

التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي

خارطة طريق للتحويل المؤسسي



الأثر و الجودة
تحويل رقمي
نظم تشغيلية
الحالة التطبيقية
التطوير التنظيمي
حكمة الشركات



2023

د. أحمد السنوسي

الفهرس:

المحتويات	الصفحة
الفصل الأول : المقدمة	01
الفصل الثاني : البنية المؤسسية والهيكل التنظيمي	14
الفصل الثالث : النموذج التشغيلي	39
الفصل الرابع : ادارة التغيير	75
الفصل الخامس : حوكمة الشركات	104
الفصل السادس : التحول الرقمي للمؤسسات	115
الفصل السابع : الموارد البشرية في التطوير التنظيمي	133
الفصل الثامن : قياس الأثر والجودة والتحسين المستمر	163
الفصل التاسع : حالة تطبيقية لمشروع تحول كتطوير تنظيمي وتميز مؤسسي لمركز بروفشنال انجينييرز للتدريب	185

عن المؤلف

● أحمد إبراهيم السنوسي حاصل على بكالوريوس في الهندسة المدنية من جامعة القاهرة. حصل على درجة الدكتوراه بعنوان "عوامل النجاح الحاسمة لتطبيق حوكمة (OPM) في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا" سينسيناتي بالولايات المتحدة الأمريكية في يونيو ٢٠١٩.

● يعمل حالياً على دراسة دكتوراه Ph.D أخرى حول "عوامل النجاح الحاسمة للحكومة التنظيمية – دراسة تطبيقية لتأثير الحوكمة التنظيمية على أداء المشروعات" من جامعة MSU في ماليزيا ومن المتوقع الانتهاء منها عام ٢٠٢٣ إن شاء الله.

● حائز على ماجستير في إدارة المشروعات من الدنمارك (٢٠١٦) وماجستير إدارة الأعمال (MBA) من جامعة بولتون في المملكة المتحدة (٢٠١٩) بعنوان "تأثير مكتب إدارة المشروعات على أداء المشروعات"، بالإضافة إلى ماجستير إدارة الأعمال (MBA) من جامعة Anglia Ruskin في المملكة المتحدة (٢٠٢٢) حول "عوامل النجاح الحاسمة للتعليم الإلكتروني".

● عضو معتمد من معهد إدارة المشروعات في بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، وحاصل على الشهادات التالية:

1. محترف إدارة المشروعات (PMP)® - 2011
 2. محترف إدارة المخاطر (PMI-RMP)® - 2013
 3. محلل أعمال محترف (PMI-PBA)® - 2017
 4. مدير برامج محترف (PgMP)® - 2018
 5. مدير محافظ محترف (PfMP)® - 2019
- ومعتمد أيضاً من قبل AXELOS في المملكة المتحدة
6. ممارس معتمد في مشروعات PRINCE2 2017
 7. مدير مكتب إدارة المشاريع المعتمد (PMOC)® - الولايات المتحدة 2018
 8. دبلوم مدرب دولي محترف (TOT)® - جامعة القاهرة - 2014
 9. دبلوم التقييم في عقود البناء - الأكاديمية العربية للعلوم 2016
 10. مدرب معتمد من معهد إدارة المشاريع الأمريكي ATP

● نفذ أحمد أكثر من ٤٠ دورة تدريبية في إدارة المشروعات وهو مؤلف سبعة كتب في إدارة المشروعات (يمكن الاطلاع عليها من خلال مكاتب جريب او www.pmpmaster.com).

● لديه خبرة غنية في مجموعة واسعة من المشاريع الاستشارية المتعلقة بالتطوير التنظيمي ومكتب إدارة المشروعات مع عدة جهات حكومية وخاصة بداخل المملكة العربية السعودية. يتميز بتوظيف مهاراته ومعارفته لتعزيز جودