن عملية بناء هذه الأنظمة ليست هدفًا بحد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الأوسع نطاقًا، مثل تعزيز الكفاءة، وتحسين رضا العملاء، وزيادة القدرة التنافسية. يجب على المؤسسات أن تبدأ بتحديد أهدافها ورؤيتها بوضوح، ثم بناء الهيكل المناسب الذي يدعم هذه الأهداف، وتوثيق الإجراءات بشكل منهجي، وأخيرًا ربط كل ذلك بنظام جودة شامل يضمن الامتثال والتحسين المستمر. إن هذا النهج يضمن أن تكون المؤسسة ليست فقط منظمة وفعالة، بل أيضًا مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

نصائح لبناء الخرائط التنظيمية ووثائق الجودة

أولاً: بناء الخرائط التنظيمية

- **ابدأ بالهدف:** حدد الغرض من الخريطة (توضيح المسؤوليات – تحسين التنسيق – تسهيل الرقابة).
- **الوضوح والبساطة:** تجنب التعقيد الزائد واجعل الهيكل سهل الفهم لأي موظف جديد.
- **استخدم الرموز القياسية:** مثل المربعات للمناصب، الخطوط للعلاقات الإدارية، الأسهم لتوضيح التدفق.
- **توضيح مستويات السلطة:** رتب المستويات من الأعلى إلى الأدنى بوضوح (Top-Down).
- **تحديث دوري:** راجع الخريطة بعد أي تعديل تنظيمي أو إعادة هيكلة.



• ثانيًا: إعداد وثائق الجودة

- **التوافق مع معايير معتمدة:** مثل ISO 9001 لضمان الاعتراف الدولي بجودة الوثائق.
- **تحديد المسؤوليات بوضوح:** كل وثيقة يجب أن تحدد من المسؤول عن التنفيذ والمتابعة.
- **استخدام لغة بسيطة وموحدة:** ابتعد عن المصطلحات الغامضة واجعل الوثائق مفهومة للجميع.
- **التوثيق الإلكتروني:** وفر نسخة رقمية سهلة الوصول بجانب النسخة الورقية.
- **المراجعة المستمرة:** راجع الوثائق بشكل دوري لضمان مطابقتها للتغيرات في العمليات واللوائح.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم تنظيم أساليب العمل الجزء الرابع

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الوحدة الرابعة - المستشار الإداري: الدور والمهارات

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

• هذه الوحدة تركز على "الطبيب" أو "المهندس" الذي سيحلل المنظمة ويبيّن خرائطها ويطور وثائقها. لا فائدة من أدوات رسم الخرائط دون وجود شخص خبير يعرف كيف ومتى وأين يستخدمها.

١,١ مفهوم وخصائص الاستشارة الإدارية

المفهوم:

هي خدمة مهنية متخصصة يقدمها فرد أو فريق (المستشار) إلى منظمة (العميل) لمساعدتها في تشخيص مشكلات إدارية محددة، وتقديم حلول وتوصيات موضوعية وعملية، ومساعدتها في تنفيذ هذه الحلول لتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والكفاءة.

أ. مفهوم الاستشارة الإدارية

• الاستشارة الإدارية: هي علاقة مهنية مؤقتة يقدم فيها المستشار خبرة/مهارات متخصصة لمساعدة العميل في تشخيص مشكلة أو اقتراح حلول أو دعم تنفيذ تغييرات إدارية أو تشغيلية. تتميز بأنها: مؤقتة، خبرة-متمركزة، متركزة على النتائج، وتؤسس لبناء قدرة في العميل عندما يكون ذلك مطلوبًا.

• تُعد الاستشارة الإدارية قطاعًا حيويًا ومنتاميًا، يمثل ركيزة أساسية في رحلة التطور والنمو للشركات والمؤسسات. يمكن تعريفها على أنها عملية تقديم المساعدة المتخصصة للمنظمات بهدف تحسين أدائها وكفاءتها التشغيلية. وتتركز هذه المساعدة، في المقام الأول، على تحليل المشاكل القائمة ووضع خطط استراتيجية شاملة لتحسين الهياكل والتنظيمات الحالية.

إن الحاجة إلى خدمات المستشارين الإداريين تتبع من رغبة المنظمات في الاستفادة من الخبرات الخارجية المتخصصة التي قد لا تكون متاحة لديها داخلياً، مما يتيح لها الوصول إلى معرفة عميقة ورؤى جديدة لمواجهة التحديات المعقدة. علاوة على ذلك، تقدم شركات الاستشارات الإدارية مجموعة واسعة من الخدمات، تشمل المساعدة في إدارة التغيير التنظيمي، وتطوير المهارات والتدريب، وتنفيذ التكنولوجيا، وصياغة الاستراتيجيات، وتحسين العمليات التشغيلية.

• أما الأهداف التي تسعى الاستشارة الإدارية إلى تحقيقها فهي متعددة ومتكاملة، وتتجاوز مجرد حل المشكلات العابرة لتصل إلى تحقيق التميز المؤسسي على المدى الطويل. من أهم هذه الأهداف: تحليل الوضع الراهن للمؤسسة بشكل دقيق وشامل، لتحديد نقاط القوة والضعف والمشكلات التي تعيق تقدمها. كما تهدف الاستشارة إلى وضع استراتيجيات فعالة تساعد على رسم خارطة طريق واضحة للمؤسسة، تضمن لها النمو المستدام وتعزز من موقعها التنافسي في السوق.

• كما تُعد إدارة الأزمات والتحديات من الأهداف المحورية، حيث يزود المستشارون الشركات بالحلول والاستراتيجيات التي تمكنها من التغلب على الأزمات المالية أو التشغيلية بكفاءة عالية. وأخيراً، تساهم الاستشارة في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تزويد الإدارة العليا بالبيانات والتحليلات الدقيقة التي تدعم خياراتها وتزيد من فرص نجاحها.

تتفرع الاستشارة الإدارية إلى مجالات تخصصية متنوعة لخدمة قطاعات مختلفة من الأعمال. تشمل هذه المجالات: الاستشارة الاستراتيجية التي تركز على الرؤى طويلة الأمد للشركة وتحليل السوق والمنافسين ؛ واستشارة العمليات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتبسيط الإجراءات اليومية ؛ واستشارة الموارد البشرية التي تتعلق بتحسين أداء الموظفين وتطوير سياسات التوظيف والتدريب ؛ بالإضافة إلى الاستشارة التقنية التي تركز على الأنظمة الرقمية والتحول التكنولوجي ؛ واستشارة إعادة الهيكلة والتنظيم التي تشمل تقييم الهياكل التنظيمية وإدارة عمليات الاندماج والاستحواذ.

إن التطور في مفهوم الاستشارة الإدارية يتجاوز التعريف التقليدي الذي يقتصر على حل المشكلات. ففي الماضي، كان المستشار يُنظر إليه كـ "طبيب" يعالج مرضًا محددًا في المؤسسة. ومع تطور بيئة الأعمال وتعقيداتها، أصبح دوره يمتد ليشمل أن يكون "شريكًا استراتيجيًا" يرافق المؤسسة في رحلتها نحو النمو والابتكار. هذا التحول يدل على أن القيمة الحقيقية للمستشار لم تعد تكمن فقط في قدرته على تشخيص المشكلة وتقديم حلول فنية، بل في قدرته على إحداث تغيير جذري وإيجابي في ثقافة المؤسسة وقدراتها، مما يضمن لها التميز والاستدامة على المدى الطويل.



ب. خصائص الاستشارة الإدارية

- مهمة مؤقتة ومحددة النطاق : مهمة لها بداية ونهاية ونتيجة متوقعة.
- خبرة / معرفة متخصصة.
- تشخيصي وتحليلي
- توصي ، وفي حالات الدعم تُرافق التنفيذ
- تركيز على النتائج القابلة للقياس
- نقل المهارات للعميل عند الحاجة.

- الخصائص: (ما الذي يجعل الاستشارة الإدارية فريدة؟)
- خدمة مهنية (Professional Service): تقوم على المعرفة العلمية والخبرة العملية وليست مجرد رأي شخصي.
 - مثال: مستشار يتعاقد مع مطعم يعاني من بطء خدمة العملاء. لا يعتمد على حدسه فقط، بل يجمع بيانات عن وقت تقديم الطلب، يراقب تدفق العمل، ويحلل الأدوار.
- علاقة مؤقتة (Temporary Relationship): لها بداية (عقد الخدمة) ونهاية (تسليم التقرير النهائي وإكمال التنفيذ). الهدف هو تمكين العميل ليدير أموره بنفسه بعد ذلك.
 - مثال: مشروع استشاري لبناء هيكل تنظيمي قد يستمر لمدة ٣ أشهر، وليس تعيينًا دائمًا.

• توجه نحو حل المشكلات (**Problem-Solving Orientation**) التركيز على تشخيص جذور المشكلة وليس أعراضها فقط.

– مثال: المشكلة الظاهرة هي "انخفاض المبيعات". المستشار الجيد يبحث في الأسباب الجذرية: قد يكون الهيكل التنظيمي غير واضح، أو عدم وجود توصيف وظيفي دقيق للمبيعات، أو ضعف في عملية التدريب.

• **طبيعة موضوعية ومحايدة (Objective and Neutral):** المستشار يأتي من خارج المنظمة ليقدم نظرة غير منحازة خالية من التحيزات والسياسات الداخلية.

– مثال: مدير الإنتاج قد يرفض تقليل صلاحياته حتى لو كان ذلك أفضل للشركة. المستشار المحايد يقدم التوصية بناء على مصلحة الشركة ككل.

• **علاقة تعاونية (Collaborative Relationship):** المستشار لا يعمل من أجل العميل بل مع العميل. نجاح المشروع يعتمد على التعاون بين الطرفين.

– مثال: لبناء خريطة تنظيمية، يعمل المستشار مع الإدارة العليا لفهم الرؤية، ومع المديرين لمعرفة تدفق العمل، ومع الموظفين لمعرفة التحديات اليومية.

٣. أنواع المستشارين

- **المستشار الخارجي** شركة استشارية أو مستقل يستقدمونه لحل مشكلة استراتيجية أو إعادة هيكلة.
- **مثال:** شركة استشارية تُعيّن لتحليل دورة الشراء وتخفيض زمنها ٣٠%.
- **المستشار الداخلي** موظف أو وحدة داخلية تقدم خدمات استشارية لأقسام المؤسسة.
- **مثال:** موظف قسم (Organization & Methods) يدير مشروع إعادة تصميم الإجراءات.
- **مستشار إدارة التغيير** يركز على الاستعداد التنظيمي، التواصل، ونهج التبني.

- مستشار عمليات/جودة يركز على خرائط الإجراءات، KPIs، وتحسين العمليات.
- مستشار استراتيجي: يركز على الرؤية، الميزة التنافسية، وخطط النمو.
- مستشار موارد بشرية (HR Consultant) يعيد تصميم الوظائف، سياسات الأداء، أو استراتيجيات التعويض.

يمكن تقسيم المستشارين من حيث علاقتهم بالمؤسسة إلى نوعين:
المستشار الداخلي والمستشار الخارجي. يتمتع المستشار الخارجي بميزة الموضوعية، حيث يقدم تقييمًا مستقلاً وغير متحيز للوضع، ولا يتأثر بالصراعات الداخلية أو المصالح الشخصية. في المقابل، يمتلك المستشار الداخلي عدة مزايا، منها انخفاض التكلفة، وقدرته على متابعة تنفيذ التوصيات بشكل مستمر وفعال لكونه جزءاً من المنظمة، بالإضافة إلى إمكانية الوثوق به في المسائل شديدة السرية.

النوع	نطاق التخصص	المهام الرئيسية
المستشار الإداري	البنية الإدارية وتطوير الإجراءات	تحسين الهيكل الإداري، تحليل الأداء المؤسسي، وضع الخطط التشغيلية
المستشار المالي	الميزانيات، المحاسبة، التحليل المالي	تقييم الكفاءة المالية، إعداد الميزانيات، تحليل تقارير الأداء
المستشار القانوني	الأنظمة، التشريعات، العقود	تفسير القوانين، إعداد اللوائح، مراجعة العقود والامتيازات
المستشار الاستراتيجي	خطط العمل بعيدة المدى، الرؤية الشاملة	تخطيط النمو المؤسسي، إعداد استراتيجيات التحول، تحليل المنافسين

القدرات والمهارات الأساسية للمستشار

2- 1 المهارات التحليلية وحل المشكلات

تُعد القدرة على حل المشكلات جوهر عمل المستشار الإداري. يُعرف حل المشكلات بأنه القدرة على تحديد التحديات وتطوير حلول قابلة للتطبيق لمعالجتها. لتحقيق ذلك، يتبع المستشارون منهجية منظمة تتكون من عدة مراحل متتابعة :

1. تحديد المشكلة : تبدأ العملية بتشخيص دقيق للمشكلة، حيث يجب على المستشار التركيز على الأسباب الجذرية بدلاً من الاكتفاء بالنظر إلى الأعراض السطحية .

القدرات والمهارات الأساسية للمستشار

٢. جمع وتحليل البيانات :يلي ذلك جمع المعلومات ذات الصلة من مصادر متعددة، مثل المقابلات والاستبيانات، ثم تحليل هذه البيانات لاستخلاص الأنماط والاتجاهات .
٣. توليد الخيارات :في هذه المرحلة، يتم تشجيع التفكير الإبداعي لتوليد أكبر عدد ممكن من الحلول المحتملة، دون الحكم عليها مبدئياً .
٤. تقييم الخيارات :يتم تضيق قائمة الحلول المقترحة وتقييمها بناءً على معايير موضوعية مثل التكلفة، والوقت، والكفاءة، وقابلية التنفيذ .
٥. التنفيذ والمتابعة :توضع خطة تنفيذ مفصلة تحدد الموارد والمسؤوليات، ثم يُنفذ الحل مع المتابعة المستمرة للأداء لضمان تحقيق النتائج المرجوة .

تُعتبر مهارات التفكير النقدي والإبداعي من أهم الأدوات التي يستخدمها المستشار في هذه المنهجية. فالتفكير النقدي هو القدرة على تحليل المعلومات بموضوعية ومنطقية، وتقديم منظور فريد للعملاء. أما التفكير الإبداعي، فيكمل التفكير النقدي من خلال توليد حلول مبتكرة وغير تقليدية تتجاوز الحلول الواضحة أو المألوفة.

• إن العلاقة بين المهارات التحليلية والإبداعية ليست مجرد قائمة من الصفات المتفرقة، بل هي عملية متكاملة ومنهجية. ففي البداية، توفر المهارات التحليلية الأساس المنطقي وتحدد الأسباب الجذرية للمشكلة. هذا التحليل الدقيق يمنح المستشار فهماً عميقاً للوضع، مما يسمح له بتوجيه طاقته الإبداعية نحو صياغة حلول قابلة للتطبيق وواقعية. ثم، تأتي مرحلة التفكير الإبداعي التي تطلق العنان للأفكار الجديدة

وأخيرًا، يتم العودة إلى التفكير النقدي لتقييم هذه الأفكار وتحديد أفضلها بناءً على معايير صارمة. إن المستشار الذي يتقن هذه الدورة التفاعلية يكون أكثر قدرة على تقديم قيمة حقيقية للعملاء، حيث يجمع بين دقة التشخيص وإبداع الحلول.

2-2 المهارات التواصلية والشخصية

يُعتبر التواصل الفعال بمثابة "المفتاح" الذي يفتح أبواب النجاح في مهنة الاستشارة. فمهما كانت خبرة المستشار الفنية عميقة، فإنها لن تفيد العميل ما لم يتمكن من توصيل أفكاره وتوصياته بوضوح وفعالية. تشتمل المهارات التواصلية على شقين رئيسيين:

- التواصل الشفوي والكتابي : يجب أن يكون المستشار بارعًا في صياغة تقارير واضحة وموجزة، وفي تقديم عروض تقديمية مقنعة باستخدام الوسائل البصرية مثل المخططات والرسوم البيانية .
- الإنصات الفعال : تُعد هذه المهارة ضرورية لجمع المعلومات من مختلف الأطراف داخل المؤسسة، بما في ذلك الموظفين والإدارة. فالاستماع الجيد يساهم في بناء الثقة وكسب مصداقية العميل، مما يشجعه على مشاركة المزيد من المعلومات الدقيقة .

إلى جانب التواصل، تعد المهارات القيادية والشخصية حاسمة في تحقيق الأهداف الاستشارية. يؤدي المستشار دورًا معقدًا كقائد وموجه، ويتطلب منه ذلك قدرة على تنسيق المهام وتوجيه الفرق لضمان إنجاز العمل بفعالية. كما يعتمد نجاحه بشكل كبير على قدرته على إقناع المسؤولين بأهمية التوصيات المقدمة. ويُعد بناء العلاقات من أهم المهارات، حيث يعتمد نجاح الاستشارة بشكل كبير على مستوى الثقة التي يبنها المستشار مع العاملين والمسؤولين في المؤسسة.

إن هذه المهارات الشخصية ليست مجرد ميزات إضافية، بل هي الأساس الذي يُبنى عليه النجاح في الاستشارة. ففي حين أن المهارات الفنية هي نقطة الانطلاق الضرورية، فإن القيمة الحقيقية للمستشار تكمن في قدرته على استخدام مهاراته الشخصية لترجمة خبرته إلى حلول مقبولة وقابلة للتنفيذ. يمكن لشخص يمتلك قدرات تحليلية فائقة أن يفشل في إحداث أي تأثير إذا لم يتمكن من التواصل بفعالية أو كسب ثقة العميل. لذلك، تُعتبر المهارات الشخصية بمثابة الجسر الذي يربط بين الأفكار النظرية والتطبيق العملي، وتحول المستشار من مجرد خبير إلى شريك موثوق به.

السلوك المهني والقواعد الأخلاقية

١-٣ قواعد السلوك المهني

تُعد القواعد الأخلاقية والمبادئ المهنية بمثابة الدستور الذي يحكم عمل المستشار الإداري ويضمن مصداقيته واستمراريته. إن "أخلاقيات المهنة" هي بيان شامل للقيم والمبادئ التي يجب أن توجه عمل المستشار في كل الظروف.

□ النزاهة والأمانة: النزاهة هي القيمة الجوهرية التي لا يمكن الاستغناء عنها. يجب على المستشار أن يلتزم بأعلى معايير السلوك، وأن يكون أمينًا وصادقًا في جميع تعاملاته، لكي يحافظ على ثقة العملاء والجمهور.

□ الموضوعية: يجب أن تكون الحلول والتوصيات التي يقدمها المستشار مستقلة وغير متحيزة، وتستند إلى حقائق وبيانات موضوعية، بغض النظر عن تأثير ذوي النفوذ.

□ السرية والخصوصية: يلتزم المستشار التزامًا تامًا بالحفاظ على سرية جميع المعلومات والوثائق الحساسة التي يقدمها له العميل. يُعد هذا الالتزام هو حجر الزاوية في بناء الثقة، حيث يضمن للعميل أن يشارك كافة التفاصيل الضرورية دون خوف من تسريبها.

تشمل القواعد الأخلاقية أيضاً مبادئ محددة للتعامل مع العملاء. من أهم هذه القواعد تجنب تضارب المصالح، حيث يُمنع على المستشار قبول عمولات من جهات أخرى مقابل خدماته للعميل، أو تقديم عرض لأحد موظفي العميل للعمل لحسابه. كما يجب عليه الكشف عن أي علاقات أو مصالح قد تؤثر على موضوعية عمله. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المستشار الحفاظ على الحدود المهنية، ووضع خطوط واضحة بين علاقته المهنية والشخصية مع العميل لمنع أي استغلال أو تأثير على حكمه.

إن العلاقة بين الأخلاق والنجاح في مهنة الاستشارة هي علاقة سببية ومباشرة. فالثقة هي رأس المال الأساسي للمستشار، والأخلاقيات المهنية هي الممارسة العملية التي تبني هذا الرصيد وتحميه. عندما يلتزم المستشار بقواعد مثل السرية والنزاهة والموضوعية، فإنه يبني علاقة طويلة الأمد مع العميل. على العكس، فإن أي انحراف أخلاقي، مثل إفشاء الأسرار أو وجود تضارب في المصالح، يهدد هذا الرصيد بالكامل ويفقد المستشار مصداقيته. لذلك، لا تُعتبر الأخلاقيات مجرد مجموعة من القواعد المثالية، بل هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية العمل طويلة الأجل للمستشار.

القواعد الأخلاقية الأساسية للمستشار الإداري

المبدأ	التطبيق العملي
السرية	الحفاظ على أسرار العميل وعدم إفشاء أي معلومات حساسة حتى بعد انتهاء المهمة
الموضوعية	تقديم توصيات مبنية على أدلة وتحليلات، وتجنب التحيز أو المحسوبية
النزاهة	عدم قبول عمولات أو رشاوى، والامتناع عن استغلال النفوذ لتحقيق مصالح شخصية
الكفاءة	عدم قبول مهام خارج نطاق الاختصاص، والالتزام بالتطوير المهني المستمر
المسؤولية	الوفاء بالالتزامات تجاه العميل، وعدم التهرب من المسؤولية في حال حدوث خطأ
احترام الحقوق	التعامل مع كافة الأطراف بإنصاف دون تمييز، واحترام حقوق الموظفين وخصوصياتهم

٢, ٣ أنماط السلوك الإداري للمستشار

- توضح الدراسات أن هناك عدة أنماط للسلوك الإداري يمكن للمستشار أن يتبناها في عمله. هذه الأنماط ليست جامدة، بل يمكن للمستشار التنقل بينها حسب طبيعة المهمة والموقف الذي يواجهه. ومن أبرز هذه الأنماط:

- **السلوك التكاملي:** يتميز باهتمام عالٍ بمتطلبات العمل والعلاقات الإنسانية في نفس الوقت. يميل المستشار الذي يتبنى هذا النمط إلى أن يكون جزءًا من النظام المؤسسي، ويعمل على تحقيق الترابط بين الأفراد والفرق، ويهتم بالعمل الجماعي والخطط الاستراتيجية.
- **السلوك المهيمن (المسيطر):** يولي هذا النمط اهتمامًا كبيرًا لمتطلبات العمل، مع اهتمام متوسط بالعلاقات الإنسانية. المستشار الذي يتبنى هذا السلوك يميل إلى السيطرة وتوجيه التعليمات بشكل مباشر، وهو سلوك قد يكون فعالاً في حالات الأزمات التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة.

- **السلوك الاجتماعي:** يتميز هذا النمط باهتمام كبير بالعلاقات الإنسانية واهتمام متوسط بالعمل. يفضل المستشار الاجتماعي المناقشات ويسعى لتحقيق الانسجام في بيئة العمل، وهو سلوك مهم في مرحلة جمع المعلومات وبناء الثقة.
- **السلوك الانعزالي (الاستقلالي):** يتميز باهتمام متوسط بالعمل والعلاقات الإنسانية. يميل هذا النمط إلى العمل المكتبي والروتيني والاهتمام بالإجراءات والقواعد، وقد يكون مناسباً في مراحل التحليل الفردي أو مراجعة الوثائق.

• لا يمكن القول إن هناك نمطًا سلوكيًا واحدًا هو الأفضل للمستشار في جميع المواقف. فمهامه تتنوع بشكل كبير، من التشخيص الذي يتطلب سلوكًا تحليليًا واستقلاليًا، إلى التنفيذ الذي قد يحتاج إلى سلوك تكاملي أو حتى مهيمن في بعض الأحيان. إن المستشار الناجح يمتلك ما يُعرف بـ "القيادة الموقفية"، أي القدرة على التكيف مع متطلبات الموقف والتبديل بين الأنماط السلوكية المختلفة بسلاسة.

• في لحظة الأزمة، قد يحتاج إلى أن يكون مهيمناً وواضحاً في تعليماته. وأثناء التخطيط، يتطلب الأمر سلوكاً تكاملياً لضمان مشاركة الجميع. وفي مرحلة بناء العلاقات، يكون السلوك الاجتماعي هو الأنسب. هذه المرونة في الأسلوب هي ما يميز الخبير عن الممارس العادي وتسمح له بإحداث التأثير المطلوب في كل مرحلة من مراحل العملية الاستشارية.

الجزء الرابع: تطبيقات عملية

4-1 منهجية العملية الاستشارية

تُعد الاستشارة الإدارية عملية منهجية منظمة تتكون من عدة مراحل متتابعة، تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المرجوة .

1. **مرحلة التشخيص وتحديد الأهداف:** تبدأ العملية باجتماع تمهيدي لفهم متطلبات العميل وتحديد المشكلة أو الفرصة التي تتطلب استشارة .

٢. مرحلة وضع خطة العمل :في هذه المرحلة، يتم جمع وتحليل البيانات ذات الصلة باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) أو تحليل (PESTEL العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية). ثم يتم وضع استراتيجيات مفصلة وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذها .

٣. **مرحلة التنفيذ:** يتم تطبيق الحلول المقترحة بالتعاون الوثيق مع فريق العمل الداخلي في المؤسسة، مع توفير التدريب والدعم اللازم للموظفين لضمان تنفيذ الحلول بكفاءة .

٤. **المتابعة والتقييم والتحسين المستمر:** هذه المرحلة تتجاوز مجرد المتابعة السطحية. يتم رصد التقدم المحرز، وتقييم النتائج، وإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجية أو الخطة بناءً على النتائج المحققة .

إن هذه العملية ليست خطية بسيطة، بل هي تكرارية وديناميكية. فعلى الرغم من أن المراحل تُعرض بشكل متسلسل، إلا أن المستشار يدرك أن التنفيذ قد يكشف عن تحديات جديدة لم تكن متوقعة في البداية. هذا يتطلب العودة إلى مرحلة التشخيص أو التخطيط لإجراء تعديلات. إن المستشار الخبير لا يعتبر الحل النهائي هو نهاية المطاف، بل ينظر إلى العملية كدورة مستمرة من التغذية الراجعة والتحسين. هذه المرونة في المنهجية تضمن أن الحلول المقدمة لا تكون فقط فعالة، بل أيضاً قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

• في الختام، يتبين أن المستشار الإداري هو لاعب محوري في عالم الأعمال الحديث، حيث يتجاوز دوره كخبير فني ليصبح شريكًا استراتيجيًا للإدارة. النجاح في هذه المهنة لا يعتمد على مجموعة من المهارات المنفصلة، بل على التكامل بينها. فالمستشار الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف المستدامة هو من يجمع بين الكفاءة التحليلية، والخبرة الفنية، والالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية، وقدرته على التواصل والإقناع.

• لقد أظهر التحليل أن المهارات الصلبة مثل التحليل وحل المشكلات هي مجرد نقطة بداية، ولكن القيمة الحقيقية تكمن في المهارات الناعمة كالتواصل وبناء العلاقات، التي تحول الأفكار النظرية إلى نتائج ملموسة. كما أن الالتزام بالأخلاقيات المهنية ليس مجرد واجب، بل هو رأس مال أساسي يضمن الثقة والمصداقية.

وفي ظل التطور التكنولوجي المتسارع والتحويلات في بيئة الأعمال، فإن مستقبل مهنة الاستشارة الإدارية سيعتمد بشكل كبير على قدرة المستشار على مواكبة هذه التغييرات. سيزداد الاعتماد على أدوات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتقديم رؤى أعمق وأكثر دقة. ومع ذلك، فإن الدور الجوهري للمستشار المتمثل في توجيه المؤسسات، وتقديم الحلول المبتكرة، وإدارة التغيير، سيبقى حيويًا، وسيتطور ليواكب التحديات الجديدة في العقد المقبل.

10 توصيات موسعة للمستشار الإداري

1 ابن الثقة أولاً

- نجاح الاستشارة يعتمد على ثقة العميل بقدرات المستشار وخبرته.
- كيف؟ عبر الصدق في تقديم الحقائق، وعدم المبالغة في الإنجازات السابقة، وإظهار الالتزام.
- مثال عملي: إذا وعدت بتسليم تقرير تشخيص خلال أسبوعين، فالتزم بالموعد لتأكيد الثقة.

2 استمع أكثر مما تتكلم

الاستماع العميق يساعد المستشار على فهم جذور المشكلة بدلاً من الاكتفاء بالأعراض.

كيف؟ اطرح أسئلة مفتوحة، ودع العميل يشرح تفاصيل بيئته ومشكلاته.

مثال: أثناء مقابلة موظفي قسم المبيعات، استمع لقصصهم حول صعوبات تحقيق الأهداف قبل اقتراح إعادة هيكلة.

3 قدم حلولاً قابلة للتطبيق

- العميل يحتاج حلولاً عملية تتناسب مع موارده وظروفه.
- كيف؟ تجنب الحلول النظرية المعقدة التي لا يمكن تطبيقها في بيئة العمل الفعلية.
- مثال: بدلاً من اقتراح نظام رقمي مكلف، اقترح أولاً تحسين استخدام النظام الحالي عبر التدريب.

4 تعامل بحيادية

- الانحياز يقوض ثقة جميع الأطراف بالمستشار.
- كيف؟ اجمع معلومات من جميع الأقسام، وحللها بموضوعية.
- مثال: إذا اشتكى قسم الموارد البشرية من ضعف أداء قسم المبيعات، يجب التحقق من بيانات الأداء قبل إصدار حكم.

5 طوّر نفسك باستمرار

- العالم الإداري يتغير بسرعة (التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، الإدارة المرنة).
- كيف؟ احضر مؤتمرات، اقرأ تقارير دولية، وشارك في برامج تدريبية.
- مثال: الاطلاع على تقارير *McKinsey* أو *Deloitte* يمنحك رؤى جديدة تقدمها للعملاء.

6 أدر وقتك بفعالية

- الالتزام بالمواعيد أحد أهم مقاييس الاحترافية.
- كيف؟ استخدم أدوات إدارة الوقت مثل *Trello* أو *Asana* لتتبع المهام.
- مثال: إذا كان لديك ٣ مشاريع استشارية متزامنة، وزع وقتك بحيث تفي بجداول التسليم دون تأخير.

7 استخدام أدوات حديثة

الأدوات الحديثة تساعد على تشخيص المشاكل بدقة وتقديم حلول مؤسسية.
أمثلة:

– **SWOT Analysis:** لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

– **Balanced Scorecard:** لمتابعة الأداء من جوانب مالية وتشغيلية.

– **Process Mapping:** لتبسيط الإجراءات وكشف الاختناقات.

• مثال عملي: رسم خريطة تدفق لإجراء "الموافقة على طلب شراء" يكشف أن 5 توقيعات مطلوبة بينما يمكن الاكتفاء بثلاثة.

8 رکز على النتائج

- العملاء يهتمون بالتغيير الملموس، وليس بعدد الصفحات في التقرير.
- كيف؟ ضع مؤشرات أداء (KPIs) لتقييم النتائج.
- مثال: بدل تقديم تقرير من ٦٠ صفحة عن الإنتاجية، حدد نتيجة واضحة مثل: "زيادة إنتاجية خط التجميع بنسبة ١٢% خلال ٦ أشهر".

9 حافظ على السرية

- البيانات الداخلية للمؤسسة ملك لها فقط، والمستشار مؤتمن عليها.
- كيف؟ وقع اتفاقيات عدم إفشاء ((NDA)، ولا تستخدم بيانات العميل في عروض مستقبلية دون إذن.
- مثال: إذا حصلت على تقارير مالية حساسة، فلا يجوز مشاركتها حتى مع زملاء خارج المشروع.

10 ابن علاقة طويلة المدى

الاستشارة ليست علاقة قصيرة المدى بل شراكة مستمرة مبنية على الثقة.

كيف؟ استمر في متابعة نتائج الحلول حتى بعد انتهاء المشروع.

مثال: بعد إنهاء مشروع تبسيط الإجراءات، اقترح على الشركة عقد جلسة مراجعة كل 6 أشهر لمتابعة التقدم.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم تنظيم أساليب العمل الجزء الخامس

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الوحدة الخامسة - التنظيم وطرق العمل

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

التعريف:

Organization & Methods Unit (O&M) = وحدة التنظيم وطرق العمل هي جهة متخصصة داخل المنظمة تعمل على تحسين الأداء الإداري من خلال تحليل الهياكل - دراسة الإجراءات - تطوير النظم وأساليب العمل.

وحدة التنظيم وطرق العمل (O&M) هي خلية تحسين مستمر داخل الهيكل التنظيمي، تعمل كـ "طبيب تشخيص" للمنظمة. تختص بتشخيص العطل الإدارية ووصف العلاج المناسب عبر:

تُعد وحدات التنظيم وطرق العمل (- Organization & Methods Units
(O&M) إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان
استدامتها وتحقيق التميز. لا يقتصر دور هذه الوحدات على الجوانب الإدارية
التقليدية، بل يتطور ليشمل الأبعاد التشغيلية والتكنولوجية. في جوهرها، تُمثل
O&M عملية إدارية دقيقة ومُخططة تهدف إلى تجميع المهام والأنشطة في
وظائف أو أقسام محددة، مع تحديد واضح للصلاحيات والسلطات، والتنسيق بين
جميع الأطراف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى كفاءة ممكنة. يُنظر إليها
على أنها "ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف" مع تحديد دقيق للسلطة
والمسؤولية لكل شخص يقوم بتنفيذ هذه الأعمال.

وفي سياقها الحديث، لا تكتفي وحدات O&M بالجانب الإداري البحت، بل تدمج العمليات اليومية مع الصيانة الاستباقية لضمان عمل الأصول والمرافق بفعالية وأمان. على سبيل المثال، في تطبيقات متقدمة مثل نظام Microsoft Dynamics 365 PSA (وهو مصمم لمساعدة الشركات على إدارة دورة حياة المشاريع من البداية إلى التسليم والفوترة) ، يُعرّف المفهوم على أنه طريقة لتجميع الأدوار القابلة للفوترة في قسم له بنية تكلفة مميزة، مما يسمح للمؤسسات بتتبع التكاليف بدقة وتعيين قوائم أسعار محددة لكل وحدة تنظيمية، وبالتالي ضمان أن التكاليف المسجلة في مشروع ما تعكس بدقة الفروق بين الفروع المختلفة للشركة. هذا التطور في المفهوم يُظهر أن O&M لم تعد مجرد وظيفة مكتبية، بل أصبحت أداة استراتيجية حيوية لتعزيز الكفاءة المالية والتشغيلية.

تُعتبر O&M بمثابة خطة بحد ذاتها لتحسين المهارات الإدارية وتفعيل النظام الإداري وزيادة قدرته على الإنجاز. فهي نشاط متخصص يهتم بإجراء دراسات معمقة للتنظيم والإجراءات في الأجهزة الإدارية الجديدة والقائمة على حد سواء. يمكن النظر إلى دورها كجسر يربط بين الاستراتيجية العليا للمنظمة والواقع التشغيلي اليومي. بينما يحدد التخطيط الاستراتيجي الأهداف الكبرى أو "ماذا" تريد المنظمة أن تُحقق، تُجيب وحدات O&M على سؤال "كيف" سيتم تحقيق هذه الأهداف بأكثر الطرق كفاءة وفعالية. هذا الدور الحيوي يجعل O&M محركاً أساسياً للتحسين الثقافي والتشغيلي للمنظمة، حيث يؤدي التنظيم الجيد إلى تحسين قنوات التواصل، مما يساهم في تقليل النزاعات بين الموظفين، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.

يمكن تمثيل الموقع الاستراتيجي لوحدة O&M في الهيكل المؤسسي عبر الجدول التالي، الذي يوضح كيف تتقاطع مهامها مع كافة جوانب المنظمة:

المحور	الدور الذي تلعبه وحدة O&M	الأهمية بالنسبة للمؤسسة
التخطيط الاستراتيجي	تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى هياكل وأدوار قابلة للتنفيذ.	ضمان توافق الهيكل مع الاستراتيجية.
التشغيل اليومي	تبسيط الإجراءات، وتحديد مسؤوليات الموظفين، وتجنب الازدواجية.	تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية.
إدارة الأصول	وضع خطط الصيانة الاستباقية، وإدارة المخزون، وتتبع التكاليف.	إطالة عمر الأصول، وتقليل تكاليف الصيانة، وتحسين الأداء.
إدارة الموارد البشرية	تحديد المسارات الوظيفية، وتقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية.	رفع الروح المعنوية، وزيادة رضا الموظفين، وتقليل معدل دوران العمل.
التحسين المستمر	تشخيص المشاكل، وتحديد فرص التطوير، واقتراح التغييرات اللازمة.	تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار.

٢. الاختصاصات الرئيسية لوحدة O&M: المهام والآليات

- تُمارس وحدات O&M مجموعة من المهام الحيوية التي تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية. تتمحور هذه المهام حول ثلاثة اختصاصات رئيسية: تحليل وتصميم الهياكل، ودراسة الإجراءات وسير العمل، وتطوير النظم الإدارية. كل اختصاص من هذه الاختصاصات يعتمد على منهجيات وأدوات علمية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

المهام الأساسية:

تحليل الهياكل التنظيمية :

- مراجعة وضوح السلطات والمسؤوليات.
- مثال عملي: اكتشاف أن قسم المشتريات يتبع ماليًا للإدارة المالية بينما إداريًا يتبع المدير العام → اقتراح إعادة ربطه بهيكل موحد.

دراسة الإجراءات الإدارية :

- تحديد الخطوات الزائدة أو المتكررة.
- مثال عملي: مراجعة إجراء "طلب إجازة" الذي يمر بـ 4 توقيعات غير ضرورية → تقليصه إلى توقيعين فقط.

تطوير النظم والأساليب :

- تبسيط العمل واستخدام التكنولوجيا.
- مثال عملي: أتمتة نظام إدخال البيانات بدلاً من استخدام النماذج الورقية التقليدية.

٢,١ . تحليل وتصميم الهياكل التنظيمية

يُعد تحليل الهيكل التنظيمي جوهر عمل وحدات O&M، حيث يهدف إلى رسم خريطة واضحة للشركة تحدد الأقسام والإدارات والوظائف بدقة، وتوضح العلاقات بين هذه الوظائف والتسلسل الهرمي لتدفق العمل. الهدف النهائي من هذه العملية هو تحديد المسؤوليات بوضوح وتجنب أي تداخل أو ازدواجية في المهام، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية. تتضمن هذه العملية عدة عناصر رئيسية مثل تقسيم العمل والتخصص، وتحديد نطاق الإشراف، بالإضافة إلى موازنة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار.

تستخدم وحدات O&M أدوات تحليلية متقدمة لتقييم فعالية الهياكل الحالية وتصميم هياكل جديدة. من أبرز هذه الأدوات:

نموذج ماكينزي S ٧: يركز هذا النموذج على سبعة عناصر داخلية رئيسية لتقييم مدى تناسقها وتأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه العناصر: الاستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والأسلوب الإداري، والموظفين، والمهارات، والقيم المشتركة. يكمن جوهر النموذج في أن التغيير في أي عنصر يؤثر على بقية العناصر، مما يستدعي مراجعة مستمرة لضمان التوافق. على سبيل المثال، تغيير استراتيجية الشركة يتطلب إعادة تقييم هيكلها وأنظمتها ومهارات موظفيها لضمان التوافق.

تحليل سلسلة القيمة: تُستخدم هذه المنهجية لفهم كيفية مساهمة كل قسم أو وظيفة في خلق القيمة للعملاء. من خلال تتبع تدفق القيمة، يمكن لوحدة O&M تحديد نقاط الضعف والاختناقات التي تعيق سير العمل، ومن ثم اقتراح تحسينات هيكلية لتعزيز الكفاءة.

يُظهر التحليل العميق للهيكل أن التناقض بين الهيكل الرسمي (الذي يحدده خبراء O&M) والهيكل غير الرسمي (الذي تحركه ثقافة المنظمة وعلاقاتها الداخلية) يُمثل تحدياً جوهرياً. إن الدور الفعّال لوحدة O&M يتجاوز مجرد رسم الخرائط التنظيمية ليُصبح جسراً لسد هذه الفجوة. فالهيكل المنظم لا يقلل الصراع فحسب، بل يرفع الروح المعنوية للموظفين من خلال إيضاح المسار الوظيفي والمسؤوليات، مما يُعزز من الإنتاجية والولاء.

وبالتالي وبشكل عام فان

أ. تحليل الهياكل التنظيمية

تقوم الوحدة بتحليل هيكل السلطة والمسؤولية عبر:

- مراجعة خريطة تدفق السلطة
- تحليل نطاق الإشراف لكل مدير
- دراسة علاقات التبعية والتواصل بين الإدارات
- تقييم مركزية أو لامركزية اتخاذ القرار

• مثال تطبيقي :

– المشكلة: قسم المشتريات يتبع ماليًا للشؤون المالية وإداريًا للمدير العام

– التحليل:

- ازدواجية في التبعية تؤدي إلى تناقض في الأولويات
- تضارب في الأوامر مما يسبب تأخير في العمليات
- صعوبة في محاسبة القسم عن الأخطاء

– الحل المقترح:

- إعادة هيكلة لربط القسم بجهة واحدة فقط (المدير العام)
- إنشاء لجنة تنسيقية للمشتريات تضم ممثلين من المالية والإدارات الأخرى
- وضع دليل واضح لصلاحيات ومسؤوليات القسم

أكاديمية العلوم ٢, ٢ . دراسة الإجراءات وسير العمل

تهدف هذه المهمة إلى تبسيط الإجراءات وتوحيدها لتقليل التعقيد في العمليات اليومية. يتضمن ذلك تحديد خطوات العملية بدقة، وتحديد الموارد المطلوبة، وتوزيع المسؤوليات على الأفراد المعنيين. يُعتبر هذا التحليل حجر الزاوية في التخلص من الروتين المفرط والبيروقراطية التي تُعيق الأداء. تُستخدم عدة أدوات لتحقيق هذا الهدف:

• **خرائط سير العمل :** تُعد هذه الخرائط تمثيلاً بصرياً للعمليات المتسلسلة والمكررة، مما يساعد على فهم ما يجب أن يحدث وبأي ترتيب. يمكن استخدام أشكال بيضاوية لنقاط البداية والنهاية، ومستطيلات لكل خطوة أو إجراء، وأشكال ماسية لنقاط القرار التي تقسم التسلسل إلى مسارات مختلفة.

• **تحليل الوقت والحركة :** تُستخدم هذه المنهجية لتحسين العمليات التشغيلية وزيادة الإنتاجية من خلال دراسة الوقت المستغرق لكل مهمة والحركات اللازمة لإنجازها.

• إن الهدف الأسمى من دراسة الإجراءات لا يقتصر على مجرد رسم الخرائط، بل يمتد إلى أتمتة المهام الروتينية والمتكررة. على سبيل المثال، في قطاع الرعاية الصحية، يمكن لأتمتة إدخال البيانات أن تزيد من الكفاءة والإنتاجية بنسبة كبيرة، وتُقلل الأخطاء التي تحدث بسبب الإدخال اليدوي، مما يُحسن من دقة وجودة البيانات ونتائج رعاية المرضى. هذا التحول من العمل اليدوي إلى الأتمتة يُعزز من الكفاءة ويُحرر الموظفين للتركيز على مهام ذات قيمة أعلى.

- وبالتالي وبشكل عام فان
- ب. دراسة الإجراءات وسير العمل
- تعتمد الوحدة على أساليب الهندرة وتحليل القيمة المضافة لكل خطوة:
 - رسم خرائط التدفق (Flow Charts) للإجراءات
 - قياس الزمن المستغرق لكل مرحلة
 - تحديد نقاط الاختناق ((Bottlenecks)
 - حساب تكلفة الإجراء من حيث الوقت والموارد

مثال تطبيقي :

- المشكلة: إجراء طلب إجازة يمر بـ ٤ توقيعات
- التحليل:

- حساب الوقت الضائع: متوسط ٣٠ دقيقة لكل موظف \times ٤ توقيعات = ساعتين
- تكلفة مالية: متوسط راتب الموظف \times الوقت الضائع
- تأثير على الإنتاجية: تأخير في الموافقة على الإجازة

– الحل المقترح:

- إعادة تصميم الإجراء:
 - توقيع رئيس القسم المباشر فقط
 - توقيع مدير الموارد البشرية للموافقة النهائية
- أتمتة العملية: نظام إلكتروني يحدد تلقائيًا مدى توفر رصيد الإجازة
- تفويض الصلاحيات: منح صلاحية الموافقة لرؤساء الأقسام ضمن حدود معينة

٢,٣. تطوير النظم الإدارية

يُعد تطوير النظم الإدارية عنصراً حيوياً ضمن مهام O&M، حيث يُعنى بوضع الأطر والآليات التي تدعم عمليات اتخاذ القرار وتخلص المنظمة من الروتين المفرط. تقع على عاتق خبراء التنظيم وطرق العمل مسؤولية ضمان أن النظم الجديدة (مثل نظم المعلومات الإدارية) تخدم عملية صنع القرارات، وأنها سهلة الاستخدام للموظفين، وأنها تُساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة.

- تُسخر وحدات O&M التقنيات الحديثة كعامل تمكين رئيسي:
- **نظم إدارة الصيانة المحوسبة:** تُعد هذه النظم أداة محورية لمركزة معلومات الصيانة، وأتمتة جدولة المهام، وإدارة مخزون قطع الغيار، مما يساهم بشكل كبير في تقليل التكاليف وزيادة كفاءة الأصول.
- **التوائم الرقمي:** هي تقنية متقدمة تُنشئ نسخة افتراضية طبق الأصل من منتج أو نظام مادي. تُمكن هذه التقنية من دمج البيانات من مراحل التصميم والتصنيع والتشغيل والصيانة، مما يسمح بالتنبؤ بالأعطال المحتملة قبل حدوثها وإجراء تحسينات مستمرة على الأداء.

• إن الاعتماد على هذه الأنظمة يُحوّل المؤسسة من منهجية "انتظر حتى يتعطل شيء" (الصيانة التفاعلية) إلى منهجية "توقع الأعطال قبل حدوثها" (الصيانة التنبؤية). هذا التحول الجذري في التفكير هو أحد أهم إنجازات وحدات O&M في العصر الحديث.

- وبالتالي وبشكل عام فان
- ج. تطوير النظم الإدارية
- تركز الوحدة على التحول الرقمي والابتكار في أساليب العمل:
 - دراسة جدوى التحول التكنولوجي
 - تحليل العائد على الاستثمار للتغييرات المقترحة
 - تصميم نماذج العمل المحسنة
 - تطوير معايير أداء قابلة للقياس

مثال تطبيقي :

– المشكلة: الاعتماد على النماذج الورقية في إدخال البيانات

– التحليل:

- وقت إدخال البيانات: ١٠ دقائق لكل نموذج
- نسبة الخطأ: ١٥% من النماذج تحتاج تصحيح
- تكلفة التخزين: ٥% من مساحة المكاتب للملفات

– الحل المقترح:

- تصميم نظام إلكتروني متكامل
- تدريب الموظفين على أساليب الإدخال الرقمية
- إنشاء قاعدة بيانات مركزية يصل لها جميع المعنيين
- توفير حواسيب لوحية للميدانيين لإدخال البيانات مباشرة

٣. مبررات إنشاء وحدات

تتسأ الحاجة الملحة لإنشاء وحدات التنظيم وطرق العمل (O&M) في المؤسسات عندما تتفاقم المشكلات الإدارية لتصبح عوائق هيكلية تمنع النمو وتحقيق الأهداف. لا تظهر هذه المشاكل فجأة، بل تتراكم تدريجياً نتيجة غياب الرقابة والتحسين المستمر. يمكن تصنيف هذه المبررات إلى ثلاث تحديات رئيسية مترابطة.

٣,١. الروتين القاتل وبطء الإجراءات

يُعد الروتين والبيروقراطية أحد أبرز الآفات التي تفتك بالعمل المؤسسي، لا سيما في القطاع الحكومي. تتسبب الإجراءات المعقدة والبطيئة في تدني مستويات الأداء وإرهاق الموظفين. في سياقات مثل القضاء، يمكن أن يؤدي بطء الإجراءات إلى فقدان الثقة، وهرب رؤوس الأموال، وتدهور مصادر المعرفة الإدارية. يعود هذا البطء إلى أسباب متعددة، منها قلة الموارد البشرية والتقنية، وتراكم القضايا، والاعتماد على أنظمة تقليدية ورقية، بالإضافة إلى منح الموظفين صلاحيات غير واضحة لاتخاذ القرار..

٣,١. الروتين القاتل وبطء الإجراءات

تُقدم وحدات O&M حلاً جذرياً لهذه المشكلة من خلال تبسيط الإجراءات (Business Process Simplification) وإعادة هندسة العمليات. على سبيل المثال، يمكن تقليل المستويات الهرمية في الهيكل التنظيمي وزيادة الاعتماد على فرق العمل، مما يسرع من الاستجابة واتخاذ القرارات. كما أن أتمتة المهام الروتينية المتكررة تُعدُّ من أهم الحلول، حيث تُخلص الموظفين من العمل اليدوي الممل وتزيد من سرعة الإنجاز ودقته.

٣,٢. الازدواجية في المهام وتشتت الأدوار

- تُعد الازدواجية في الأدوار والمهام إحدى أبرز علامات الخلل التنظيمي، حيث تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات بين الأقسام والأفراد، مما يؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال. غالباً ما تحدث هذه المشكلة في سياقات الاندماج والاستحواذ، حيث يؤدي دمج الشركتين إلى تكرار العديد من الوظائف، مما يستوجب إعادة هيكلة كبيرة.
- يُعالج خبراء O&M هذه المشكلة من خلال إعادة الهيكلة الشاملة ((Restructuring، وتوزيع المهام بوضوح، وتحديد المسؤوليات بدقة لكل موظف لتجنب أي تضارب في الأدوار. يُعتبر الهيكل التنظيمي الواضح أداة أساسية لضمان أن كل موظف يعرف دوره ومهامه المحددة، مما يُقلل من الالتباس ويزيد من الكفاءة.

٣,٣. المشاكل التكرارية وهدر الموارد

تُشير المشاكل التكرارية إلى الأخطاء أو العوائق التي تحدث بشكل متكرر بسبب غياب الإجراءات الموحدة أو المعايير القياسية. على سبيل المثال، في سياق إعداد كتيبات التشغيل والصيانة ((O&M Manuals، يمكن أن يؤدي عدم وجود نظام تسمية موحد للملفات أو عدم تحويلها إلى صيغ قياسية إلى رفضها بشكل متكرر، مما يهدر وقتاً وجهداً كبيراً. كما أن استخدام معدات قديمة أو نقص الأدوات المناسبة يمكن أن يؤثر سلباً على الإنتاجية ويؤدي إلى مشاكل متكررة.

٣,٣. المشاكل التكرارية وهدر الموارد

تُقدم وحدات O&M حلاً لهذه التحديات من خلال وضع إجراءات عمل مفصلة وموحدة تُطبق على جميع المستويات. يساعد هذا التوحيد في القضاء على التكرار ويوفر إطاراً واضحاً لسير العمل، مما يُقلل من الأخطاء ويزيد من الإنتاجية. وفي هذا السياق، تساهم هذه الوحدات في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية من خلال تبسيط العمليات وتحديد احتياجاتها بدقة.

• هذه المشاكل الثلاث **(البطء، الازدواجية، التكرار)** ليست معزولة، بل هي مترابطة بشكل وثيق. فغالباً ما تُسبب الازدواجية في الأدوار بطئاً في اتخاذ القرارات وتشتيتاً في المسؤولية، كما أن غياب الإجراءات الموحدة يؤدي إلى تكرار الأخطاء وهدر الموارد. تُعالج O&M هذه المشاكل كحزمة واحدة، لأنها تتبع من سبب جذري مشترك: ضعف التصميم الإداري والتنظيمي.

ثلاثية الفوضى الإدارية

المشكلة (العرض)	السبب الجذري	الحل الذي تقدمه O&M	أمثلة عملية
بطء الإجراءات والروتين	بيروقراطية مفرطة، إجراءات معقدة، أنظمة قديمة.	تبسيط الإجراءات، إعادة هندسة العمليات، أتمتة المهام.	بطء التقاضي في المحاكم بسبب الإجراءات المعقدة وقلة الموارد البشرية والتقنية.
ازدواجية المهام	تداخل في الأدوار والمسؤوليات، غياب هيكل واضح.	إعادة الهيكلة التنظيمية، تحديد المسؤوليات بوضوح، توحيد الجهود.	تكرار الأدوار الوظيفية بعد عمليات الاندماج والاستحواذ بين الشركات.
مشاكل تكرارية	غياب الإجراءات الموحدة، الاعتماد على العمل اليدوي.	وضع معايير موحدة، استخدام نظم إدارية محوسبة، أتمتة سير العمل.	أخطاء متكررة في تسمية ملفات التشغيل والصيانة تؤدي إلى رفضها.

٤. علاقات O&M مع الوحدات الأخرى

- لا تعمل وحدات التنظيم وطرق العمل بمعزل عن بقية إدارات المؤسسة، بل تُشكل جزءاً من نظام متكامل للتحسين المستمر. تُقيم علاقة تكاملية قوية مع إدارات رئيسية مثل التطوير الإداري، وضمان الجودة، وتقنية المعلومات.

1-4- وحدات التنظيم وطرق العمل وإدارة التطوير الإداري

تُعتبر العلاقة بين وحدات التنظيم وطرق العمل وإدارة التطوير الإداري علاقة تكاملية، حيث يمكن وصفها بأن وحدات التنظيم وطرق العمل تُقدم التشخيص، بينما تُقدم إدارة التطوير الإداري العلاج. تُجري وحدات التنظيم وطرق العمل الدراسات والتحليلات لتشخيص المشكلات التنظيمية واقتراح التحسينات اللازمة في الهياكل والإجراءات. وفي المقابل، تتولى إدارة التطوير الإداري مسؤولية تنفيذ التغييرات المقترحة، من خلال تطوير النظم الإدارية، وتحسين المهارات الإدارية، وإعادة ترتيب الخطط لزيادة قدرة المنظمة على الإنجاز. كلاهما يعمل على بناء القدرات وتطوير المهارات، وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

4-2- وحدات التنظيم وطرق العمل وضمان الجودة

يجمع بين وحدات التنظيم وطرق العمل وإدارات ضمان الجودة هدف أساسي مشترك: التحسين المستمر. بينما تُركز التنظيم وطرق العمل على كفاءة العمليات (إنجاز العمل بأقل جهد ووقت)، تُركز إدارة ضمان الجودة على جودة المخرجات (تلبية توقعات العميل). تُسهم وحدات التنظيم وطرق العمل في توفير الأساس الهيكلي والإجرائي الذي يُمكن إدارة الجودة من بناء نظامها عليه. وتستخدم كلتا الإدارتين أساليب علمية وأدوات مشتركة مثل:

- **التحسين المستمر:** يعتمد كلاهما على منهجيات دورية لتحليل الأداء وتحديد فرص التحسين، مثل (خط-نفذ-تحقق-صحح) و (حدد-قس-حل-حسن-تحكم).
- **الأساليب العلمية والإحصائية:** تُستخدم لتحليل البيانات وتقييم العمليات وتحديد الأخطاء، مما يُعزز اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.

3-4- وحدات التنظيم وطرق العمل وتقنية المعلومات

- تُعتبر تقنية المعلومات شريكاً ومُمكنًا حيويًا لوحداث وحدات التنظيم وطرق العمل. تُحدد وحدات التنظيم وطرق العمل الحاجة إلى تطوير النظم، بينما تُقدم تقنية المعلومات الحلول التكنولوجية اللازمة. تُترجم وحدات التنظيم وطرق العمل احتياجات العمل إلى متطلبات تقنية، مما يُمكن فرق تقنية المعلومات من تصميم وتطوير نظم إدارية فعالة

3-4- وحدات التنظيم وطرق العمل وتقنية المعلومات

- **تطوير النظم:** تُساهم وحدات التنظيم وطرق العمل في تصميم نظم المعلومات الإدارية التي تُخلص من الروتين وتدعم القرارات الاستراتيجية للمديرين.
- **أتمتة العمليات:** بعد تحليل سير العمل، تُوصي وحدة وحدات التنظيم وطرق العمل بأتمتة المهام المتكررة، وتُقدم تقنية المعلومات حلاً مثل نظم إدارة سير العمل أو الأتمتة الروبوتية للعمليات لتنفيذ هذه المهام بشكل آلي. كما تُستخدم نظم إدارة الصيانة المحوسبة التي تُشرف عليها وحدة وحدات التنظيم وطرق العمل، والتي تُقدمها فرق تقنية المعلومات كحل لمركزة البيانات وتتبع الأداء.

• إن هذه الإدارات لا تعمل كجزر منفصلة، بل تُشكل معاً "نظاماً متكاملًا" يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية. أي مشروع تحسين تنظيمي أو إجرائي - وحدات التنظيم وطرق العمل سيفشل إذا لم يتم إشراك الموظفين وتدريبهم (تطوير إداري) وتحديد معايير الجودة للمخرجات (ضمان الجودة).

٥. نشاط تدريبي: دراسة حالة عملية

٥-١. خلفية الحالة: شركة "التقدم للخدمات اللوجستية" (شركة افتراضية)

شركة "التقدم للخدمات اللوجستية" هي شركة متوسطة الحجم متخصصة في الشحن والتخليص الجمركي. في الأشهر الأخيرة، بدأت الشركة تُعاني من تراجع ملحوظ في أدائها وسمعتها في السوق. تُشير التقارير إلى مجموعة من المشاكل الإدارية التي تؤثر على سير العمل

٥. نشاط تدريبي: دراسة حالة عملية



- **بطء إنجاز الطلبات:** يتأخر إتمام عمليات التخليص الجمركي للعملاء لأيام، مما يفقد الشركة عملاء جدد ويضعف ولاء العملاء الحاليين.
- **فوضى في الأدوار:** هناك تداخل واضح في المسؤوليات بين قسمي المبيعات والعمليات. يُقدم فريق المبيعات وعوداً للعملاء دون التنسيق مع فريق العمليات حول المواعيد النهائية، مما يسبب نزاعات داخلية وتأخيراً في التسليم.
- **الروتين والمشاكل المتكررة:** يُعاني الموظفون من روتين مفرط في إدخال البيانات يدوياً في عدة أنظمة، ويشتكون من عدم وجود إجراءات موحدة، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء في المستندات والأوراق الرسمية، ويتسبب في إعادة المعاملات عدة مرات.

٥-٢- تحليل الوضع الراهن

قبل اقتراح الحل، يجب على فريق التنظيم وطرق العمل تشخيص المشكلة بعمق باستخدام منهجية علمية.

الجمع والتشخيص: يُجري الفريق مقابلات فردية مع الموظفين من مختلف الأقسام، ويوزع استبيانات لجمع الملاحظات حول سير العمل. كما يُراجع الوثائق الرسمية، مثل الهيكل التنظيمي الحالي، وإجراءات العمل المكتوبة (إذا وجدت).

التحليل: يُستخدم تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة (خبرة الموظفين، قاعدة عملاء كبيرة) ونقاط الضعف (ضعف التواصل، تداخل الأدوار)، بالإضافة إلى الفرص (التحول الرقمي) والتهديدات (المنافسة الشديدة). كما يتم رسم خرائط لسير العمل الحالي لعملية التخليص الجمركي، مما يُكشف عن الخطوات الزائدة والبيروقراطية ونقاط الاختناق.

يُظهر التحليل أن المشاكل الظاهرة (البطء، الازدواجية) ليست سوى أعراض لأسباب جذرية أعمق، مثل نقص السياسات الموحدة، ووجود هيكل تنظيمي غير واضح، والاعتماد على نظم تكنولوجية قديمة لا تُدعم سير العمل بكفاءة.

٥-٣- مقترح إنشاء وحدة التنظيم وطرق العمل

- يُقترح على الإدارة العليا إنشاء وحدة متخصصة في التنظيم وطرق العمل.
- **الهيكل:** يجب أن تتبع الوحدة مباشرة الرئيس التنفيذي لضمان استقلاليتها ووصولها على الدعم اللازم من الإدارة العليا.
- **الأهداف الأولية:** تُحدد أهداف واضحة وقابلة للقياس، مثل:
 - تقليل متوسط وقت إنجاز الطلب بنسبة ٢٠% خلال ٦ أشهر.
 - القضاء على الازدواجية بين قسمي المبيعات والعمليات.
 - توحيد إجراءات إدخال البيانات في جميع الأقسام.

٥-٤- المهام الأولية

يتم وضع خطة عمل مرحلية لتطبيق مهام الوحدة الجديدة:

المرحلة الأولى (أشهر ١-٣): تحليل وتصميم الهيكل:

إجراء تحليل معمق لعملية إنجاز الطلب.

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لقسمي المبيعات والعمليات لتوضيح الأدوار وتجنب التداخل، مع اعتماد نموذج يركز على الكفاءة.

رسم خرائط لسير العمل الجديد (To-Be Process Map لعملية التخليص الجمركي).

المرحلة الثانية (أشهر ٤-٦): تطوير النظم وأتمتة الإجراءات:

تحديد متطلبات نظام إداري محوسب جديد (مثل نظام CMMS أو ERP) لأتمتة المهام المتكررة وإدخال البيانات.

البدء في تطبيق الحلول التقنية المقترحة بالتعاون مع فريق تقنية المعلومات.

المرحلة الثالثة (أشهر ٧-٩+): إطلاق التدريب والتحسين المستمر:

إطلاق برامج تدريبية للموظفين لتمكينهم من استخدام النظم الجديدة وتطبيق الإجراءات المبسطة.

تطبيق مبادئ التحسين المستمر (مثل PDCA) لضمان مراجعة الأداء بانتظام وإجراء التعديلات اللازمة.



٥-٥- النتائج المتوقعة

على المدى القصير (٣-٦ أشهر):

- تحسين جودة خدمة العملاء وتقليل شكاواهم.
- زيادة إنتاجية الموظفين نتيجة تقليل الروتين وهدر الوقت.
- تحقيق وفورات في التكاليف الإدارية.

على المدى الطويل (سنة فأكثر):

- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُشجع على التعاون والابتكار.
- زيادة قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.
- تعزيز القدرة التنافسية للشركة في السوق.

أكاديمية العلوم الخلاصة والتوصيات:

في الختام، تُظهر التحليلات أن التنظيم وطرق العمل وحدة التنظيم وطرق العمل ليست مجرد وظيفة إدارية معزولة، بل هي عقلية شاملة وفلسفة مؤسسية تُعنى بالتحسين المستمر. هي تُشكل حجر الزاوية في أي مبادرة ناجحة للتحويل الإداري، حيث تجمع بين التنظيم، والعمليات، والتكنولوجيا، والعنصر البشري لضمان المرونة والاستدامة.

إن نجاح تطبيق مبادئ وحدة التنظيم وطرق العمل لا يُقاس فقط بالأهداف الكمية، مثل تقليل التكاليف الإدارية أو زيادة الإنتاجية، بل يمتد ليشمل النتائج النوعية مثل تحسين ثقافة العمل، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات. ولهذا، يتطلب التنفيذ الفعال لهذه المبادئ نهجاً استراتيجياً مُحكماً.

بناءً على ما تقدم، يُوصى بما يلي:

١. **الحصول على التزام الإدارة العليا:** لا يمكن لأي برنامج تحسين أن ينجح دون دعم كامل من القيادة. يجب على خبراء التنظيم وطرق العمل أن يُقنعوا الإدارة العليا بجدوى استثماراتهم من خلال تقديم دراسات جدوى واضحة تُظهر العائد على الاستثمار المتوقع.

٢. **البدء بمشاكل صغيرة وملموسة:** يُنصح ببدء مشاريع التنظيم وطرق العمل في الأقسام التي تُعاني من مشاكل واضحة وسهلة الحل نسبياً، لتحقيق نجاحات سريعة تُعزز الثقة في قدرة الوحدة على إحداث تغيير إيجابي.

٣. الاستثمار في الأدوات التكنولوجية كعامل تمكين: يجب أن تُنظر إلى التقنية على أنها ليست مجرد تكلفة، بل كعامل أساسي لتحقيق الكفاءة. يُعد الاستثمار في نظم إدارة الصيانة المحوسبة أو نظم المعلومات الإدارية خطوة حاسمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

٤. التركيز على العنصر البشري: إن التغيير التنظيمي لا يمكن أن ينجح دون إشراك الموظفين وتمكينهم. يجب على المؤسسات أن تُشرك موظفيها في عملية التشخيص والتصميم، وتُقدم لهم التدريب اللازم للتعامل مع الإجراءات والأنظمة الجديدة، مما يُقلل من مقاومة التغيير ويزيد من فعالية الأداء.

النصائح والتوصيات العملية

ابدأ بتحليل الوضع الحالي بدقة

لا يمكن تطوير الإجراءات أو الهياكل قبل فهم الواقع. مثال: قبل إنشاء وحدة التنظيم وطرق العمل في مؤسسة حكومية، تم إجراء "دراسة وقت وحركة" لمعرفة مراحل تأخير الموافقات الإدارية.

اشرك الموظفين في جمع البيانات

الموظفون المنفذون للإجراءات يعرفون التفاصيل الدقيقة. مثال: عند تطوير إجراءات صرف النفقات، تم عقد ورشة عمل مع المحاسبين والإداريين لتحديد عنق الزجاجة.

• ركّز على حل المشاكل المتكررة

• بعض المشاكل اليومية الصغيرة (كطول دورة الموافقة أو ازدواجية التوقيعات) إذا عولجت توفر وقتًا وموارد كبيرة. مثال: مؤسسة تعليمية اختصرت دورة تسجيل الطلاب من ١٠ خطوات إلى ٤ خطوات.

• استخدم أدوات التحليل الحديثة

• مثل: Process Mapping، SWOT Analysis، و Benchmarking مع منظمات مشابهة. مثال: بنك تجاري رسم خرائط تدفق كاملة لعمليات فتح الحسابات لتقليل وقت الخدمة.

• ضع أهدافًا قابلة للقياس

• لا يكفي القول "تحسين الإجراءات"، بل حدد: "تقليص دورة الإجراء من ٧ أيام إلى ٣ أيام خلال ٦ أشهر".

• اعتمد مبدأ التبسيط قبل الأتمتة

• لا معنى لتحويل إجراء معقد إلى نظام إلكتروني، بل يجب تبسيطه أولاً. مثال: جامعة عربية أعادت تصميم لوائح التسجيل قبل إطلاق النظام الإلكتروني.

• **اعمل بتكامل مع الوحدات الأخرى**

• وحدة التنظيم وطرق العمل ليست معزولة، بل تتعاون مع الجودة وتكنولوجيا المعلومات. مثال: وحدة التنظيم وطرق العمل في شركة صناعية عملت مع إدارة الجودة لاعتماد إجراءات ISO 9001.

• **حافظ على التوازن بين المركزية واللامركزية**

• بعض القرارات تحتاج تركيزًا (مشتريات استراتيجية)، وأخرى تحتاج سرعة محلية (صرف فواتير صغيرة).

وثق الإجراءات بشكل رسمي

التوثيق (Manuals – Flowcharts – SOPs) يجعل المؤسسة أقل اعتمادًا على الأفراد وأكثر استدامة.

قيّم وراجع باستمرار

عملية التنظيم وطرق العمل ليست لمرة واحدة، بل مراجعة دورية. مثال: شركة اتصالات تراجع كل سنتين إجراءاتها الداخلية لمواكبة التغيرات التكنولوجية.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم تنظيم أساليب العمل الجزء السادس

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

الوحدة السادسة: الدليل الشامل لبناء التنظيمات الإدارية: من الرؤية إلى الهيكل الفعّال

- لا يُعد التنظيم الإداري مجرد رسم بياني يوضح التسلسل الهرمي للموظفين، بل هو الأداة الجوهرية التي يتم من خلالها ترجمة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة إلى واقع ملموس. إنه الآلية الرسمية التي تحدد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوضح التبعية والمسؤولية لكل قسم. وبشكل أدق، يمكن فهم التنظيم من منظورين متكاملين: كعملية تسبق التنفيذ وتتضمن حصر الواجبات والأنشطة وتقسيمها، وكهيكل يمثل النتيجة النهائية لهذه العملية، ويعكس كيفية تجميع الأفراد وتوزيع المهام بينهم لتحقيق الأهداف بانسجام

- تكمن الأهمية القصوى للتنظيم في دوره المحوري كمحرك مباشر للأداء المؤسسي. فالمنظمات التي تعاني من هياكل غير واضحة أو نمو غير منظم، غالبًا ما تواجه مشكلات جوهرية مثل الارتباك في الأدوار، وتداخل المهام، وصعوبة في اتخاذ القرارات السريعة، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية. على النقيض من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المصمم بعناية يقلل من الازدواجية في الاختصاصات، ويحدد العلاقات بين العاملين بوضوح، ويخلق تنسيقًا فعالًا بين الأعمال، مما يضمن تدفقًا سلسًا للعمليات.

- علاوة على ذلك، لا يُعد الهيكل التنظيمي كيانًا جامدًا، بل هو أداة ديناميكية تتطلب التقييم والتعديل المستمر. ففعاليتها تتأثر بشكل مباشر بعوامل متعددة مثل الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، وحجمها، وعمرها، والبيئة التي تعمل فيها. على سبيل المثال، التغيير في استراتيجية المنظمة يستدعي بالضرورة تغييرًا في هيكلها لضمان التوافق. لذلك، فإن هذا التقرير لا يقدم خطوات خطية لبناء التنظيم، بل يمثل خريطة طريق شاملة ومتكاملة، تربط بين المبادئ الأساسية وتحديات العالم الواقعي، وخاصة في بيئة الشركات الناشئة الديناميكية التي تتطلب قدرًا كبيرًا من المرونة والتكيف.

الخطوة الأولى: صياغة الأهداف الاستراتيجية وتفصيلها

- يُعد تحديد الأهداف الركيزة الأساسية لأي عملية تنظيمية، فالأهداف بمثابة البوصلة التي توجه جهود المنظمة بأكملها نحو اتجاه موحد. تُعرف الأهداف بأنها "نتائج نهائية محددة يساهم الفرد في تحقيقها لنجاح الوحدة أو المنظمة". لضمان فعالية هذه الأهداف، يجب أن تلتزم بمعايير محددة تُعرف بـ "الأهداف الذكية" (SMART) :

- **محددة (Specific)**: يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة، لا تترك مجالاً للغموض. فالهدف الغامض لا يمكن تحويله إلى مهام ملموسة.
- **قابلة للقياس (Measurable)**: يجب أن تتضمن الأهداف مقاييس قابلة للتحقق، مثل الأرقام أو النسب المئوية أو التواريخ، مما يسهل تتبع التقدم وتقييم النجاح.
- **قابلة للتحقيق (Achievable)**: يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتطبيق بناءً على الموارد المتاحة والقدرات الحالية للمنظمة.
- **ذات صلة (Relevant)**: ينبغي أن تتوافق الأهداف مع الرؤية العامة للمنظمة وأهدافها الأكبر، لضمان أن جميع الجهود تصب في المسار الصحيح.
- **محددة زمنياً (Time-bound)**: تحديد إطار زمني واضح لكل هدف يخلق شعوراً بالإلحاح ويضمن الالتزام بالجدول الزمني.

- يجب أن تكون عملية تحديد الأهداف هرمية ومتكاملة. فالأهداف الاستراتيجية، التي تحدد الاتجاه العام للمنظمة على المدى الطويل (عادةً 3-5 سنوات)، تُترجم إلى أهداف تشغيلية أصغر وأكثر تفصيلاً. على سبيل المثال، إذا كان الهدف الاستراتيجي هو "تحسين تجربة الموظف"، فإن الهدف التشغيلي قد يكون "تطوير منصة إلكترونية لتجربة الموظف". هذا الربط الهرمي يضمن أن كل نشاط يومي يساهم في تحقيق الرؤية الكبرى.

- قبل وضع الخطط، يُفضل استخدام أدوات تحليلية مثل تحليل "سوات" (SWOT) لتقييم الوضع الحالي. يساعد هذا الإطار على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية في السوق. يتيح هذا التحليل للمنظمة فهمًا عميقًا لبيئتها، مما يمكنها من صياغة أهداف واقعية وذات صلة

- إن العلاقة بين صياغة الأهداف وفعالية التنظيم علاقة سببية جوهرية. لا يمكن بناء هيكل تنظيمي فعال في فراغ، فالأهداف الواضحة هي نقطة الانطلاق لعملية التنظيم بأكملها. إذا فشلت المنظمة في تحديد أهدافها بدقة، فإن الأقسام المختلفة قد تتجه في مسارات متنافسة وغير متسقة، مما يؤدي إلى صراعات حول الأولويات والموارد. على الرغم من أهمية تحديد الأهداف، فإن هناك حاجة متكررة للمرونة في التخطيط. التخطيط هو "عملية مستمرة" تتطلب مراجعة دورية وتعديلاً بناءً على الظروف المتغيرة، لضمان بقاء المنظمة على المسار الصحيح لتحقيق النتائج المرجوة.

- وبالتالي فإن
- **الخطوة الأولى: صياغة الأهداف الاستراتيجية وتفصيلها**
- تحديد الأهداف
- يمثل الهدف "البوصلة" التي توجه بناء التنظيم.
- يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، ومحددة بالزمن.
- مثال : شركة ناشئة في مجال التجارة الإلكترونية تضع هدفها: "توصيل الطلبات للعملاء خلال ٢٤ ساعة في ٩٠% من الحالات".
- هذا الهدف يؤثر في تصميم الهيكل (وحدة لوجستية قوية – إدارة متابعة العملاء).

الخطوة الثانية: تفكيك الأهداف إلى أنشطة ووظائف

- بمجرد تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، تأتي مرحلة تفكيك هذه الأهداف المجردة إلى أنشطة ومهام ملموسة يمكن للأفراد القيام بها. تُعد هذه الخطوة حيوية لأنها تحول الرؤية إلى خطة عمل قابلة للتنفيذ. يتضمن هذا التفكيك تقسيم الأهداف الكبيرة إلى مهام أصغر حجمًا، وتحديد الأنشطة الضرورية التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المحددة.

- من الضروري في هذه المرحلة التمييز بوضوح بين "النشاط" و"النتيجة النهائية". النشاط هو الفعل أو الإجراء الذي يقوم به الموظف، مثل "إجراء بحث عن تقنيات ناشئة". أما النتيجة النهائية، فهي المخرج أو الحصيلة المحددة لهذا النشاط، مثل "إنتاج تقرير عن التقنيات الناشئة". التركيز على النتائج النهائية يساعد على تحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يضمن أن الجهود المبذولة تحقق الأهداف المرجوة.
- بعد تحديد الأنشطة والمهام، يجب تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة. يتطلب هذا توصيفًا دقيقًا لكل وظيفة، مع تحديد واجباتها ومسؤولياتها، والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في شاغلها

- إن وضوح الأدوار والمسؤوليات، الذي ينتج عن عملية التفكير، هو عامل حاسم في فعالية الهيكل التنظيمي. عندما يفهم كل فرد "ما يتوقع منه أن يعمل" ، يتم تجنب مشكلة عدم وضوح الأدوار، التي تعد أحد الأسباب الرئيسية لعدم الكفاءة والإحباط في العمل. كما أن هذا الوضوح يمنع "التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال" ، مما يزيد من الإنتاجية ويقلل من هدر الجهود. نظرًا لأن هذه الخطوة تركز على التخصص وتحديد المهام، فإن الهيكل التنظيمي الوظيفي غالبًا ما يكون الخيار الأول الأنسب، خاصة للشركات الصغيرة والناشئة، حيث يتم تجميع الموظفين "حسب مهاراتهم وخبراتهم".

- وبالتالي فإن
- **الخطوة الثانية: تفكيك الأهداف إلى أنشطة ووظائف**
- يتم تحديد كل الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تشمل: إنتاج – تسويق – مالية – موارد بشرية – خدمة عملاء ... إلخ.
- مثال:
- في شركة مقاولات: الأنشطة تشمل (إدارة المشاريع – التصميم الهندسي – المشتريات – مراقبة الجودة).

الخطوة الثالثة: تجميع الأنشطة في وحدات متجانسة

- بعد تحديد الأنشطة والوظائف، تأتي خطوة تجميعها في وحدات إدارية أو أقسام متجانسة. الهدف من هذه العملية هو تحقيق التخصص والاستفادة من المهارات المشتركة لزيادة الكفاءة. هناك عدة أسس يمكن الاعتماد عليها في عملية التجميع:

•التقسيم الوظيفي: (Functional)

- يتم تجميع الموظفين بناءً على وظائفهم أو خبراتهم المتخصصة، مثل التسويق، والإنتاج، والمالية .
- المزايا: يُعزز التخصص العميق، ويوفر وضوحًا في الأدوار، ويُسهل الرقابة على المهام المتشابهة .
- العيوب: قد يؤدي إلى "صعوبة في التواصل" بين الأقسام، مما يعيق التكامل والابتكار، ويخلق حالة من الاعتمادية المتبادلة . المنظمة .

•التقسيم على أساس المنتج: (Product)

- تُنظَّم الأقسام بناءً على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، حيث يصبح كل قسم مسؤولاً عن منتج معين .
- المزايا: يُحسن التعاون داخل الفريق الواحد، ويُبسط اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتج، ويزيد التركيز على احتياجات العملاء .
- العيوب: يمكن أن يؤدي إلى "تكرار للوظائف والموارد" بين الأقسام المختلفة، ويُصعب من تحقيق التناسق في السياسات والإجراءات على مستوى المنظمة .

• التقسيم الجغرافي: (Geographical)

- يتم تجميع الأنشطة التي تخدم منطقة جغرافية واحدة في قسم واحد .
- المزايا :يُمكن المنظمة من الاستجابة بفاعلية للظروف المحلية، ويُنمي القدرات الإدارية لدى المديرين في تلك المناطق .
- العيوب :قد يؤدي إلى سياسات مختلفة في المناطق الفرعية، ويزيد من احتمالية إساءة استخدام السلطات .

•التقسيم المصفوفي: (Matrix)

- يجمع هذا الهيكل بين النهجين الوظيفي والقطاعي، حيث يقدم الموظف تقاريره لأكثر من مدير (مدير وظيفي ومدير مشروع).
- المزايا: يعزز الإبداع والابتكار والمرونة، ويحسن من قدرة المنظمة على حل المشكلات بفاعلية.
- العيوب: قد يؤدي إلى "غموض في المسؤوليات" و"صراعات في السلطة" بين المديرين، ويتطلب مهارات إدارية عالية.

- العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي تشمل حجم المنظمة وعمرها والبيئة التي تعمل فيها. تبدأ الشركات الصغيرة والناشئة عادةً بهياكل بسيطة (وظيفية أو مسطحة) نظرًا لمواردها المحدودة. ولكن مع نمو المنظمة وتزايد تعقيدها، تصبح هذه الهياكل غير كافية، مما يستدعي الانتقال إلى هياكل أكثر تعقيدًا مثل الهرمية أو القطاعية. هذه الديناميكية هي سمة أساسية لنمو الأعمال، حيث يجب أن يتكيف الهيكل مع المراحل المختلفة لدورة حياة المنظمة.

فيما يلي جدول مقارنة يوضح المزايا والعيوب لكل نوع من الهياكل التنظيمية:

نوع الهيكل التنظيمي	المزايا الرئيسية	العيوب الرئيسية	الشركات المناسبة
الوظيفي	- الاستفادة من التخصص العميق - وضوح الأدوار - سهولة الرقابة.	- صعوبة التواصل والتكامل بين الأقسام - بطء في اتخاذ القرار - قد يحد من الابتكار.	الشركات الصغيرة والمتوسطة، والشركات ذات خط إنتاج واحد.
على أساس المنتج	- زيادة التركيز على المنتج والعمل - تبسيط اتخاذ القرارات - تحسين التعاون داخل فرق المنتج.	- تكرار الوظائف والموارد - صعوبة التنسيق عبر المنظمة.	الشركات الكبيرة والمتعددة المنتجات (مثل شركات التكنولوجيا).
الجغرافي	- الاستجابة السريعة للظروف المحلية - تنمية القدرات الإدارية في المناطق مركزية في اتخاذ القرار.	- احتمالية مخالفة السياسات المركزية - تكرار للوظائف والموارد.	الشركات التي تعمل في مناطق جغرافية مختلفة.
المصفوفي	- مرونة عالية وإبداع - حلول أكثر فعالية للمشكلات - ينمي مهارات الموظفين.	- غموض في المسؤوليات وصراعات في السلطة - صعوبة في تقييم أداء الموظفين.	الشركات التي تنفذ مشاريع معقدة (مثل شركات الإنشاءات).
المسطح	- اتصالات مباشرة وفعالة - اتخاذ قرارات سريعة - تمكين الموظفين ومشاركتهم.	- صعوبة في الإشراف والرقابة - قد يحد من فرص الترقى - قد يؤدي إلى اللامبالاة.	الشركات الناشئة، والشركات الصغيرة، والوكالات الإبداعية.

- وبالتالي فإن
- **الخطوة الثالثة: تجميع الأنشطة في وحدات متجانسة**
- يتم دمج الأنشطة المتشابهة في إدارات أو أقسام.
- طرق التجميع:
 - حسب الوظيفة: (إدارة تسويق، إدارة مالية).
 - حسب المنتج: (قسم الهواتف – قسم الحواسيب).
 - حسب المنطقة الجغرافية: (فرع القاهرة – فرع الإسكندرية).
- مثال: في شركة غذائية، يتم تقسيم الأنشطة حسب المنتجات: قسم المخبوزات – قسم الألبان – قسم اللحوم.



الخطوة الرابعة: تفويض السلطة والمسؤولية والمساءلة

• يُعد التفويض عملية حيوية في أي منظمة، حيث يُمكن المديرين من توزيع المهام والسلطات على مرؤوسيهم بفعالية. لفهم هذه العملية، من الضروري التمييز بين ثلاثة مفاهيم أساسية:

- السلطة (Authority): هي الحق القانوني أو الإداري الممنوح للمدير لإصدار الأوامر واستخدام الموارد واتخاذ القرارات.
- المسؤولية (Responsibility): هي الالتزام الملقى على عاتق الفرد لتحقيق الأهداف من خلال أداء المهام الموكلة إليه.
- المساءلة (Accountability): هي المساءلة أمام الرئيس عن أداء المهام الموكلة. تُعد تقييمًا لمدى التزام الأفراد بمسؤولياتهم.

تتأسس عملية التفويض على مبادئ أساسية لضمان نجاحها:
أولاً، مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية. يجب أن يُمنح المرؤوس السلطة الكافية التي تتناسب مع حجم المسؤولية التي كُلف بها. فبدون السلطة اللازمة، لا يمكن للمرؤوس إنجاز مهامه بفعالية .
ثانياً، مبدأ عدم تفويض المسؤولية. على الرغم من أن المدير يُفوض السلطة لمرؤوسه، فإنه يظل مسؤولاً أمام رئيسه عن النتائج النهائية. هذا يعني أن المسؤولية لا تنتقل، بل تظل ثابتة على عاتق المدير الذي فوضها .

- التفويض الفعال يحقق فوائد جمة على المستويين الإداري والوظيفي. فمن جهة المدير، يُخفف التفويض عبء العمل اليومي، مما يتيح له التركيز على المهام الاستراتيجية الأكثر أهمية مثل التخطيط، والتنظيم، والرقابة، وتحليل الأعمال. ومن جهة الموظف، يُعزز التفويض من شعوره بالثقة والتمكين، ويساهم في تطوير مهاراته وقدراته على اتخاذ القرارات.

- يُشكل التفويض عاملاً ثقافياً أساسياً، خاصة في الهياكل التنظيمية العضوية والمسطحة التي تمنح الموظفين المزيد من الاستقلالية والمسؤولية. على النقيض من ذلك، تقلل الهياكل الهرمية من التفويض وتُركز السلطة في المستويات الإدارية العليا. بالنسبة للشركات الناشئة، يُعد التفويض استراتيجية حاسمة لتجنب انشغال المؤسسين بالتفاصيل اليومية، مما يسمح لهم بالتركيز على الرؤية طويلة المدى والنمو الاستراتيجي.

• وبالتالي فإن

• **الخطوة الرابعة: تفويض السلطة والمسؤولية والمساءلة**

– تحديد من يملك حق اتخاذ القرار، ومن ينفذ.

– التفويض يضمن سرعة إنجاز الأعمال ويمنع التكديس عند المدير العام.

• مثال: في بنك، مدير الفرع لديه صلاحية الموافقة على قروض تصل إلى ١٠٠ ألف جنيه، بينما القروض الأكبر تُرفع للإدارة المركزية.

الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات وخطوط الاتصال

- بعد تجميع الأنشطة وتفويض السلطات، تُصبح الخطوة التالية هي تحديد العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصال. يُستخدم المخطط التنظيمي كـ "خريطة بصرية" توضح كيفية ارتباط الأقسام والموظفين ببعضهم البعض، وتحدد التسلسل الهرمي للمنظمة.



• **يجب أن توضح الخريطة التنظيمية عدة عناصر أساسية :**

• **خطوط التبعية:** تُظهر من يُبلغ لمن، وتُحدد "سلسلة القيادة".

• **مستويات السلطة:** تُبين التسلسل الهرمي للسلطة، حيث تُشير المستويات العليا إلى سلطة أكبر في اتخاذ القرار.

• **العلاقات الرأسية:** العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم، وهي علاقات رسمية تُعبر عن نمط القيادة الهرمي.

• **العلاقات الأفقية:** العلاقات بين الأقران في نفس المستوى الإداري، وتُعزز من التعاون واتخاذ القرارات المشتركة، خاصة في الهياكل المسطحة.

• **الخطوط المتقطعة :** تُستخدم في الهياكل المصفوفية لتوضيح أن الموظف قد يُقدم تقاريره لأكثر من مدير، مما يُعكس تعقيد العلاقات وتداخلها.

- يجب التمييز بين الهياكل الرسمية وغير الرسمية للمنظمة. فالهيكل الرسمي هو ما هو موثق في الخرائط والسياسات، وهو مصمم بشكل منهجي ومخطط له. أما الهيكل غير الرسمي، فينشأ بشكل عفوي من خلال العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين، وقد يُشكل قوة ضغط تتعارض أحياناً مع القواعد الرسمية.
- إن وضوح العلاقات التنظيمية يُعد عنصرًا حاسمًا في فعالية الأداء. فالهيكل الذي يحدد بوضوح من هو المسؤول عن ماذا، يقلل من "غموض الأدوار" و"صراعات السلطة"، ويُعزز المساءلة. كما أنه يحد من "التنافس بين الوظائف"، ويُعزز من التعاون.

- تؤثر درجة المركزية واللامركزية بشكل مباشر على ديناميكية العلاقات واتخاذ القرارات. فالمنظمات المركزية تُركز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا، مما يضمن التوحيد والرقابة. ومع ذلك، قد يُبطئ ذلك من عملية اتخاذ القرارات ويُقلل من الابتكار. على النقيض من ذلك، تُوزع المنظمات اللامركزية السلطة على الفرق والأقسام، مما يُمكنها من الاستجابة بشكل أسرع للتحديات ويعزز الابتكار. هذا يوضح أن تصميم العلاقات التنظيمية هو موازنة دقيقة بين الحاجة إلى الرقابة والمرونة المطلوبة للتكيف مع البيئة المتغيرة.

- وبالتالي فإن
- **الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات وخطوط الاتصال**
- يشمل: خطوط السلطة – قنوات الاتصال – المسؤوليات.
- العلاقات قد تكون:
- رسمية (موثقة في الهيكل).
- غير رسمية (شبكات العلاقات الشخصية).
- مثال: في المستشفيات: علاقة مباشرة بين الطبيب ورئيس القسم، وعلاقة غير مباشرة مع قسم شؤون الموظفين.

الخطوة السادسة: آليات التنسيق لضمان الانسجام والفعالية

- لا يكفي وجود هيكل تنظيمي واضح؛ بل يجب أن تتوفر آليات تنسيق فعالة تضمن أن جميع الأقسام والوحدات تعمل معًا بانسجام لتحقيق الأهداف المشتركة. التنسيق يُعد جوهر الفعالية التشغيلية، حيث يُحسن من التواصل، ويزيد من الكفاءة، ويُعزز من قدرة المنظمة على حل المشكلات. من أبرز آليات التنسيق المتاحة:

● اللجان (Committees):

- تُعد اللجان أداة حيوية لتوحيد الجهود، خاصة في القضايا المعقدة التي تتطلب آراء متعددة.
- مهامها تتضمن دعم المديرين التنفيذيين، ورفع التوصيات، وتنسيق الأنشطة بين الأقسام المختلفة.
- تلعب اللجان دورًا مهمًا في اتخاذ القرارات الجماعية وضمان أن يتم التخطيط للأمور الاستراتيجية والتنفيذية بشكل متسق.

- **الاجتماعات الدورية (Periodic Meetings):**
- توفر الاجتماعات منصة أساسية لتبادل الأفكار، ومناقشة التحديات، وتوضيح الأهداف والخطط.
- تُحسن من التنسيق بين الفرق من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات، مما يقلل من تضارب المهام وازدواجية الجهود.
- كما أنها تُمكن الفرق من حل المشكلات بسرعة من خلال العصف الذهني الجماعي.



• نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP System):

- يُعد نظام ERP آلية تنسيق تكنولوجية متكاملة تُوحد عمليات المنظمة بأكملها في منصة مركزية واحدة.
- التكامل وربط الأقسام: يُلغي هذا النظام "صوامع البيانات" المنعزلة، حيث يجمع البيانات من مختلف الأقسام (المالية، الموارد البشرية، الإنتاج، إلخ) في قاعدة بيانات موحدة. هذا التكامل يُسهل التواصل والتنسيق بين الأقسام ويُعزز من الشفافية.
- تحسين الكفاءة: يُمكن نظام ERP المنظمة من أتمتة العديد من العمليات اليدوية والمتكررة، مما يقلل من الأخطاء ويزيد من الإنتاجية.
- تحسين اتخاذ القرار: يوفر النظام تقارير في "الوقت الفعلي" وبيانات دقيقة وشاملة، مما يسمح للقادة باتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة ومبنية على الحقائق.

- إن فعالية التنسيق الحديث تكمن في التآزر بين الآليات البشرية (اللجان والاجتماعات) والآليات التكنولوجية (أنظمة ERP). فبينما توفر أنظمة ERP البيانات الموحدة والدقيقة، تُستخدم الاجتماعات واللجان كمنصة لمناقشة هذه البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً عليها. هذا التكامل يُعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات، ويحول العمل من مجموعة من الأنشطة المنفصلة إلى عمليات مترابطة ومتناغمة.

وبالتالي فإن

الخطوة السادسة: آليات التنسيق لضمان الانسجام والفعالية

- التنسيق يضمن عمل الأقسام كوحدة واحدة.
- آليات التنسيق:
- اللجان :لجنة مشتريات – لجنة مراجعة مالية.
- الاجتماعات الدورية: اجتماعات أسبوعية لمديري الإدارات.
- نظام : ERP يربط بين المالية، الموارد البشرية، المبيعات، المخزون.
- مثال عملي: في شركة صناعية، ربطت ERP بين قسم المبيعات والمخازن، مما قلل أخطاء توريد المنتجات بنسبة ٤٠%.

تحويل النظرية إلى ممارسة: تصميم هيكل شركة ناشئة (النشاط التدريبي)

يُعد تصميم هيكل تنظيمي لشركة ناشئة تحديًا فريدًا يختلف عن تصميم الهياكل في الشركات الكبرى. فالشركات الناشئة غالبًا ما تواجه تحديات مثل:

- **النمو غير المنظم:** التوسع السريع دون وجود هيكل واضح يؤدي إلى الفوضى والارتباك، ويُضعف من القدرة على التحكم في العمليات.
- **قلة الوضوح في الأدوار:** في غياب الهيكل، تتداخل المهام والمسؤوليات، مما يؤدي إلى إهمال مهام معينة أو قيام أكثر من شخص بالعمل نفسه.
- **الموارد المحدودة:** تفتقر الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة إلى الإمكانيات المادية والبشرية التي تتيح لها بناء هياكل معقدة.

للتغلب على هذه التحديات، تُصح الشركات الناشئة باتّباع أفضل الممارسات في التصميم التنظيمي:

١. **البدء بهيكل بسيط:** في المراحل الأولى، يُفضل تبني هيكل مسطح أو وظيفي بسيط، حيث يقل عدد المستويات الإدارية، مما يُعزز التواصل المباشر، ويُسرّع من عملية اتخاذ القرارات، ويُمكن المؤسسين من التركيز على المهام اليومية .
٢. **التخطيط للمستقبل:** يجب على المؤسسين التفكير في هيكلهم التنظيمي المستقبلي والعمل "للخلف". يُمكنهم تخيل الشركة بعد عامين أو خمسة أعوام، وتحديد الأدوار والكفاءات التي ستحتاجها لتحقيق أهدافها طويلة المدى .
٣. **المرونة والتكيف:** الهيكل التنظيمي للشركة الناشئة يجب أن يكون ديناميكيًا وقابلًا للتكيف مع نمو الشركة، يجب أن يتطور الهيكل وينتقل من النموذج المسطح إلى نموذج أكثر هرمية أو تعقيدًا عند الحاجة، وذلك لتجنب الفوضى .

لتحويل هذه المفاهيم إلى ممارسة، يُقترح النشاط التدريبي التالي:

المرحلة ١ : تحديد الأهداف الفريدة للشركة الناشئة

- تبدأ كل مجموعة بتحديد فكرة لشركة ناشئة افتراضية، وتحديد القيمة التي ستقدمها للعملاء.
- تُجري المجموعات تحليلاً مبسطاً للسوق والعملاء المستهدفين.
- تُصاغ الأهداف الاستراتيجية الأولية للشركة باستخدام نموذج SMART.

المرحلة ٢ : تصميم الأدوار والمسؤوليات الأساسية

- تُحدد المجموعات الأنشطة الرئيسية اللازمة لتحقيق الأهداف التي صاغتها .
- يتم تحديد الأدوار الأساسية في مرحلة التأسيس، مثل (المؤسس، مدير المبيعات، مدير التقنية، إلخ)، ويُحدد لكل دور المهام والمسؤوليات الأساسية .

المرحلة ٣ : رسم الهيكل الأولي

- تختار المجموعات هيكلًا أوليًا بسيطًا (وظيفيًا أو مسطحًا) يناسب مرحلة التأسيس .
- يتم رسم الهيكل على ورقة، مع تحديد خطوط التبعية والسلطة بوضوح، مما يوضح من هو المسؤول عن كل مهمة . هذا النشاط العملي يُمكن المتدربين من تطبيق جميع الخطوات النظرية بشكل متكامل، ويُهيئهم للتعامل مع التحديات الحقيقية التي تواجهها الشركات عند التأسيس .

التحديات الشائعة ومستقبل التصميم التنظيمي

على الرغم من أهمية تصميم هيكل تنظيمي فعال، فإن هذه العملية لا تخلو من التحديات التي قد تؤدي إلى فشلها. من أبرز هذه التحديات:

- **مقاومة التغيير:** يُعد هذا التحدي أحد أكثر أسباب فشل الهياكل التنظيمية شيوعًا، حيث يقاوم الموظفون التغيير بسبب الخوف من المجهول أو عدم اليقين. للتعامل مع هذه المقاومة، يجب على القيادة التواصل بشفافية حول أسباب التغيير وفوائده، وإشراك الموظفين في العملية، وتوفير التدريب والدعم اللازمين لهم.

التحديات الشائعة ومستقبل التصميم التنظيمي

- عدم وضوح الأدوار وقنوات الاتصال : عندما تكون الأدوار والمسؤوليات غير محددة بوضوح، يؤدي ذلك إلى تداخل المهام، وانخفاض الإنتاجية، وإحباط الموظفين. الحل يكمن في تصميم أدوار واضحة وتوفير قنوات اتصال فعالة لتجنب سوء الفهم .
- فشل القيادة : ضعف القيادة أو عدم قدرتها على توفير التوجيه وحل النزاعات يمكن أن يؤدي إلى "فشل هيكلي" بمرور الوقت. القيادة الفعالة تُعد ركيزة أساسية لنجاح أي هيكل تنظيمي، حيث يجب أن تكون متواجدة وداعمة لموظفيها .

إن بناء الهيكل التنظيمي هو عملية مستمرة وديناميكية، وليست مجرد حدث لمرة واحدة. يجب على المنظمات أن تتعامل مع هيكلها كأداة حية تتطلب التقييم والمراجعة المنتظمة للتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. في المستقبل، ستكون الهياكل التنظيمية أكثر مرونة، وستوازن بشكل دقيق بين الأتمتة والرقابة البشرية. إن استخدام التكنولوجيا، مثل أنظمة ERP، لن يلغي الحاجة إلى العنصر البشري، بل سيعزز من قدرته على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توفير البيانات الدقيقة والشاملة في الوقت الفعلي.

في الختام، يمكن القول إن الهيكل التنظيمي الناجح ليس مجرد رسم بياني، بل هو نتاج فهم عميق للرؤية والاستراتيجية، وتصميم دقيق للأدوار والعلاقات، واستخدام ذكي للتكنولوجيا لتعزيز التنسيق والفعالية. إنه الأداة التي تُمكن المنظمات من ترجمة أحلامها إلى إنجازات قابلة للقياس، وتُهد لها الطريق نحو النمو والتميز المستدام.

أكاديمية العلوم نصائح وتوصيات عملية

- ابدأ بالأهداف قبل الهيكل: لا تصمم أي تنظيم إداري دون أن تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة ومحددة.
- فكر في المستقبل لا الحاضر فقط: عند بناء الهيكل، ضع في اعتبارك التوسع المحتمل (Products – Markets – Technology).
- بسّط العلاقات الإدارية: كلما كان خط السلطة واضحًا، قلّت المشكلات والتداخلات بين الوحدات.
- طبّق قاعدة "الاختصاص": اجعل كل وحدة مسؤولة عن نشاط محدد بوضوح لتجنب التضارب.

أكاديمية العلوم نصائح وتوصيات عملية

- وازن بين المركزية واللامركزية: فالمركزية تعزز الرقابة، واللامركزية تزيد من سرعة اتخاذ القرار.
- استفد من التكنولوجيا: استخدام أنظمة مثل **ERP Systems** أو **Workflow Automation Tools** يساعد في التنسيق الفوري بين الإدارات.
- اختبر الهيكل في بيئة تجريبية: جرب النموذج على مشروع صغير قبل تعميمه على المؤسسة كاملة.

أكاديمية العلوم نصائح وتوصيات عملية

- اعتمد على التغذية الراجعة (**Feedback**): استمع لموظفيك ومديري الأقسام عند تصميم التنظيم، لأنهم الأقدر على كشف العيوب.
- راجع الهيكل بشكل دوري: السوق يتغير بسرعة، لذا قد لا يصلح الهيكل الحالي بعد سنتين أو ثلاث.
- اربط الأداء بالهيكل: صمم الهيكل بحيث يدعم تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية (**KPIs**) لا أن يكون مجرد مخطط شكلي.

مع تحياتي

د. حسام الدين فتحي

dr-hossamfathi@hotmail.com

د. السيد سعيد صباح

Drsaid_sabbh@yahoo.com

دبلوم
تنظيم أساليب العمل
الجزء السابع

الوحدة السابعة

العلاقات التنظيمية داخل الهيكل الإداري

•مرحباً بك في هذه الوحدة التدريبية. سنستكشف معاً شبكة العلاقات المعقدة التي تربط أجزاء أي منظمة ببعضها البعض. فهم هذه العلاقات ليس مجرد معرفة نظرية، بل هو أساس بناء هيكل إداري فعال يضمن سلاسة العمل وتحقيق الأهداف.

المقدمة:

• يُعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة أكثر من مجرد خريطة لمواقع العمل، بل هو التعبير المادي للاستراتيجية التي تتبناها المنظمة. إنه الإطار الذي يُحدد كيفية تفاعل الأفراد والوحدات الإدارية لتحقيق الأهداف المشتركة، ويُشكل الأساس الذي تُبنى عليه جميع العمليات الإدارية. من خلال فهم هذه العلاقات وتصميمها بعناية، تتمكن المنظمات من توزيع الأعمال بشكل عملي، والقضاء على الازدواجية في الاختصاصات، وتحديد المسؤوليات وخطوط التواصل بوضوح تام، مما يعزز التنسيق والانسجام بين مختلف الأنشطة.

إن المخططات التنظيمية ليست مجرد رسومات توضيحية، بل هي لغة بصرية تترجم العلاقات والسلطة والمسؤولية داخل المنظمة. كل خط، وكل سهم، وكل مربع في هذا المخطط يحمل معنى عميقاً، مما يجعله أداة حيوية للتحليل والتصميم الاستراتيجي. إن اختيار تصميم هيكل معين، سواء كان هرمياً تقليدياً أو مسطحاً مرناً، هو في جوهره قرار استراتيجي يعكس رؤية الشركة وقيمها الأساسية. فبينما يعزز الهيكل الهرمي ثقافة الامتثال والرقابة، فإن الهيكل المسطح يشير إلى ثقافة اللامركزية والابتكار، مما يوضح أن تغيير الهيكل هو في الواقع إعلان عن تحول في الاستراتيجية وقدرة المنظمة على التكيف.

أولاً: تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

١-٢ العلاقات الرأسية: التسلسل الهرمي للسلطة

تُمثل العلاقات الرأسية العمود الفقري لأي هيكل تنظيمي تقليدي، فهي تربط بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، مثل العلاقة بين المدير ومروسيه المباشرين. هذه العلاقات تُعرف أيضاً بسلسلة الأوامر، حيث يتدفق خط السلطة والمسؤولية من أعلى السلم الإداري إلى المستويات الدنيا. وتوضح هذه العلاقات بشكل لا لبس فيه من يتبع لمن، ومن يملك سلطة إصدار الأوامر، مما يسهل عملية الرقابة واتخاذ القرارات.

لأمثلة العملية على هذا النوع من العلاقات شائعة جداً، مثل العلاقة بين مدير المبيعات وموظفي المبيعات في قسمه، أو بين المشرفين على خطوط الإنتاج والعمال في المصانع. تتميز هذه العلاقات بالبساطة والوضوح، وسرعة تنفيذ الأوامر، وقدرتها على ممارسة الرقابة الدقيقة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. ومع ذلك، فإن هذه البنية التقليدية قد تؤدي إلى الجمود وعدم المرونة، مما يجعل من الصعب على المنظمة التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق. كما أنها يمكن أن تخلق "صوامع معلوماتية" (Information Silos) حيث لا يتم تبادل المعلومات بحرية بين المستويات والإدارات، مما يعيق الابتكار والتعاون.

١. العلاقات الرأسية

المدير العام



مدير الإدارة



رئيس القسم



الموظفون

- هي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- تشمل إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل، ورفع التقارير من أسفل أعلى.

• الخصائص:

- تدفق من أعلى لأسفل (أوامر وتوجيهات)
- تدفق من أسفل لأعلى (تقارير ومعلومات)
- علاقة تبعية واضحة

رسم توضيحي مبسط: 

٢-٢ العلاقات الأفقية:

تحدث العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية أو الأفراد الذين يتكافؤون في المستوى الإداري، مثل التفاعل بين مديري الأقسام المختلفة. الهدف الرئيسي من هذه العلاقات هو تحقيق التنسيق والانسجام بين الأنشطة المتكاملة، لضمان أن جميع الجهود تصب في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. على عكس العلاقات الرأسية، لا تتضمن العلاقات الأفقية أي سلطة رسمية من طرف على آخر، بل تعتمد على التعاون المتبادل.

من الأمثلة العملية على هذه العلاقات، التنسيق بين مدير قسم التسويق ومدير قسم المبيعات لإطلاق حملة إعلانية جديدة تتوافق مع أهداف المبيعات، أو عقد اجتماعات دورية بين قادة الفرق في نفس المستوى لمناقشة التقدم المحرز في المشاريع المشتركة. هذه العلاقات تُعزز في الهياكل المسطحة التي تقلل من مستويات الإدارة الوسطى وتضع المزيد من المسؤولية في أيدي فرق العمل، مما يسمح باتخاذ القرارات بشكل أسرع ويزيد من مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف.


• ٢ - العلاقات الأفقية

- تحدث بين الإدارات أو الأقسام المتكافئة في المستوى الإداري.
- هدفها: تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة.

• مثال عملي:

- قسم التسويق يتعاون مع قسم المبيعات لتنسيق حملة ترويجية.
- قسم الإنتاج يتواصل مع قسم الجودة للتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات.

• الخصائص:

- تبادل معلومات وموارد
- تعاون في تحقيق الأهداف المشتركة
- لا يوجد سلطة مباشرة بينها
-  رسم توضيحي:

[قسم خدمة العملاء] ↔ [قسم المبيعات] ↔ [قسم التسويق]

٢-٣ العلاقات الاستشارية


تنشأ العلاقات الاستشارية عندما يقدم شخص أو قسم معين المشورة الفنية أو الإدارية لوحدة أخرى دون أن يملك سلطة مباشرة عليها. تُعرف هذه الوحدات غالبًا بالوحدات الاستشارية وتُمثل في المخططات التنظيمية بخطوط منقطة لتمييزها عن خطوط السلطة الصلبة. إن سلطة هذه الوحدات لا تأتي من التسلسل الهرمي، بل من خبرتها وتخصصها في مجال معين.

من الأمثلة الواضحة على هذه العلاقة، إدارة الشؤون القانونية التي تقدم المشورة لجميع الأقسام الأخرى فيما يتعلق بالمسائل القانونية دون أن تكون لها سلطة إصدار الأوامر المباشرة لهم. مثال آخر هو قسم الموارد البشرية الذي يقدم الاستشارة لمختلف المديرين حول أفضل ممارسات التوظيف أو إدارة الأداء. هذه العلاقات ضرورية لضمان الامتثال والاحترافية في جميع جوانب العمل، حيث يتمكن المدراء التنفيذيون من الاستفادة من خبرات المتخصصين دون المساس بسلسلة القيادة الرئيسية.

٣٠. العلاقات الاستشارية

- علاقة بين وحدات استشارية (مثل: وحدة الجودة، وحدة الشؤون القانونية) والإدارات التنفيذية.
- وظيفتها: تقديم نصائح وتوصيات وليس أوامر مباشرة.
- مثال عملي:
 - وحدة الشؤون القانونية تراجع عقود المبيعات، وتقدم رأياً استشارياً لقسم المبيعات قبل توقيع العميل.

• الخصائص:

- علاقات استشارية غير إلزامية
- تعتمد على الخبرة والتخصص
- غالباً من الإدارات الاستشارية للإدارات التنفيذية
- رسم توضيحي: 

[الإدارات التنفيذية] → [إدارة القانونية]
(استشارات قانونية)

٢-٤ رؤية متكاملة: العلاقات المتشابكة في الهياكل المتقدمة

لا تقتصر العلاقات التنظيمية على هذه الأنواع الثلاثة البسيطة؛ فالهياكل التنظيمية المتقدمة تجمعها وتُشكل أنماطاً أكثر تعقيداً. على سبيل المثال، يعتمد "التنظيم الوظيفي" الذي اقترحه فريدريك تايلر على مبدأ التخصص وتقسيم العمل، مما يتيح للمنظمة الاستفادة القصوى من خبرات الخبراء والاستشاريين. وفي حين أن هذا الهيكل يعمل على تنمية روح الفريق ويعالج القضايا الفنية بفعالية، إلا أنه قد يؤدي إلى صعوبة في تحديد المسؤولية عن الانحرافات التي قد تحدث.

• أما الهيكل المصفوفي Matrix، فهو يمثل نموذجاً متطوراً يتجاوز المعضلة الكلاسيكية بين مبدأ "وحدة الأمر" (أن يكون للموظف رئيس واحد فقط) ومبدأ "التخصص". ففي هذا الهيكل، يتبع الموظف لمديرين في آن واحد: مدير وظيفي (مثل مدير قسم الهندسة) ومدير مشروع. وعلى الرغم من أن هذا النموذج يكسر قاعدة وحدة الأمر، إلا أنه يتيح للمنظمة تسخير "سلطة الخبرة" لتحقيق أهداف معقدة، مما يجعله مثلاً حياً على كيفية تصميم العلاقات لمواجهة التحديات التي تخلقها الهياكل التقليدية.

ثانيًا: أدوات الربط والتنسيق

• تُعد آليات الربط والتنسيق بمثابة الشريان الحيوي للمنظمة، فهي الأدوات التي تضمن تدفق المعلومات والتعاون بين الوحدات المختلفة، وتُترجم العلاقات التنظيمية من مخططات إلى واقع عملي.

٣-١ قنوات التواصل:

ينقسم التواصل داخل أي منظمة إلى نوعين رئيسيين، لكل منهما دوره وخصائصه:

• **التواصل الرسمي**: يتبع قنوات محددة مسبقاً من قبل المنظمة، مثل البريد الإلكتروني الرسمي، التقارير، الاجتماعات المجدولة، والمذكرات. يتميز هذا النوع من التواصل بالوضوح، والمساءلة، والاحترافية، مما يجعله مثالياً لتوثيق القرارات ونقل المعلومات الهامة. ومع ذلك، قد يكون بطيئاً وغير مرن بسبب الإجراءات الطويلة وضرورة الحصول على الموافقات.

١- قنوات التواصل الرسمية

- متمثلة في التقارير، الاجتماعات الرسمية، البريد الإلكتروني المؤسسي.
- أمثلة عملية:
- التقارير الدورية: تقرير أداء أسبوعي بين الإدارات
- النماذج المعتمدة: نماذج طلبات متبادلة بين الإدارات
- البريد الرسمي: مراسلات رسمية بين الإدارات
- مثال: تقرير أسبوعي من قسم الموارد البشرية يرسل إلى المدير العام.

التواصل غير الرسمي: يُعرف أيضاً بـ "شبكة عنق الزجاجة"، وهو تدفق عفوي للمعلومات يحدث خارج القنوات الرسمية، مثل المحادثات في الردهات، أو رسائل الدردشة السريعة بين الزملاء. يتميز هذا التواصل بالسرعة والمرونة والقدرة على بناء العلاقات الشخصية وتعزيز الروح المعنوية، مما يسهل حل المشكلات بشكل أسرع. وعلى الرغم من عيوبه (مثل غياب الدقة وعدم وجود سجلات)، إلا أنه مؤشر حيوي على صحة العلاقات داخل المنظمة. فالشبكة القوية من التواصل غير الرسمي لا تدل بالضرورة على غياب الانضباط، بل على وجود ثقافة ثقة تسمح للموظفين بالتعامل مع التحديات بمرونة وتعاون.

٢- قنوات التواصل غير الرسمية

تحدث عبر العلاقات الشخصية والزمالة، وغالبًا ما تكون أسرع.
• أمثلة عملية:

• اجتماعات غير رسمية: لقاءات خلال فترات الراحة

• شبكات التواصل الداخلية: مجموعات واتساب للفرق

• العلاقات الشخصية: معرفة شخصية بين موظفي الإدارات

• مثال: موظف من قسم المشتريات يسأل صديقًا في قسم المالية عن حالة صرف دفعة مستحقة.

جدول مقارنة بين قنوات التواصل

الميزة	التواصل الرسمي (Formal)	التواصل غير الرسمي (Informal)
الخصائص	منظم، يتبع قواعد محددة، احترافي	عفوي، متعدد الأبعاد، شخصي
السرعة	بطيء، يحتاج إلى وقت وموافقات	سريع، فوري، يوفر الوقت
الموثوقية	موثوق، يوفر سجلات للتوثيق	قد يفتقر إلى الدقة، لا يوجد سجلات
المزايا	يضمن الوضوح والمساءلة والشفافية	يعزز بناء العلاقات والتعاون والروح المعنوية
العيوب	جامد وغير مرن، قد يعيق الابتكار	قد ينشر معلومات غير دقيقة أو شائعات

٢-٣ المنسقون

• يُعد المنسق الإداري حلقة وصل أساسية في الهيكل التنظيمي، حيث يعمل على تنظيم وتنسيق الأنشطة المختلفة لضمان سير العمل بسلاسة وكفاءة. دوره يتجاوز المهام الإدارية التقليدية؛ فهو يقلل من الفجوات في التواصل بين الأقسام ويعزز التنسيق فيما بينها. إن وجود منسق فعال يُعد مفتاحاً للنجاح الإداري والتشغيلي.

٢-٣ المنسقون

تتعدد مهام المنسق الإداري وتتنوع، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر: جدولة الاجتماعات والمراسلات، وتقديم الدعم الإداري للموظفين، وحل المشكلات البسيطة التي قد تعيق سير العمل اليومي. كما يمكن أن يتولى المنسق الإداري دور الجسر الذي يربط بين فرق العمل المختلفة، مما يضمن تدفق المعلومات والتعاون الفعال.

٣٠- المنسقون

موظفون يتم تكليفهم بالتنسيق بين وحدتين أو أكثر.

• التعريف: أفراد معينون لتسهيل التنسيق بين الإدارات.

• مهامهم:

• تيسير تبادل المعلومات

• حل مشاكل التنسيق

• متابعة التعاون المشترك

• مثال عملي: منسق مشاريع (Project Coordinator) يربط بين قسم

التصميم وقسم التنفيذ في شركة مقاولات.

٣-٣ فرق العمل

• تُعد فرق العمل بمثابة آلية تنسيق مرنة وفعالة، حيث تُشكل فرقاً مؤقتة ومتعددة التخصصات لمواجهة تحدٍ محدد أو مشروع معقد. تتشكل هذه الفرق غالباً من أعضاء يمتلكون خبرات متنوعة من أقسام مختلفة، ويتم منحهم هيكلاً مسطحاً وصلاحيات واسعة لتمكينهم من اتخاذ القرارات بسرعة.

٣-٣ فرق العمل

من الأمثلة العملية على دور فرق العمل، تشكيل فريق لإطلاق منتج جديد يضم أعضاء من أقسام التسويق والإنتاج والمبيعات. كما يمكن تشكيل فريق عمل لمواجهة أزمة طارئة مثل اختراق سيراني، أو للتغلب على تأخر كبير في إنجاز المهام. تُعزز هذه الفرق الإبداع والتعاون والشعور بالملكية لدى الأفراد، حيث يتاح لهم الفرصة لأخذ زمام المبادرة والعمل بشكل مستقل. لضمان نجاحها، يجب أن يتم اختيار أعضائها بعناية بناءً على خبراتهم وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح تام منذ البداية.

٤- فرق العمل

- فرق مؤقتة تجمع أفرادًا من أقسام مختلفة لحل مشكلة معينة.
- التعريف: مجموعات عمل مؤقتة تضم ممثلين من إدارات مختلفة.
- مثال: تكوين فريق عمل من المالية والتسويق والإنتاج لإطلاق منتج جديد خلال ٦ أشهر.
- أمثلة عملية:
- فريق تطوير منتج جديد:
 - ممثل من البحث والتطوير
 - ممثل من الإنتاج
 - ممثل من التسويق
 - ممثل من المبيعات
- فريق إدارة أزمة:
 - ممثل من العلاقات العامة
 - ممثل من العمليات
 - ممثل من القانونية

دراسة حالة: شركة "منتجات الغذائية"

• أولاً: الخلفية

شركة "منتجات الغذائية" هي شركة متوسطة الحجم متخصصة في تصنيع وتوزيع المنتجات الغذائية المعلبة. على مدار السنوات الخمس الماضية، شهدت الشركة نمواً ملحوظاً في حجم مبيعاتها وزيادة في عدد الموظفين، إلا أن هذا التوسع لم يواكبه تطوير في الهيكل التنظيمي أو في أساليب العمل، مما أدى إلى ظهور العديد من المشكلات الإدارية والتشغيلية.

• ثانياً: المشكلات:

- الازدواجية في المهام :لاحظت الإدارة العليا وجود تداخل كبير بين مهام قسم المبيعات وقسم خدمة العملاء. فكلاهما يقوم بجمع بيانات العملاء، وتلقي الطلبات، ومتابعة حالة الشحن، مما أدى إلى تضارب في المعلومات وإهدار للوقت والموارد .

• **الروتين وبطء الإجراءات:** عملية الموافقة على طلبات الشراء الجديدة من الموردين تمر بعدة مستويات إدارية، وتتضمن تداولاً كبيراً للمستندات الورقية، مما يؤخر إتمام العملية لأكثر من أسبوعين. هذا البطء أثر سلباً على سرعة الإنتاج والقدرة التنافسية للشركة .

فجوة التواصل: يعاني قسم الإنتاج من ضعف التواصل مع قسمي المبيعات والتسويق. فعلى سبيل المثال، لا تصل التحديثات حول خطط الإنتاج الجديدة إلى قسم المبيعات في الوقت المناسب، مما يجعلهم يقدمون وعوداً للعملاء يصعب الوفاء بها. كما أن ملاحظات العملاء التي يجمعها قسم خدمة العملاء لا تصل إلى قسم الإنتاج لتحسين جودة المنتج .

النموذج المقترح لدراسة الحالة

أولاً: تشخيص المشكلة وتحليلها

قبل اقتراح الحلول، يجب على المستشار الإداري تحليل الوضع الراهن بدقة لفهم الأسباب الجذرية للمشكلات .

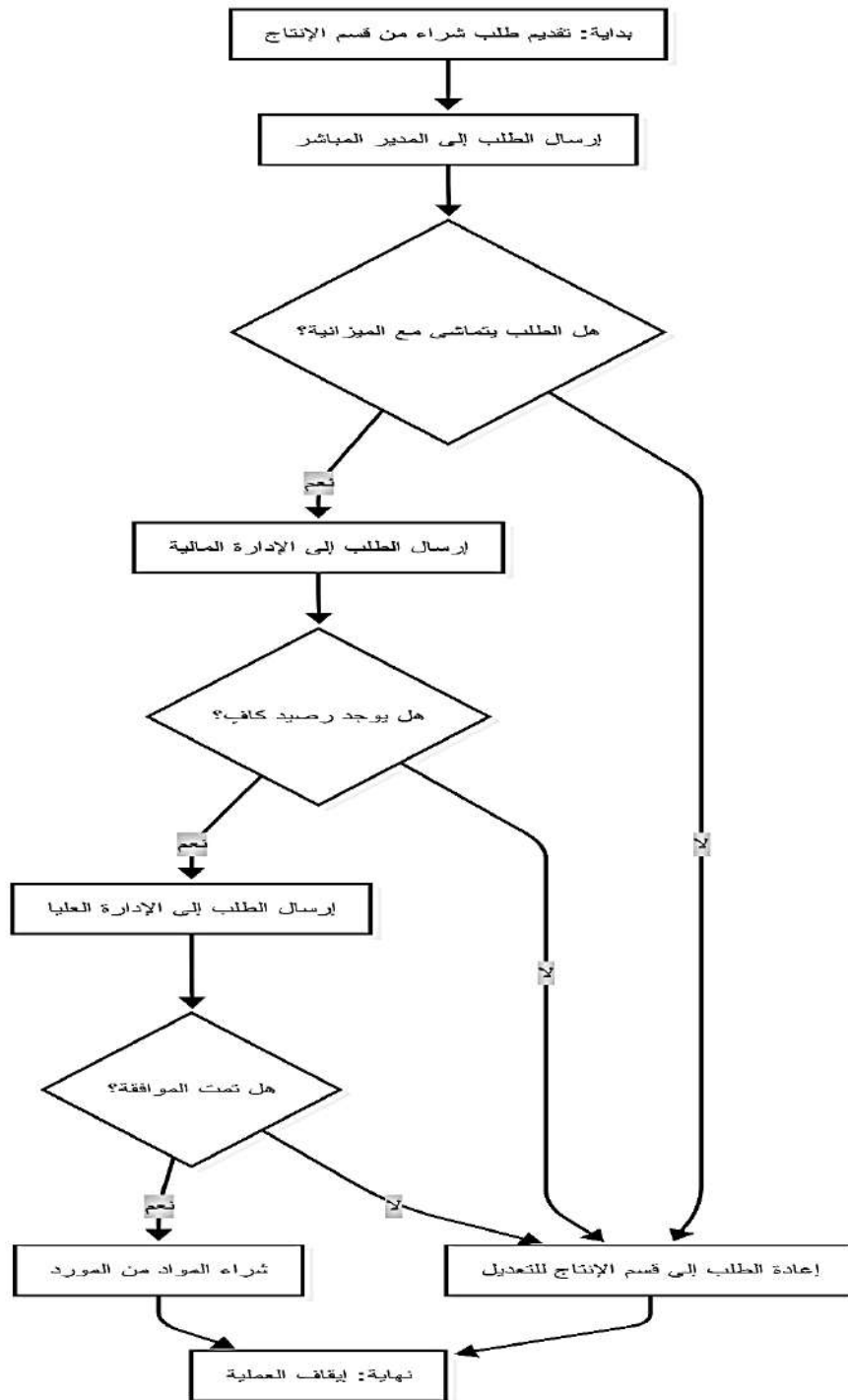
١. جمع البيانات : يُجري المستشار مقابلات مع الموظفين من الأقسام المختلفة (المبيعات، خدمة العملاء، الإنتاج)، ويوزع استبيانات لجمع ملاحظاتهم حول سير العمل . كما يقوم بمراجعة الوثائق الحالية للشركة، مثل الهيكل التنظيمي (إن وُجد) وإجراءات العمل المكتوبة.

٢- التحليل:

• **تحليل SWOT:** يُستخدم لتحديد نقاط القوة (مثل قاعدة عملاء كبيرة) ونقاط الضعف (مثل الهيكل التنظيمي غير الفعال)، بالإضافة إلى الفرص (مثل التحول الرقمي) والتحديات (مثل المنافسين الأسرع في السوق).

• **خرائط سير العمل (Flowcharts):** تُعد خرائط سير العمل أداة بصرية أساسية لتحليل العملية . يتم رسم خريطة لعملية الموافقة على طلبات الشراء الحالية لتحديد جميع الخطوات المتسلسلة، بما فيها نقاط القرار والأنشطة الإضافية . تُظهر هذه الخريطة بوضوح الاختناقات والتأخيرات في سير العملية .

خريطة سير العمل لعملية الموافقة على طلب الشراء (الوضع الحالي)
تُظهر الخريطة التالية الخطوات الحالية الروتينية لعملية الموافقة على طلبات الشراء.



خريطة سير العمل لعملية الموافقة على طلب الشراء (الوضع الحالي)

• فهم المخطط التدفق

- **A: نقطة البداية.** النظام يبدأ عملية التحقق من الميزانية والمخزون تلقائياً.
- **B: نتيجة التحقق:** النظام يتحقق من أن الميزانية والمخزون متاحان وتوافق المعايير الأساسية.
- **C: قرار شرطي:** هل الطلب يتماشى مع المعايير المحددة؟

• إذا كان نعم (سلاسل نعم من C إلى D):

• **D: يقوم** النظام بإرسال إشعار تلقائي إلى المدير للموافقة النهائية.

• **F: بعد** إشعار المدير، يوجد قرار ثالث: هل وافق المدير أم لا؟

• إذا وافق المدير (نعم من F إلى G):

• **G: النظام** يرسل أمر الشراء تلقائياً إلى المورد.

• **H: عند** استلام المواد، يتم تسجيل استلامها في النظام.

• **Z: نهاية** العملية مع تحديث تلقائي للمخزون.

• إذا لم يوافق المدير (لا من F إلى E):

• **E: النظام** يرسل إشعاراً إلى قسم الإنتاج للتعديل أو الإلغاء.

• **ثم ينتقل** إلى **Z: نهاية** العملية مع إيقاف العملية إذا لزم الأمر.

• إذا لم يكن نعم (لا من C إلى E):

• E: النظام يرسل إشعاراً إلى قسم الإنتاج للتعديل أو الإلغاء.

• ثم ينتقل إلى Z: نهاية العملية وإيقافها.

• E: إجراء تعبيرى للإنتاج: تعديل الطلب أو إلغائه إذا لم يتمشى مع المعايير.

• Z: نهاية العملية.

• يحتوي على فرع واحد يوضح أن الإجراء النهائي هو إما تحديث المخزون تلقائياً (بعد استلام المواد) أو إيقاف العملية (إذا تم تعديل/إلغاء الطلب).

• من خلال تحليل الخريطة، يُلاحظ أن العملية تتم بشكل تسلسلي وطويل، وتتوقف عند كل مستوى من مستويات الإدارة للحصول على الموافقة، مما يُعد سبباً رئيسياً للتأخير.

ثانياً: الحلول والتوصيات الاستشارية

بناءً على التشخيص، يُقدم المستشار الإداري التوصيات التالية:

١. إعادة هيكلة الأدوار والمسؤوليات:

• الهيكل: يُوصى بإعادة هيكلة بسيطة لتوضيح مسؤوليات كل قسم.

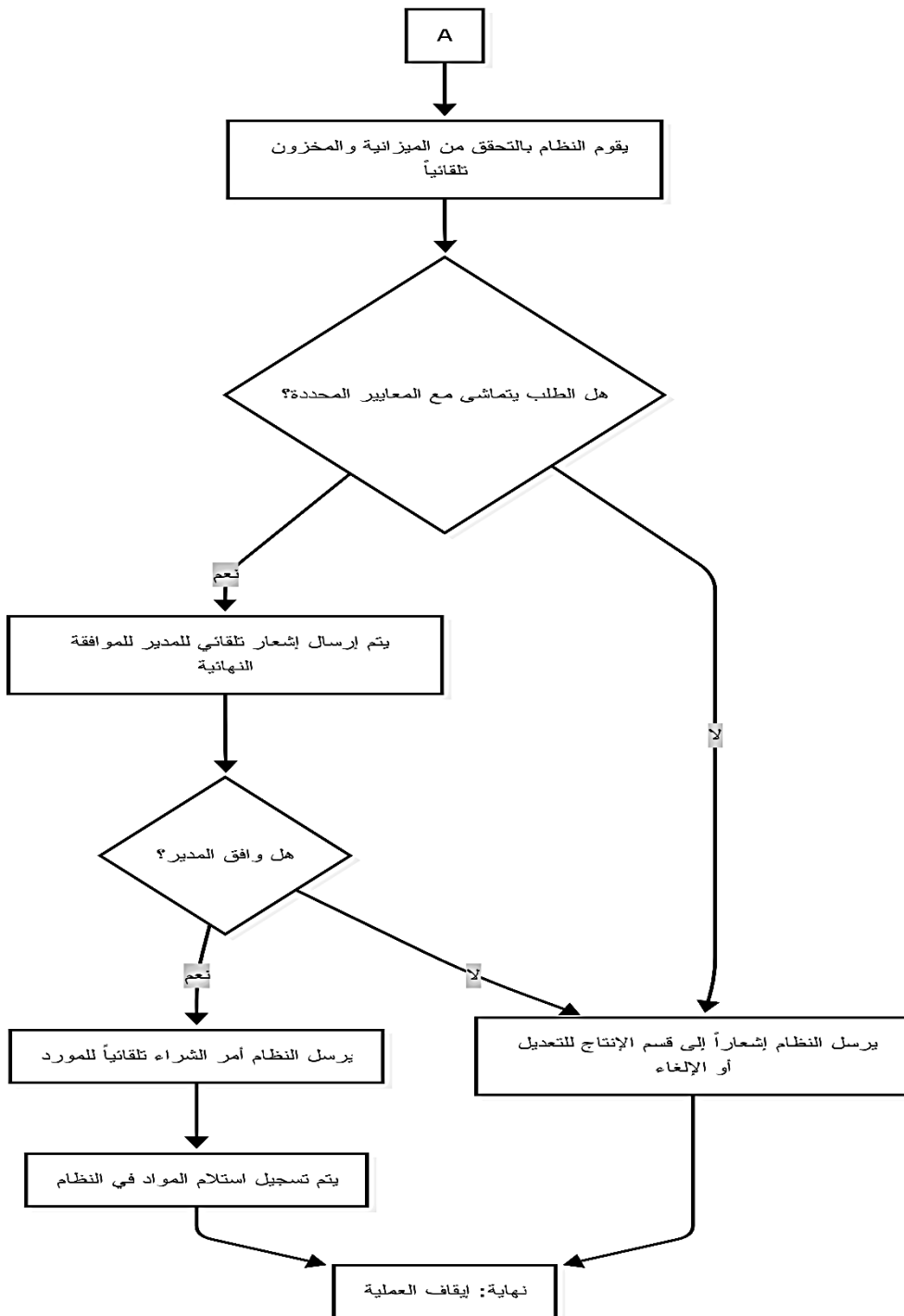
ثانياً: الحلول والتوصيات الاستشارية

- **المبيعات وخدمة العملاء:** دمج المهام المتداخلة بين قسمي المبيعات وخدمة العملاء في مهام محددة لكل قسم. يُمكن لقسم المبيعات التركيز على جذب العملاء الجدد ووضع الخطط التسويقية، بينما يتولى قسم خدمة العملاء متابعة الطلبات بعد البيع وتلقي الملاحظات والشكاوى.
- **الإنتاج:** يتم إسناد مهمة التواصل مع قسم خدمة العملاء إلى فريق متخصص ضمن قسم الإنتاج، وذلك لضمان وصول الملاحظات حول جودة المنتج بشكل مباشر .

• أتمتة الإجراءات باستخدام تقنية المعلومات:

• نظام ERP: يُوصى بتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP). يربط هذا النظام جميع الأقسام (المبيعات، المشتريات، الإنتاج) في منصة واحدة، مما يتيح تدفقاً سلساً للمعلومات وتجنب التكرار .

• خريطة سير العمل المقترحة: تُعاد تصميم خريطة سير العمل لعملية الموافقة على طلبات الشراء باستخدام نظام الـ ERP .



خريطة سير العمل
 لعملية الموافقة
 على طلب الشراء
 (الوضع المقترح)

• فحص تلقائي للميزانية والمخزون.

• التحقق مما إذا كان الطلب يطابق المعايير.

• إذا نعم:

• إرسال إشعار للمدير للموافقة.

• إذا وافق المدير: إصدار أمر الشراء تلقائياً للمورد، ثم تسجيل

الوصول وتحديث المخزون.

• إذا لم يوافق: إيقاف أو تعديل/إلغاء في قسم الإنتاج، ثم النهاية.

• إذا لا: إرسال تعديل/إلغاء إلى قسم الإنتاج، ثم النهاية.

من خلال هذه الخريطة، يتم تبسيط الإجراءات بشكل جذري، وتقليل المستويات الإدارية المطلوبة للموافقة، مما يوفر الوقت والجهد، ويزيد من الكفاءة.

٣. تحسين التواصل بين الأقسام:

- **الاجتماعات الدورية:** عقد اجتماعات أسبوعية بين قادة أقسام المبيعات، والتسويق، والإنتاج لتبادل التحديثات ومناقشة التحديات، مما يُقلل من سوء الفهم ويزيد من الانسجام .
- **المنسقون الإداريون:** تعيين منسق إداري في كل قسم ليكون مسؤولاً عن التواصل مع الأقسام الأخرى، مما يضمن تدفق المعلومات بسلاسة

ثالثاً: خطة التنفيذ والمتابعة

لضمان نجاح التغيير، يجب وضع خطة تنفيذ شاملة ومتابعة مستمرة .

١. القيادة والالتزام: يجب أن تلتزم الإدارة العليا بدعم التغيير وإظهار "الرؤية الواضحة" للموظفين، وتوضيح سبب أهمية هذه التغييرات وفوائدها المستقبلية .

ثالثاً: خطة التنفيذ والمتابعة

٢. التواصل والتدريب: إشراك الموظفين في عملية التغيير من البداية، وتوفير التدريب اللازم لهم على استخدام نظام ERP الجديد .

٣. المتابعة والتقييم: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس مدى نجاح الحلول، مثل "تقليل متوسط وقت إنجاز طلب الشراء" و"زيادة رضا العملاء" .

نصائح وتوصيات عملية

- **وضّح خطوط السلطة:** اجعل العلاقات الرأسية واضحة ومكتوبة حتى لا يحدث تضارب أو ازدواجية في القرارات.
- **عزز التعاون الأفقي:** شجع الإدارات المتكافئة على مشاركة المعلومات بشكل دوري من خلال اجتماعات تنسيقية أو تقارير مشتركة.
- **فعل دور الوحدات الاستشارية:** لا تترك دورها شكليًا، بل اجعل توصياتها جزءًا من عملية اتخاذ القرار.

نصائح وتوصيات عملية

- قلل البيروقراطية: لا تجعل قنوات الاتصال طويلة ومعقدة، بل ضع قنوات مباشرة وسريعة بين الأقسام.
- استخدم المنسقين: خصص موظفين يربطون بين الوحدات المختلفة لتسريع تدفق المعلومات.
- كوّن فرق عمل مشتركة: لمواجهة المشكلات المعقدة أو المشاريع الخاصة، اجمع ممثلين من مختلف الإدارات.
- اعتمد على التكنولوجيا: طبّق أنظمة مثل **ERP** وأنظمة أخرى لتعزيز الاتصال الفوري بين الإدارات.

نصائح وتوصيات عملية

- ادعم التواصل غير الرسمي: أوجد مساحات للقاءات الودية بين الموظفين لأنها تبني الثقة وتُسهل التنسيق.
- قيّم قنوات الاتصال دوريًا: اسأل الموظفين عن كفاءة التواصل بين الأقسام وحدد نقاط الاختناق.
- اربط العلاقات التنظيمية بالأداء: قنوات الاتصال الفعالة يجب أن تساهم في تحسين مؤشرات الأداء (مثل سرعة إنجاز المعاملات – تقليل الأخطاء).

دبلوم
تنظيم أساليب العمل
الجزء الثامن

الوحدة الثامنة

إعداد الخطط التنظيمية

مقدمة: التخطيط التنظيمي كبوصلة استراتيجية في عالم متغير

يمثل التخطيط التنظيمي جوهر العمل الإداري والاستراتيجي في أي كيان، سواء كان مؤسسة تجارية، منظمة غير ربحية، أو حتى مشروعًا فرديًا. فالتخطيط ليس مجرد عملية روتينية لتدوين الأفكار، بل هو عملية منهجية ومنظمة تمنح المنظمة بوصلة حقيقية توجهها نحو تحقيق أهدافها في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد. إنه يمثل خريطة طريق واضحة لكيفية استخدام الوقت، وتخصيص الموارد المالية والبشرية، واتخاذ القرارات الرئيسية.

مقدمة: التخطيط التنظيمي

كبوصلة استراتيجية في عالم متغير

من خلال التخطيط الاستراتيجي، تقوم المؤسسة بشكل منهجي بتحديد أولوياتها الرئيسية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، مما يوفر اتجاهًا واضحًا لكافة الإجراءات والأنشطة عبر جميع إداراتها. هذا الدليل الشامل يهدف إلى تقديم فهم عميق لعناصر التخطيط التنظيمي وظروفه المختلفة، مع دمج الأمثلة الواقعية ودراسات الحالة لتوضيح كيفية تحويل المفاهيم النظرية إلى تطبيقات عملية.

الجزء الأول: عناصر الخطة التنظيمية

البنية التحتية للاستراتيجية

الفصل الأول: البوصلة الاستراتيجية: الرؤية، الرسالة، والأهداف

يمثل كل من الرؤية والرسالة حجر الزاوية في أي عملية تخطيط تنظيمي ناجحة، حيث تعملان معًا لتشكيل الإطار التوجيهي الذي يحدد مسار العمل ويوجه كافة الأنشطة اليومية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الرؤية Vision والرسالة Mission تعريف وفروقات جوهرية

• الرؤية: تُعرّف الرؤية بأنها وصف طموح لما تريد المنظمة أن تصبح عليه في المستقبل البعيد. إنها بمثابة "النجم القطبي" الذي يوفر إحساسًا بالاتجاه طويل الأمد، ويُلهم الموظفين وأصحاب المصلحة للعمل بحماس نحو هدف مشترك. الرؤية الفعالة يجب أن تكون واضحة، موجزة، وسهلة التذكر، وأن تعبر عن قيم وفلسفة المنظمة المستقبلية بشكل واقعي وشامل.

• **الرسالة:** على النقيض، الرسالة هي بيان يحدد سبب وجود المنظمة، وما تقدمه من منتجات أو خدمات، وكيفية تقديمها. إنها بمثابة "الآن" في الخطة، التي توجه الأنشطة اليومية وتضمن أن كل الجهود تصب في تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة. تساعد الرسالة في تحديد هوية المنظمة وتميزها عن الآخرين، وتستخدم للتواصل بفعالية مع العملاء والمجتمع.

• **الرؤية:** بيان طموح يصف ما تريد المنظمة أن تصبح عليه في المستقبل البعيد (٥-١٠ سنوات)

• **الرسالة:** بيان يحدد غرض المنظمة الحالي ونطاق عملها وتميزها عن الآخرين

• **تكمّن العلاقة بينهما في أن الرؤية تجيب على سؤال "إلى أين نحن ذاهبون؟"، بينما تجيب الرسالة على سؤال "من نحن؟ وماذا نفعل؟". فالرؤية تركز على "الغد"، بينما تركز الرسالة على "الحاضر".**

حالات عملية: الرؤية والرسالة كقوة دافعة

• **Google** تتميز **Google** برؤيتها ورسالتها المتكاملة التي شكلت جوهر استراتيجيتها منذ البداية. رسالتها هي "تنظيم معلومات العالم وجعلها في متناول الجميع ومفيدة". هذه الرسالة ليست مجرد شعار، بل هي القوة الدافعة وراء قراراتها الاستثمارية في البحث والتكنولوجيا والذكاء الاصطناعي. التزام الشركة بهذه الرسالة يضمن أن كل منتج أو خدمة جديدة، من محرك البحث إلى خدمات الحوسبة السحابية، يخدم الهدف الأساسي المتمثل في تمكين الأفراد والمؤسسات من الاستفادة من المعرفة بشكل فعال .

• **Tesla**: رسالتها الطموحة هي "تسريع وتيرة انتقال العالم إلى الطاقة المستدامة". هذه الرسالة تتجاوز مجرد تصنيع السيارات الكهربائية، فهي تهدف إلى إحداث تحول شامل في صناعة النقل والطاقة. من خلال التركيز على "السوق الجماهيري"، تسعى Tesla إلى جعل السيارات الكهربائية متاحة للجميع، مما يؤكد التزامها بالهدف البيئي الأوسع.

الأهداف الاستراتيجية

تُعد الأهداف الاستراتيجية بمثابة الجسر الذي يربط بين الرؤية الطموحة والواقع العملي. هي خطوات ملموسة ومحددة تُتخذ للوصول إلى الرؤية، وتترجم الرسالة إلى أنشطة وبرامج يمكن قياسها. على سبيل المثال، إذا كانت رؤية شركة ما هي أن تصبح "الشركة الرائدة في مجال الطاقة النظيفة"، فإن هدفًا استراتيجيًا قد يكون "زيادة حصة السوق في قطاع الطاقة الشمسية بنسبة ٢٠% خلال السنوات الثلاث القادمة".

• الأهداف الاستراتيجية

• أهداف طويلة الأجل توجه قرارات المؤسسة.

• يجب أن تكون محددة وفق معايير SMART.

• مثال:

• مؤسسة تعليمية تضع هدفًا: "زيادة عدد الطلاب الدوليين بنسبة ٢٠% خلال ٣ سنوات".

الرؤية كآلية للتحفيز والرقابة

دراسات الحالة هذه توضح أن الرؤية والرسالة ليست مجرد شعارات، بل هي أدوات حاسمة لضمان "التوافق" الاستراتيجي. عندما يفهم الموظفون الرؤية المشتركة، يكونون أكثر استعدادًا للعمل الجاد والابتكار لتحقيق الأهداف. هذا الفهم المشترك يقلل بشكل كبير من المقاومة الداخلية للتغيير، ويعزز من انخراط الموظفين، ويضمن أن كل قرار يتخذه الفرد، من أصغر مهمة إلى أكبر مشروع، يخدم الاتجاه العام للمنظمة. بهذه الطريقة، تتحول الرؤية من مجرد بيان طموح إلى آلية داخلية للرقابة الذاتية والتحفيز المستمر.

الرسالة (Mission)	الرؤية (Vision)	عنصر المقارنة
الحاضر، سبب الوجود، والأنشطة	المستقبل البعيد والطموح	التركيز
قصير إلى متوسط الأجل	طويل الأجل (3-5 سنوات أو أكثر)	الأفق الزمني
تحديد الهوية، توجيه الأنشطة اليومية، التواصل مع الجمهور	الإلهام، التوجيه الاستراتيجي، اتخاذ القرارات الكبرى	الوظيفة
رسالة جوجل: "تنظيم المعلومات الموجودة في العالم وإتاحة فرصة الوصول إليها والاستفادة منها لكل شخص في هذا الكوكب".	رؤية جوجل: "توفير القدرة على الوصول إلى أية معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة".	المثال

• ١. الرؤية Vision والرسالة Mission

• الرؤية: Vision تعبر عن "المستقبل المرغوب" الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

• الرسالة: Mission تعبر عن "الغرض الحالي" للمؤسسة وكيف تخدم عملاءها.

• مثال عملي:

• مستشفى خاص:

• الرؤية: أن تكون المؤسسة الرائدة في الرعاية الصحية الرقمية في المنطقة بحلول ٢٠٣٠.

• الرسالة: تقديم خدمات علاجية متميزة بأسعار مناسبة باستخدام أحدث التقنيات الطبية.

الفصل الثاني: تحليل الواقع التحليل الرباعي (SWOT)

يُعد التحليل الرباعي (SWOT) أداة تشخيصية لا غنى عنها في التخطيط الاستراتيجي، حيث يوفر إطارًا منظمًا لتقييم الوضع الحالي للمنظمة وتحديد إمكاناتها المستقبلية. يتمحور التحليل حول أربعة عناصر رئيسية: نقاط القوة (Strengths) ، ونقاط الضعف (Weaknesses) ، والفرص (Opportunities) ، والتهديدات (Threats).

الفصل الثاني: تحليل الواقع التحليل الرباعي (SWOT)

- **نقاط القوة (S) والضعف (W)** هي العوامل الداخلية التي تقع تحت سيطرة المنظمة، مثل الكفاءات الأساسية، والخبرات، والموارد المالية .
- **الفرص (O) والتهديدات (T)** هي العوامل الخارجية التي لا تقع تحت سيطرة المنظمة، مثل تغيرات السوق، والتوجهات التكنولوجية، واللوائح الحكومية، وتحركات المنافسين .

٢٠. التحليل الرباعي SWOT Analysis

- أداة تحليلية تُمكن المؤسسة من فهم بيئتها الداخلية والخارجية.
- العناصر:

• نقاط القوة: **Strengths** (سمعة قوية، كوادر مؤهلة).

• نقاط الضعف: **Weaknesses** (ضعف نظم المعلومات، نقص التمويل).

• الفرص: **Opportunities** (نمو السوق، الشراكات المحتملة).

• التحديات: **Threats** (منافسة قوية، تغير تشريعات).

آلية التطبيق: النشاط التدريبي

- لإجراء تحليل SWOT بفعالية، يُنصح باتباع الخطوات التالية:
- ١. حدد هدفًا واضحًا:** قبل البدء، يجب تحديد ما تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال هذا التحليل، سواء كان إطلاق منتج جديد، أو الدخول إلى سوق جديد، أو إجراء مراجعة استراتيجية سنوية .
 - ٢. اجمع البيانات الدقيقة:** يتطلب التحليل جمع بيانات كافية ودقيقة حول العوامل الداخلية والخارجية .

٣. أشرك أصحاب المصلحة: لضمان الحصول على منظور شامل وبناء فهم مشترك، من الضروري إشراك أعضاء الفريق والقيادات العليا وأصحاب المصلحة في عملية التحليل .

٤. قم بالتحليل المتقاطع: بعد تحديد العناصر الأربعة، تبدأ المرحلة الأهم وهي استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات، وتطوير استراتيجيات للتعامل مع نقاط الضعف . على سبيل المثال، إذا كانت نقطة القوة هي "الفريق المبتكر" والفرصة هي "وجود فجوة في السوق"، يمكن تطوير استراتيجية "إطلاق منتج مبتكر لسد الفجوة" .

حالات عملية: التحليل الرباعي في الواقع

• **Apple** تُعد دراسة حالة Apple مثلاً حياً على كيفية استخدام تحليل SWOT لتوجيه القرارات الاستراتيجية الكبرى. نقاط القوة في Apple تشمل الابتكار المستمر، وسمعة العلامة التجارية القوية، وشبكة متاجر التجزئة المتميزة. في المقابل، تشمل نقاط الضعف الأسعار المرتفعة ومشاكل التوافق مع الأنظمة الأخرى. من خلال تحليل هذه العوامل، قامت الشركة بوضع أولويات استراتيجية جريئة، مثل "التحول للذكاء الاصطناعي" بتركيز على الخصوصية، و"تنويع التصنيع" لتقليل المخاطر المرتبطة بالتركيز على موقع جغرافي واحد.

• دراسات حالة متعددة: يمكن تطبيق نفس المنهجية على شركات أخرى مثل Netflix وPepsiCo وStarbucks. فكل منها نقاط قوة (مثل المحتوى الأصلي لـ Netflix أو التواجد العالمي لـ PepsiCo)، ونقاط ضعف (مثل ارتفاع أسعار اشتراكات Netflix أو تأثير الممارسات الصحية على PepsiCo)، وفرص وتهديدات خاصة بقطاعاتها.

تحليل SWOT كأساس للخطة الاستراتيجية

يجب فهم أن تحليل SWOT ليس مجرد تمرين أكاديمي، بل هو "أساس الخطة الاستراتيجية". إن قيمته الحقيقية تكمن في أنه يوفر "نظرة سريعة على صحة الشركة" ويجبر المديرين التنفيذيين على النظر بجدية إلى القوى الخارجية التي تشكل صناعتهم. هذا التحليل الممنهج يضمن أن الخطة الاستراتيجية الناتجة مبنية على أدلة واقعية وليست مجرد افتراضات. العلاقة المباشرة بين التحليل الدقيق والخطة الاستراتيجية السليمة هي ما يقلل من احتمالية الفشل ويزيد من فرص النجاح.

نقاط الضعف (Weaknesses)	نقاط القوة (Strengths)	
ما هي الأقسام التي تحتاج إلى تحسين؟	ما هي المزايا التنافسية لشركتك؟	العوامل الداخلية (تحت سيطرتك)
ما هي الجوانب التي قد يستفيد منها المنافسون؟	ما هي أقوى الأصول التي تمتلكها؟	
هل تفتقر إلى الخبرة التقنية في مجال معين؟	ما الذي يميز منتجاتك أو خدماتك؟	
التحديات (Threats)	الفرص (Opportunities)	
هل هناك تغيرات في البيئة التنظيمية؟	ما هي التغيرات في السوق التي يمكن الاستفادة منها؟	العوامل الخارجية (خارج سيطرتك)
ما هي الإجراءات التي يتخذها المنافسون؟	هل يمكن الوصول إلى جمهور أكبر؟	
هل التقنيات الجديدة تهدد نموذج العمل؟	هل يمكن للمنتج الجديد أن يملأ فجوة في السوق؟	

جدول مقترح: قالب SWOT عملي

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	
• ميزانية تسويق محدودة • عدم وجود تواجد قوي على الإنترنت • بطء في اتخاذ بعض القرارات	• فريق ذو خبرة عالية في مجال البرمجيات • سمعة جيدة في السوق المحلي • نظام خدمة عملاء متميز	الداخلية
التحديات (T)	الفرص (O)	
• دخول منافسين جدد بمنتجات أرخص • تغيرات في لوائح حماية البيانات • تزايد التكاليف التشغيلية	• تزايد الطلب على حلول البرامج السحابية • انسحاب منافس رئيسي من السوق • إمكانية الحصول على تمويل جديد من مستثمرين	الخارجية

الفصل الثالث: ترجمة الخطط إلى واقع الموازنات والجداول الزمنية

بعد تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية، يأتي دور الموازنات والجداول الزمنية لترجمة هذه الأهداف إلى خطط عمل قابلة للقياس والتنفيذ.

دور الموازنات (Budgets)

الموازنة هي التعبير الرقمي عن الخطط الاستراتيجية. وتخدم عدة أغراض حيوية :

• **تخصيص الموارد والرقابة** : تساعد الموازنة في تحديد الموارد المالية اللازمة لكل مشروع أو مبادرة، مما يضمن أن المنظمة لديها ما يكفي من الأموال لتحقيق أهدافها. كما توفر أداة لمراقبة الأداء من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي بالخطة الموضوعية، مما يتيح للإدارة اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب .

• تحديد الأولويات : عملية إعداد الميزانية تتطلب من الإدارة تحديد أولويات المشاريع والمبادرات، بناءً على قيمتها المتوقعة ومدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية .

• المرونة : يجب أن تكون الموازنات مرنة وقابلة للتعديل، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة . فالأحداث غير المتوقعة، مثل جائحة كورونا، قد تجبر الشركات على إعادة هيكلة ميزانياتها بسرعة للتعامل مع الخسائر المفاجئة وتغيير الأولويات .

• ٤. الموازنات Budgets

- تمثل الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتحقيق الخطة.
- تخطيط مالي مفصل يشمل جميع النفقات المتوقعة والإيرادات

• مثال عملي:

- مشروع إطلاق منتج جديد: تخصيص ميزانية قدرها ٥ ملايين جنيه للتسويق، و ٢ مليون جنيه للبحث والتطوير.

حالة عملية - موازنة مشروع جديد:

المصادر التمويلية	التكلفة المتوقعة	البند
قرض بنكي	500,000 ريال	المعدات
الإيرادات التشغيلية	300,000 ريال/سنوياً	الرواتب
مستثمرين	100,000 ريال	التسويق
احتياطي الشركة	50,000 ريال	الطوارئ

دور الجداول الزمنية (Timelines)

الجداول الزمنية تحدد الأطر الزمنية لتحقيق الأهداف، وتضمن أن المهام تكتمل في الوقت المحدد. يجب أن تكون الجداول واقعية وتأخذ في الاعتبار التأخيرات المحتملة، مثل تحديات سلسلة التوريد أو الظروف الجوية أو حتى "زحف النطاق".

٥. الجدول الزمني (Timeline)

- خطة زمنية تحدد متى تُنفذ الأنشطة.
- يمكن أن تكون قصيرة الأجل (شهر – سنة) أو طويلة الأجل (٣-٥ سنوات).

• مثال:

• في خطة رقمية لشركة اتصالات:

- Q1: تطوير التطبيق.
- Q2: اختبار داخلي.
- Q3: إطلاق تجريبي.
- Q4: إطلاق رسمي للسوق.

حالة عملية - جدول مشروع تطوير منتج:

المرحلة	المدة	المسؤول
الدراسة والبحث	1-2 أشهر	فريق R&D
التصميم الأولي	2-3 أشهر	فريق التصميم
التطوير والاختبار	4-6 أشهر	فريق البرمجة
الإطلاق والتسويق	1-2 أشهر	فريق التسويق

الآثار السلبية لسوء التخطيط المالي والزمني

يُعد نقص التخطيط سبباً رئيسياً لفشل المشاريع . التقديرات غير الدقيقة للميزانية والجدول الزمنية يمكن أن تؤدي إلى عواقب وخيمة :

• **تجاوز التكاليف والوقت** : عندما تتجاوز النفقات الميزانية المخصصة، يؤدي ذلك غالباً إلى تأخيرات في المواعيد النهائية، وتقليل جودة المنتجات، وزيادة عدم رضا أصحاب المصلحة .

• **زحف النطاق** : وهي ظاهرة شائعة تحدث عندما يتم إضافة تغييرات مستمرة وغير مراقبة إلى نطاق المشروع دون تعديل الميزانية أو الجدول الزمني . الأسباب الرئيسية لزحف النطاق هي عدم وضوح المتطلبات الأولية وتأثير أصحاب المصلحة الذين يطلبون ميزات إضافية باستمرار .

الموازنة والجدول الزمني كنظام إنذار مبكر

إن القيمة الحقيقية للموازنات والجدول الزمني تكمن في أنها أدوات رقابية فعالة وليست مجرد خطط ثابتة. يمكن أن تكون علامات الإنذار المبكر، مثل الانخفاض في تحديثات الميزانية أو التغييرات غير المبررة في استخدام الموارد، مؤشرات واضحة على أن المشروع يعاني من تجاوزات محتملة. فالموازنة الجيدة تحدد "ما يجب فعله" و"ما يجب مراقبته" و"كيفية التعديل". هذا النهج يضمن أن المنظمة لا تكتشف مشاكلها إلا بعد فوات الأوان، بل تكتشفها وتصحح مسارها أولاً بأول، وهو ما يُعد جوهر التخطيط الفعال في بيئة الأعمال المعاصرة.

الجزء الثاني: التخطيط في عالم متغير مواجهة اليقين،
المخاطرة، وعدم اليقين

الفصل الرابع: التمييز بين ظروف التخطيط

التخطيط ليس منهجًا واحدًا يناسب جميع الظروف. فالاستراتيجية التي تنجح في بيئة مستقرة قد تفشل فشلًا ذريعًا في بيئة متقلبة. لذا، من الضروري التمييز بين ثلاثة سيناريوهات رئيسية للتخطيط:

• **التخطيط في ظروف اليقين** :في هذه الحالة، تكون جميع المعلومات معروفة، والنتائج قابلة للتنبؤ بنسبة ١٠٠%. القرارات هنا تكون روتينية ومتكررة، وغالباً ما تُتخذ بناءً على أفضل الممارسات المتاحة. ومع ذلك، فإن اليقين المطلق نادر جداً في بيئة الأعمال المعقدة اليوم .

- ١ . التخطيط في ظروف اليقين ((Certainty)
- التفصيل: عندما تكون المعلومات كاملة ودقيقة عن المستقبل
- حالة عملية - مصنع أدوية:
- الطلاب على دواء معروف ومستقر
- تكاليف الإنتاج معروفة مسبقاً
- اللوائح التنظيمية واضحة ومستقرة
- أسلوب التخطيط: تخطيط تفصيلي طويل المدى بثقة عالية

• **التخطيط في ظروف المخاطرة :** هنا، تكون النتائج غير مؤكدة، لكن الاحتمالات المرتبطة بكل نتيجة معروفة وقابلة للقياس. يمكن وصف هذه الحالة بأنها "المجهول المعروف". "على سبيل المثال، عند الاستثمار في الأسهم، لا يمكن التنبؤ بالنتيجة بدقة، ولكن يمكن استخدام البيانات التاريخية لتحديد احتمالية الربح أو الخسارة. في هذه الظروف، تُستخدم أدوات إدارة المخاطر لتقييم احتمالية وتأثير كل خطر.

٢. التخطيط في ظروف المخاطرة (Risk)

التفصيل: عندما تكون هناك معلومات كافية لتقدير احتمالات النتائج المختلفة

حالة عملية - شركة سياحة:

احتمالية تغير أسعار الوقود (٦٠% زيادة، ٤٠% ثبات)

تقلبات في أعداد السياح حسب الموسم

أسلوب التخطيط: تخطيط مرن مع خطط بديلة (سيناريوهات متعددة)

• **التخطيط في ظروف عدم اليقين** : هذه هي أصعب حالات التخطيط، حيث لا تتوفر أي بيانات كافية أو احتمالات قابلة للقياس. تُعرف هذه الحالة بأنها "المجهول المجهول". القرارات هنا تستند إلى الحكم الشخصي والحدس، وتتطلب أدوات تخطيط مرنة وتكيفية. على سبيل المثال، قرار إطلاق منتج ثوري في سوق جديد وغير مُستكشف يُعد قرارًا تحت ظروف عدم اليقين.

٣. التخطيط في ظروف عدم اليقين ((Uncertainty))

- التفصيل: عندما تكون المعلومات غير كافية ولا يمكن تقدير الاحتمالات
- **حالة عملية - شركة تقنية ناشئة:**
- تغيرات مفاجئة في تكنولوجيا جديدة
- تقلبات سوقية غير متوقعة
- تغييرات في أنماط المستهلكين
- **أسلوب التخطيط:** تخطيط مرن وقصير المدى مع آليات استجابة سريعة

المخاطرة مقابل عدم اليقين

من المهم التفريق بين المفهومين. المخاطر قابلة للقياس، في حين أن عدم اليقين غير قابل للقياس. يمكن لإدارة المخاطر أن تضع خطأً للتعامل مع المخاطر المعروفة، لكنها لا يمكنها التعامل مع التهديدات غير المتوقعة أو التي لم يتم تحديدها بعد. هذا التمييز جوهري في اختيار الأداة المناسبة: استخدام إدارة المخاطر للمخاطر المعروفة، واستخدام التخطيط للسيناريوهات لعدم اليقين الذي يكتنفه الغموض.

الخاصية	اليقين	المخاطرة	عدم اليقين
المعلومات	كاملة ومتاحة	متوفرة، مع احتمالات معروفة	مجزأة أو غير متوفرة
قابلية التنبؤ	يمكن التنبؤ بالنتائج بنسبة 100%	يمكن التنبؤ بالاحتمالات، لكن ليس بالنتائج	لا يمكن التنبؤ بالنتائج أو الاحتمالات
نوعية القرار	روتينية، تستند إلى أفضل الممارسات	تحليلي، يعتمد على نظرية الاحتمالات	حدسي، يعتمد على المرونة والخبرة
الأداة المناسبة	التخطيط الخطي والمحدد	إدارة المخاطر، التخطيط للطوارئ	التخطيط التكيفي، تخطيط السيناريوهات، المنهجيات الرشيقية

الفصل الخامس: أدوات مواجهة عدم اليقين السيناريوهات والمرونة

نظرًا لأن التخطيط الثابت نادرًا ما يكون فعالاً في البيئات غير المؤكدة، تحتاج المنظمات إلى تبني أدوات ومنهجيات أكثر مرونة.

التخطيط التكيفي

يُعد التخطيط التكيفي نهجًا ديناميكيًا يجمع بين التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة في دورات مستمرة. هذا النهج يركز على القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات بدلاً من الالتزام الأعمى بخطة ثابتة. تعتمد المنهجيات الرشيقية (Agile) بشكل كبير على هذا المفهوم، حيث تُركز على مبادئ مثل "الاستجابة للتغيير فوق اتباع خطة" و"الأفراد والتفاعلات فوق العمليات والأدوات".

التخطيط للسيناريوهات

التخطيط للسيناريوهات هو منهجية استراتيجية تهدف إلى استكشاف المستقبل المحتمل من خلال بناء روايات أو "سيناريوهات" مختلفة. الهدف ليس التنبؤ بما سيحدث بالضبط، بل استكشاف مجموعة من الاحتمالات وتطوير استراتيجيات طوارئ لكل منها. تُعتبر شركة Shell Oil رائدة في هذا المجال، حيث استخدمت التخطيط للسيناريوهات بنجاح للتنقل في المخاطر الجيوسياسية وتقلبات سوق النفط، مما ساعدها على البقاء قادرة على المنافسة في بيئة متقلبة .

التخطيط للطوارئ

يُعد التخطيط للطوارئ خطة عمل محددة مسبقًا للتعامل مع حدث غير متوقع أو سلبي. يمكن أن تشمل خطط الطوارئ مواجهة الكوارث الطبيعية، أو انقطاع سلسلة التوريد، أو حتى هجمات القرصنة الإلكترونية. مثال على ذلك هو شركة Cantor Fitzgerald التي تمكنت من استئناف عملياتها في غضون أيام قليلة بعد هجمات 11 سبتمبر بفضل خطة طوارئ شاملة كانت لديها. هذا يؤكد أن الاستعداد المسبق يقلل الخسائر، ويحمي سمعة الشركة، ويضمن استمرارية الأعمال.

القيمة الحقيقية للتخطيط في بيئة عدم اليقين

إن القيمة الحقيقية لعملية التخطيط في ظروف عدم اليقين لا تكمن في الخطة النهائية في حد ذاتها، بل في عملية التفكير التي تؤدي إليها. فتخطيط السيناريوهات، على سبيل المثال، يجبر القادة على التفكير في مجموعة من الاحتمالات التي لم يكونوا ليفكروا بها بشكل طبيعي، مما يعزز المرونة المؤسسية ويجعلهم أكثر استعدادًا للمستقبل. المنهجيات الرشيقة ليست مجرد أدوات لإدارة المشاريع، بل هي ثقافة تنظيمية كاملة، تشجع على التكيف والتعاون المستمر. لكي تنجح المنظمة في عالم متغير، يجب أن تكون لديها قيادة وحوكمة وثقافة تشجع على المرونة والقدرة على التكيف.

نموذج (لمؤسسة افتراضية – شركة توصيل طعام):

- الرؤية: أن نصبح الخيار الأول لتوصيل الطعام في القاهرة الكبرى خلال ٥ سنوات.
- الرسالة: توفير خدمات توصيل سريعة وأمنة مع تجربة مستخدم متميزة.

SWOT:

- قوة: تطبيق سهل الاستخدام.
- ضعف: نقص في عدد مندوبي التوصيل.
- فرصة: زيادة الطلب على خدمات التوصيل بعد الجائحة.
- تهديد: دخول منافسين عالميين للسوق.

نموذج إجابة متوقعة (لمؤسسة افتراضية – شركة توصيل طعام):

• الأهداف:

- الوصول إلى ٥٠٠,٠٠٠ مستخدم خلال سنتين.
- بناء شبكة من ٢٠٠٠ مندوب توصيل خلال ٣ سنوات.

• الميزانية:

- تسويق: ٣ ملايين جنيه.
- تطوير التطبيق: ١ مليون جنيه.

• الجدول الزمني:

- Q1: حملة تسويقية أولية.
- Q2: إطلاق نسخة جديدة من التطبيق.
- Q3: توسع في ٣ محافظات.

الخاتمة: نحو خطة تنظيمية واقعية ومرنة

في الختام، يُظهر تحليل عناصر التخطيط التنظيمي وظروفه المختلفة أن التخطيط الفعال هو نظام متكامل، لا مجرد مجموعة من الخطوات المنفصلة. تبدأ الخطة برؤية واضحة ومُلهمّة، وتُترجم من خلال الأهداف، وتُترجم رقميًا عبر الموازنات والجداول الزمنية.

الخاتمة: نحو خطة تنظيمية واقعية ومرنة

يجب على المديرين والمهنيين أن يدركوا أن التخطيط ليس حدثاً لمرة واحدة، بل هو عملية مستمرة تتطلب المراقبة، والتغذية الراجعة، والتعديل المستمر. إن التمييز بين ظروف اليقين والمخاطرة وعدم اليقين هو مفتاح النجاح، فكل حالة أدواتها ومقاربتها الخاصة. التخطيط للسيناريوهات والتخطيط للطوارئ والمنهجيات الرشيقة هي أدوات أساسية لمواجهة الطبيعة المتقلبة للبيئة المعاصرة.

الخاتمة: نحو خطة تنظيمية واقعية ومرنة

بناء خطة تنظيمية واقعية ومرنة لا يقتصر على تحديد الأهداف، بل يشمل الاستعداد للانحرافات، والقدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة، والتعلم من الفشل. من خلال استخدام أدوات مثل تحليل SWOT كنقطة انطلاق للحوار الاستراتيجي، ودمج الموازنات والجداول الزمنية كأدوات رقابية، والتحضير للأسوأ من خلال خطط الطوارئ، يمكن للمنظمة أن تحوّل التخطيط من مجرد تمرين إلى بوصلة حقيقية تقودها نحو النجاح المستدام.

خاتمة

• الخطة التنظيمية ليست مجرد وثيقة نظرية، بل هي خارطة طريق عملية تساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات والتحديات بمرونة، وتضمن تحقيق الأهداف بخطوات مدروسة.

• إعداد الخطط التنظيمية الفعالة يتطلب:

- فهم عميق للعوامل الداخلية والخارجية
- مرونة في التكيف مع الظروف المختلفة
- مشاركة جميع أصحاب المصلحة
- متابعة وتقييم مستمر للخطة
- استعداد للتعديل عند الحاجة
- الخطط التنظيمية الناجحة هي تلك التي توازن بين الطموح والواقعية، وبين الثبات والمرونة، وبين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ العملي.

دبلوم
تنظيم أساليب العمل
الجزء التاسع

الوحدة التاسعة

إعادة التنظيم والتطوير الإداري

مقدمة عن إعادة التنظيم والتطوير الإداري

تُعد إعادة التنظيم حجر الزاوية في استدامة المؤسسات في بيئة الأعمال المتسارعة التي تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. لم تعد هذه العملية مجرد استجابة اضطرارية لمواجهة الضعف المالي أو تراجع الأداء، بل تحولت إلى أداة استراتيجية أساسية لتحقيق النمو، وتعزيز القدرة التنافسية، واستيعاب التغيرات التكنولوجية الكبرى التي تعيد تشكيل القطاعات بالكامل.

يهدف هذا التدريب إلى تقديم دليل شامل ومفصل للقادة والمديرين حول مفهوم إعادة التنظيم ودوافعها المتعددة، وتحدياتها العملية، مع التركيز بشكل خاص على الجانب البشري باعتباره العنصر الأكثر حساسية في هذه التحولات. يعتمد التقرير على تحليل نظري متعمق ونماذج تطبيقية حديثة، مدعومًا بدراسات حالة لشركات عالمية، مما يتيح فهمًا أعمق لكيفية تحويل التحديات إلى فرص للنمو والابتكار.

القسم الأول: الإطار المفاهيمي لإعادة التنظيم والتطوير الإداري

1- مفهوم إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة

إعادة التنظيم الإداري هي عملية استراتيجية تتضمن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بهدف تحسين كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تتجاوز هذه العملية مجرد التغيير السطحي، لتشمل إعادة تحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد والوحدات التنظيمية، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية .

تتخذ إعادة الهيكلة أشكالاً متعددة، كل منها يركز على جانب مختلف من الشركة وفقاً للأهداف المحددة. من أبرز هذه الأشكال **إعادة الهيكلة المالية**: تعديل هيكل رأس المال أو الديون لتحسين الوضع المالي للشركة، وقد يشمل ذلك إعادة تمويل الديون، أو إصدار أسهم جديدة، أو بيع الأصول غير الاستراتيجية .

• **إعادة الهيكلة التشغيلية**: تركز على تحسين الكفاءة الداخلية من خلال تعديل العمليات والأنظمة، مثل تبسيط الإجراءات أو تحسين سلسلة التوريد .

• إعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية: تعديل الهيكل الإداري، مثل تغيير المناصب القيادية أو دمج الأقسام، بهدف تحسين التنسيق وزيادة الفعالية في اتخاذ القرارات .

• إعادة الهيكلة الاستراتيجية: تغيير توجه الشركة بشكل كامل، مثل دخول أسواق جديدة أو تعديل مجموعة المنتجات والخدمات المقدمة .

• إعادة الهيكلة الرقمية والتكنولوجية: تحديث البنية التحتية التكنولوجية وتبني التحولات الرقمية لتحسين أداء الأعمال وتجربة العملاء .

• مفهوم إعادة التنظيم

- إعادة التنظيم تعني إعادة تصميم الهياكل والعمليات والأنظمة الإدارية داخل المؤسسة لتتلاءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- قد تكون جزئية (إعادة هيكلة قسم محدد مثل الموارد البشرية).
- أو شاملة (إعادة هيكلة كاملة للمؤسسة).

• الحالات العلمية:

- في ٢٠٢٠، قامت شركة HSBC العالمية بإعادة هيكلة شاملة نتيجة التحديات المالية العالمية، تضمنت تقليص الوظائف وإعادة توزيع الإدارات الجغرافية.
- شركة مايكروسوفت Microsoft عام ٢٠١٣، أعادت تنظيم أقسامها من وحدات مستقلة إلى بنية أكثر تكاملاً تركز على "الأجهزة + الخدمات + الحوسبة السحابية".
- الهدف: جعل المؤسسة أكثر كفاءة ومرونة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة.

٢-١ الفرق بين إعادة التنظيم والتطوير الإداري والهندرة

من الضروري التمييز بين المصطلحات الإدارية المتشابهة لتوضيح الفروق الدقيقة بينها. فبينما تركز إعادة الهيكلة على تغيير الهيكل التنظيمي لمعالجة مشكلات قائمة ، فإن التطوير الإداري يُعرف بأنه عملية مخططة لتنمية مهارات وقدرات المديرين لتمكينهم من إدارة فرقهم بشكل أفضل. يهدف التطوير الإداري إلى تحقيق تحسينات دائمة ومستدامة تشمل جميع جوانب المنظمة من الهيكل إلى الثقافة المؤسسية.

أما الهندرة Re-engineering، فهي تركز بشكل خاص على إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين الكفاءة والجودة وتقليل التكاليف. وتستخدم الهندرة غالبًا في المؤسسات التي تعمل بشكل جيد وتسعى لتحسين أدائها، بينما تُعد إعادة الهيكلة أداة لإصلاح المشكلات الكبرى في أداء المؤسسات التي تعاني من انخفاض الكفاءة والربحية.

العلاقة بين هذه المفاهيم تكاملية وليست تنافسية. فبينما تُعد إعادة الهيكلة عملية قد تكون رد فعل لمشكلات قائمة، فإن التطوير الإداري يمثل نهجاً استباقياً يهدف إلى تعزيز القدرة على التكيف المستمر. المنظمات الناجحة لا تنتظر الأزمة لكي تُضطر لإعادة الهيكلة؛ بل تستثمر باستمرار في التطوير الإداري لخلق ثقافة مرنة وقادرة على استيعاب التغيير بشكل طبيعي. هذا النهج الاستباقي يقلل من الحاجة إلى عمليات إعادة هيكلة جذرية ومؤلمة، حيث تصبح التغييرات تطورات طبيعية داخل بيئة عمل مرنة ومبتكرة.

ثانياً: دوافع إعادة الهيكلة التنظيمية

تتعدد الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى إعادة التنظيم، وتتراوح بين الدوافع الإيجابية المرتبطة بالنمو، إلى الدوافع السلبية الناتجة عن الأزمات أو الضعف في الأداء.

2- 1دوافع النمو والتوسع

عندما تنمو المؤسسة وتتوسع بسرعة، غالباً ما يصبح هيكلها القديم غير قادر على استيعاب التعقيد المتزايد في العمليات والموارد، مما يستدعي إعادة هيكلة داخلية لضمان استمرارية الكفاءة .

• **دراسة حالة: أمازون (Amazon)** يُعد نمو أمازون الهائل مثالاً بارزاً على إعادة التنظيم الاستراتيجية. لم يكن نموها محض صدفة، بل كان نتيجة استراتيجية منظمة لإعادة الهيكلة سمحت لها بالانتقال من مجرد بائع كتب عبر الإنترنت إلى عملاق عالمي في التجارة الإلكترونية، والحوسبة السحابية (AWS) ، والخدمات اللوجستية، والترفيه الرقمي .

تبنّت أمازون هيكلاً تنظيمياً مسطحاً يعزز ثقافة التجريب واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، مما يمكّن الفرق من العمل بشكل مستقل وسريع. هذا الهيكل هو إحدى الأدوات الرئيسية التي مكنت أمازون من إدارة نموها المتفجر بشكل فعال. لا يمكن لشركة أن تنمو بشكل غير محدود بهيكل ثابت؛ فنمو أمازون كان نتيجة استراتيجية إعادة تنظيم مستمرة سمحت لها بإدارة هذا النمو وتوسيع أعمالها. الهيكل التنظيمي المسطح وتركيزها على البيانات هما آليات أساسية مكّنتها من تحقيق الكفاءة والمرونة التي تحتاجها للسيطرة على قطاعات مختلفة في نفس الوقت.

2.2 دوافع الاندماج والاستحواذ

تُعد عمليات الاندماج والاستحواذ من أبرز الدوافع لإعادة الهيكلة، حيث تتطلب دمج كيانيين مختلفين في كيان واحد موحد. هذا يتطلب إعادة هيكلة شاملة للهيكل التنظيمية، والأدوار الوظيفية، والأنظمة الداخلية لتحقيق التكامل والفوائد المرجوة من العملية .

• **دراسة حالة: استحواذ إيلون ماسك على تويتر (الآن X)** يُظهر استحواذ إيلون ماسك على تويتر التحديات البشرية والجزرية التي يمكن أن تفرضها عمليات الدمج. كان الدافع هو تغيير نموذج العمل والاستراتيجية بالكامل. كانت الإجراءات جزئية، حيث تم تسريح ما يقارب ٨٠% من القوى العاملة (حوالي ٦٠٠٠ موظف)، وتغيير الأدوار الوظيفية، وإنشاء فرق جديدة .

تُعد إعادة الهيكلة الناتجة عن الاندماج اختباراً حقيقياً لقدرة القيادة على إدارة الصدمة الثقافية. لا يقتصر التحدي على الجانب المالي أو القانوني، بل يمتد إلى الجانب التنظيمي والإنساني. الفشل في إدارة التغيير الثقافي قد يؤدي إلى فقدان الكفاءات الحيوية. في هذه الحالة، أدى غياب التواصل الشفاف إلى إثارة الخوف من المجهول ومقاومة واسعة النطاق أدت إلى استقالات جماعية. هذا يؤكد أن تحويل عملية الدمج من فرصة استراتيجية إلى أزمة تشغيلية قد يحدث بسهولة إذا تم إهمال الجانب البشري.

2- 3 دوافع تغير السوق والتقنيات الجديدة

تتطلب التغيرات السريعة في السوق وظهور تقنيات جديدة تبني نموذج عمل مختلف، مما يدفع الشركات إلى إعادة تنظيم هيكلها وعملياتها بشكل جذري .

دراسة حالة: نوكيا (Nokia) وشركة IBM تُقدم قصة نوكيا
درساً ثميناً. ففي البداية، أدى فشل الشركة في التكيف مع تحول صناعة الهواتف المحمولة إلى تراجعها. استمرت الشركة في الاعتماد على نظامها القديم وهيكلا التنظيمي الصلب، مما جعلها غير قادرة على مجاراة التغيير الجذري الذي أحدثته آبل. هذا يُظهر أن الفشل ليس نتيجة التغيير، بل نتيجة "شلل النموذج" الذي يُعرف بالتمسك بالنموذج القديم الناجح والخوف من التخلي عن الإرث.

في المقابل، تُظهر حالة نوكيا الحديثة أن الشركة عادت لإعادة هيكلة نفسها لتستفيد من ثورة الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية. منحت نوكيا مجموعات أعمالها استقلالية أكبر ودمجت فرق المبيعات داخلها لتحسين السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات.

بالمثل، تُظهر حالة شركة IBM مثلاً نجاحاً على إعادة التنظيم الاستراتيجية التي سببها تغير التقنيات. استجابت الشركة للتحول نحو الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي من خلال إعادة تنظيم شاملة لعملياتها وهيكلها. ركزت على الاستثمار في الأبحاث الرائدة وتقديم حلول متقدمة، وهو ما مكنها من الحفاظ على موقعها الريادي. تُظهر هذه الحالات أن تبني التغيير الجذري وليس التدريجي هو المفتاح للاستدامة في عصر التقنيات السريعة.

2- 4دوافع الأزمات المالية والاقتصادية

تُعد الأزمات من أقوى الدوافع لإعادة الهيكلة، وغالباً ما تكون إجبارية وتهدف إلى تجنب الإفلاس أو الانهيار .

• **دراسة حالة: جنرال موتورز (GM) و Airbnb** في أعقاب الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨، واجهت شركة جنرال موتورز خسائر هائلة. تقدمت الشركة بطلب لإعادة التنظيم بموجب "الفصل ١١" من قانون الإفلاس الأمريكي، وحصلت على قروض إنقاذ حكومية، وقامت ببيع الأصول غير المربحة، وأغلقت ١٤ مصنعاً، وسرحت حوالي ٢٠,٠٠٠ موظف. هذا يوضح أن الأزمة قد لا تترك خياراً سوى إعادة الهيكلة الجذرية المؤلمة لتجنب الانهيار التام.

في المقابل، تُظهر حالة Airbnb استجابة استراتيجية مرنة للأزمة. مع توقف حركة السفر العالمية بسبب جائحة كوفيد-19، قامت الشركة بتعديل سياستها لتكون أكثر مرونة. ركزت على الطلب الجديد للسوق، مثل الإقامات الطويلة والسفر المحلي. كما أطلقت برامج لتعزيز النظافة والسلامة وطورت منتجات جديدة مثل تأمين السفر. هذه الحالة تؤكد أن الأزمة قد تكون فرصة للشركات المرنة لإعادة توجيه استراتيجيتها وتلبية احتياجات العملاء الجديدة، وأن الذهنية الاستباقية هي مفتاح النجاح في الأزمات.

• دوافع إعادة الهيكلة التنظيمية

• النمو: عندما تتوسع المؤسسة بشكل سريع وتحتاج إلى نظام إداري أكثر تعقيدًا.

• الاندماج والاستحواذ: عندما تندمج شركتان أو تستحوذ إحداهما على الأخرى، يحدث تداخل في الوظائف يتطلب إعادة هيكلة.

• تغير السوق: تغير سلوك العملاء أو ظهور منافسين جدد يجبر المؤسسات على التغيير.

• ظهور تقنيات جديدة: دخول الذكاء الاصطناعي أو الأتمتة قد يؤدي إلى الاستغناء عن بعض العمليات أو إدماج تقنيات جديدة.

• الأزمات: الأزمات الاقتصادية، الصحية، أو السياسية تجبر المؤسسات على إعادة النظر في هياكلها.

الشركة	الدافع الرئيسي	الإجراءات الرئيسية	النتائج/الدروس المستفادة
أمازون	النمو الهائل	تبني هيكل مسطح، التركيز على البيانات، التنوع في قطاعات جديدة. (AWS)	النمو المستدام ليس عفويًا، بل هو نتاج هيكله استراتيجيية تسمح بإدارة التعقيد وتوسيع الأعمال.
تويوتر (X)	الاندماج والاستحواذ	تسريح جماعي للقوى العاملة (~80%)، تغيير جذري في الأدوار.	غياب التواصل الشفاف وعدم إدارة الصدمة الثقافية يؤدي إلى مقاومة واسعة وفقدان الكفاءات، مما يحول الفرصة الاستراتيجية إلى أزمة تشغيلية.
نوكيا (الأولى)	تغير السوق	التمسك بالهيكل التنظيمي الصلب ونظام التشغيل القديم (Symbian).	الفشل في إعادة التنظيم ليس نتيجة التغيير، بل نتيجة "شلل النموذج" والخوف من التخلي عن إرث الماضي.
نوكيا (الحديثة)	تغير السوق/التقنيات	منح مجموعات الأعمال استقلالية أكبر ودمج فرق المبيعات.	تبني التغيير الجذري وليس التدريجي هو المفتاح للاستدامة في بيئة التقنيات السريعة.
جنرال موتورز	أزمة مالية	التقدم بطلب إفلاس (الفصل 11)، بيع الأصول، تسريح 20,000 موظف.	الأزمة قد لا تترك خياراً سوى إعادة الهيكلة الجذرية والمؤلمة لتجنب الانهيار التام.
Airbnb	أزمة اقتصادية (الجائحة)	تعديل السياسات، التركيز على الإقامات الطويلة والسفر المحلي.	المرونة والذهنية الاستباقية هما مفتاح النجاح في الأزمات، وتحويل التحديات إلى فرص لإعادة توجيه الاستراتيجية.

القسم الثالث: خطوات التنفيذ والتحديات العملية

3- 1 مراحل تنفيذ عملية إعادة التنظيم

تتطلب إعادة التنظيم الفعالة تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً ممنهجاً يمر بعدة مراحل أساسية:

• **المرحلة الأولى: التقييم والتشخيص:** تبدأ العملية بتقييم شامل للوضع الحالي للمؤسسة. يتضمن هذا التحليل فحص الأداء المالي، وهيكل العمليات، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية لتحديد نقاط الضعف ومواطن التداخل في المهام .

•المرحلة الثانية: التخطيط الاستراتيجي: يتم وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس بناءً على نتائج التقييم. تتضمن هذه المرحلة تصميم هيكل جديد للمؤسسة، ووضع خطة عمل تفصيلية، وتحديد الخطوات التنفيذية، وتخصيص الموارد اللازمة .

•المرحلة الثالثة: التنفيذ وإدارة التغيير: يتم تطبيق التغييرات المخططة وفقاً للجدول الزمني المحدد. في هذه المرحلة، يجب إيلاء اهتمام خاص للجانب البشري من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير وتوفير الدعم اللازم للموظفين .

• المرحلة الرابعة: المتابعة والتقييم: لا تكتمل عملية إعادة التنظيم بالتنفيذ، بل تتطلب مراقبة مستمرة للأداء بعد تطبيق التغييرات. يتم قياس النتائج للتأكد من تحقيق الأهداف، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان الاستمرارية والفعالية .

• خطوات تنفيذ إعادة التنظيم الناجحة

• المرحلة ١: التشخيص والتحضير (٢-٤ أسابيع)

• تحليل الوضع الحالي ((As-Is Analysis)

• تحديد الأهداف من التغيير

• بناء حالة التغيير ((Case for Change)

• المرحلة ٢: التصميم والتخطيط (٤-٨ أسابيع)

• تصميم الهيكل الجديد

• تخطيط مراحل التنفيذ

• إعداد خطة اتصال وتدريب

• خطوات تنفيذ إعادة التنظيم الناجحة

• المرحلة ٣: التنفيذ (٨-٢١ أسبوع)

• الإعلان عن التغيير

• تدريب الموظفين

• تطبيق النظام الجديد

• المرحلة ٤: المتابعة والتثبيت (مستمر)

• متابعة الأداء

• معالجة المشكلات

• تثبيت التغيير

•

٢, ٣ إدارة التغيير: النماذج والتطبيق

إدارة التغيير هي العملية الممنهجة التي تهدف إلى الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه. تُقدم العديد من النماذج إطاراً عملياً لإدارة هذا الانتقال، ومن أبرزها:

• **نموذج لوين**: يتألف من ثلاث مراحل: "التجميد" لكسر القواعد الحالية، "التغيير" لتطبيق السلوكيات والعمليات الجديدة، و"إعادة التجميد" لترسيخ الممارسات الجديدة وجعلها القاعدة الأساسية .

• **نموذج كوتر**: يتكون من ثماني خطوات مفصلة تبدأ بخلق الإلحاح، وتشكيل تحالف قوي للتغيير، ووضع رؤية واضحة، وصولاً إلى ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة .

• **نموذج ADKAR**: يركز على الفرد من خلال خمسة مكونات: "الوعي" بضرورة التغيير، و"الرغبة" في المشاركة، و"المعرفة" بكيفية التنفيذ، و"القدرة" على التطبيق، و"التعزيز" للحفاظ على التغيير .

٣-٣ فهم ومعالجة مقاومة التغيير

تُعد مقاومة التغيير من أكبر التحديات التي تواجه عمليات إعادة التنظيم. إنها تعكس رد فعل طبيعي ومحتمل من الأفراد أو المجموعات تجاه التغيير.

أسباب المقاومة: تتبع المقاومة من عدة أسباب نفسية وعملية، مثل:

- **الخوف من المجهول** : يخشى الموظفون أن التغيير سيؤثر سلباً على وظائفهم أو رواتبهم، أو يتطلب منهم تعلم مهارات جديدة لا يملكونها .
- **فقدان الامتيازات** : الخوف من أن يؤثر التغيير على المكافآت أو الترقيات أو النفوذ الذي اكتسبوه في الوضع الراهن .
- **العادات والروتين** : التمسك بالوضع الراهن المريح الذي تعودوا عليه
- **عدم الثقة والاتصال الضعيف** : عندما لا يثق الموظفون في القيادة أو لا يفهمون سبب التغيير، فإنهم يقاومون العملية بشكل طبيعي .

مقاومة التغيير هي عرض لا مرض. فهي ليست مجرد سلوك سلبي يجب قمعه، بل هي مؤشر حيوي على وجود مشكلات أعمق. إنها تعكس عدم فهم الموظفين للقيمة المضافة من التغيير، أو عدم ثقتهم في القيادة، أو خوفهم من عدم امتلاك المهارات اللازمة. بدلاً من معاقبة المقاومين، يجب على الإدارة أن تستخدم هذه المقاومة كفرصة لفهم المخاوف الكامنة ومعالجتها بشكل استباقي. إن فهم سيكولوجية المقاومة هو الخطوة الأولى لتجاوزها بنجاح.

خطوات التنفيذ والتحديات العملية

- ١. إدارة التغيير
- استخدام نماذج عالمية مثل Kotter's 8 Steps أو ADKAR Model.
- الخطوات الرئيسية:
 - خلق وعي بالحاجة للتغيير.
 - بناء فريق قيادة للتغيير.
 - وضع رؤية واضحة.
 - إشراك الموظفين.
 - تحقيق انتصارات سريعة.
 - تعزيز التغيير في الثقافة المؤسسية.

خطوات التنفيذ والتحديات العملية

- ٢. مقاومة التغيير
- أشكال المقاومة:
- فردية: خوف من فقدان الوظيفة أو المسؤوليات.
- جماعية: مقاومة من النقابات أو الأقسام التي ترى أن التغيير يهدد مصالحها.
- حالة واقعية:
- شركة IBM واجهت مقاومة شديدة عند إدخال ثقافة الابتكار المفتوح، حيث خشي الموظفون التقليديون من فقدان مكانتهم.
- الحل كان برامج تدريبية + تحفيز مادي ومعنوي لتقليل المقاومة.

خطوات التنفيذ والتحديات العملية

- ٣. التواصل أثناء التغيير
- مفتاح نجاح أي إعادة تنظيم هو الشفافية في التواصل.
- يتضمن:
 - ماذا سيتغير؟ (الوضع المستقبلي).
 - لماذا يتغير؟ (مبررات التغيير).
 - كيف سيتم التغيير؟ (خطة التنفيذ).
 - ما دور الموظفين؟ (المشاركة والتوقعات).
- مثال عملي:
 - عند إعادة هيكلة جنرال إلكتريك GE، تم إرسال نشرات دورية ولقاءات مباشرة مع المديرين لتوضيح كل مرحلة من مراحل التغيير.

القسم الرابع: دليل عملي للنشاط التدريبي

4-1 أهمية التواصل في إدارة التغيير التنظيمي

يُعد التواصل حجر الزاوية في إدارة التغيير. يتضمن التواصل الفعال الشفافية، ويقلل من عدم اليقين والقلق، مما يساهم بشكل مباشر في التخفيف من حدة مقاومة التغيير.

4.2 عناصر خطة الاتصال الاستراتيجية

لضمان فعالية التواصل، يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية العناصر التالية :

- تحديد أهداف الاتصال : ما الذي تريد المنظمة تحقيقه من التواصل؟
- تحديد الجمهور المستهدف : تحديد الفئات التي سيتم التواصل معها (الموظفون، الفرق المقاومة، العملاء، الشركاء) .

- صياغة الرسائل الرئيسية : تطوير رسائل واضحة ومبسطة وموحدة لكل فئة من الجمهور .
- اختيار قنوات الاتصال الفعالة : تحديد أفضل القنوات لإيصال الرسائل (اجتماعات، بريد إلكتروني، منشورات داخلية) .
- تحديد توقيت ووتيرة التواصل : وضع جدول زمني محدد لعملية التواصل .
- وضع آليات لجمع الملاحظات : إنشاء قنوات تفاعلية لتمكين الموظفين من التعبير عن مخاوفهم وتقديم آرائهم .

٤-٣ نشاط تدريبي: تطوير خطة اتصال متكاملة

• تخيل أنك مدير مشروع في مؤسسة "رواد التقنية" التي تواجه تراجعاً في الإيرادات بسبب المنافسين الجدد. قررت الإدارة العليا إعادة هيكلة شاملة تتضمن: دمج بعض الأقسام، تسريح عدد محدود من الموظفين، والاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لتبسيط العمليات.

التطبيق العملي (نموذج خطة اتصال):

الخطوة ١ : تحديد الأهداف

- تقليل القلق وعدم اليقين لدى الموظفين.
- بناء الثقة في القيادة ورؤيتها للمستقبل.
- توضيح الأساس المنطقي للتغيير وكيف سيخلق قيمة للجميع .
- تمكين الموظفين من فهم أدوارهم الجديدة واكتساب المهارات اللازمة .

الخطوة ٢ : تحديد الجمهور والرسائل

•الجمهور الأول: الفرق المقاومة للتغيير

•الرسالة الرئيسية" :فهمنا لمخاوفكم هو أولويتنا. هذا التغيير يوفر لكم فرصاً للتعلم والنمو المهني. نحن ندعمكم في هذه المرحلة الانتقالية "

•قنوات التواصل :اجتماعات فردية مع المديرين المباشرين، ورش عمل تفاعلية، جلسات أسئلة وأجوبة مباشرة مع القيادة .

•استراتيجية التعامل :استخدام نهج "نموذج "ADKAR لبناء الوعي بضرورة التغيير، وتوفير التدريب اللازم لبناء القدرة والمعرفة .

•الجمهور الثاني: الموظفون المتبقون

•الرسالة الرئيسية" :نحن لا نعيد الهيكلة لأننا فاشلون، بل لأننا نريد أن نصبح أفضل. التغيير اليوم هو استثمار في مستقبلكم ومستقبل الشركة ."

•قنوات التواصل :بريد إلكتروني رسمي، اجتماعات عامة، منشورات داخلية على شبكة الشركة .

•الجمهور الثالث: العملاء والشركاء

•الرسالة الرئيسية" :نحن ملتزمون بتقديم أفضل الخدمات لكم. إعادة الهيكلة ستعزز قدرتنا على الابتكار وتوفير منتجات وخدمات بجودة أعلى في المستقبل ."

•قنوات التواصل :بيانات صحفية، رسائل إلكترونية مخصصة، إشعارات على الموقع الإلكتروني.

الخطوة ٣ : خطة العمل (مصفوفة الاتصال)

تُعد مصفوفة الاتصال أداة عملية لضمان تنفيذ الخطة بشكل منهجي.

الفئة المستهدفة	الرسالة الرئيسية	القناة	المسؤول	التوقيت	آليات جمع الملاحظات
الفرق المقاومة	توفير الدعم والتدريب، إبراز الفرص الشخصية	اجتماعات فردية، ورش عمل تفاعلية	المدير المباشر، فريق الموارد البشرية	الأسبوع الأول من الإعلان عن التغيير	استبيانات دورية، جلسات أسئلة وأجوبة سرية
الموظفون المتبقون	طمأنتهم، وتوضيح الرؤية المستقبلية	اجتماعات عامة، بريد إلكتروني، منصات التواصل الداخلي	المدير العام، فريق القيادة	قبل الإعلان الرسمي وخلال المرحلة الانتقالية	استطلاعات رأي، صندوق الاقتراحات الإلكتروني
العملاء والشركاء	ضمان استمرارية الخدمة، التأكيد على تحسين الجودة	بيانات صحفية، رسائل إلكترونية، الموقع الإلكتروني	فريق العلاقات العامة والتسويق	بالتزامن مع الإعلان الرسمي	قنوات الدعم المعتادة، استبيانات رضا العملاء

• التواصل ليس مجرد إعلام، بل هو أداة لإدارة الثقة. العديد من الشركات تفشل في التواصل لأنها تراه كحدث واحد (إعلان التغيير)، وليس كعملية مستمرة. الخطة الفعالة يجب أن تكون تفاعلية، حيث لا تقتصر على إرسال الرسائل، بل تستمع إلى المخاوف، وتجيب على الأسئلة، وتجمع الملاحظات. التواصل الشفاف والمستمر هو الوسيلة الوحيدة لبناء الثقة الضرورية لتجاوز مرحلة "الغضب" والوصول إلى مرحلة "القبول".

خاتمة: عوامل نجاح إعادة التنظيم

- **القيادة القوية:** التزام الإدارة العليا ودعمها المستمر
- **التواصل الشفاف:** رسائل واضحة ومتسقة ومستمرة
- **المشاركة الواسعة:** إشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ التغيير
- **المرونة:** الاستعداد للتعديل بناءً على التغذية الراجعة
- **الصبر:** إعطاء الوقت الكافي لرؤية النتائج
- إعادة التنظيم الناجحة ليست حدثاً لمرة واحدة، بل هي رحلة مستمرة من التكيف والتطوير من أجل بقاء المنظمة وازدهارها في بيئة الأعمال المتغيرة.

الخاتمة والتوصيات الاستراتيجية

- تُظهر دراسات الحالات أن إعادة التنظيم ليست مجرد عملية إدارية، بل هي قرار استراتيجي حاسم له عواقب بعيدة المدى. يمكن تلخيص الدروس المستفادة في عدة نقاط رئيسية:
- **القيادة حاسمة:** الدعم الكامل والالتزام من القيادة هو عامل النجاح الأول.

• **التخطيط مقابل رد الفعل:** التخطيط الاستباقي يُعزز المرونة ويحول التغييرات إلى فرص (كما في حالة Airbnb)، بينما التخطيط الضعيف وردود الفعل المتأخرة قد يؤدي إلى أزمات وفشل (كما في حالة كوداك و جنرال موتورز قبل الأزمة).

• **الاستثمار في البشر:** لا يمكن فصل إعادة التنظيم عن إدارة التغيير. الاستثمار في تدريب الموظفين (كما فعلت IBM) والتواصل الشفاف (كما فعلت Airbnb) يقلل من المقاومة ويعزز فرص النجاح.

توصيات عملية للقادة:

- **لا تنتظر الأزيمة:** اجعل إعادة التنظيم والتطوير الإداري جزءاً من استراتيجيتك الدائمة.
- **أشرك الجميع:** "الناس يدعمون ما يساعدون في بنائه". قم بإشراك الموظفين في عملية التخطيط لتوليد شعور بالملكية.
- **ركز على الثقافة:** تأكد من أن الهيكل الجديد يتلاءم مع الثقافة التنظيمية، وإلا فإنه سيواجه مقاومة شديدة.
- **كن شفافاً:** التواصل المستمر والصادق هو أفضل استثمار لإدارة التغيير بنجاح.

في الختام، إعادة التنظيم ليست نهاية الطريق، بل هي بداية جديدة. إنها الفرصة لإعادة تعريف المؤسسة، وتوجيهها نحو مستقبل أكثر كفاءة، ومرونة، واستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.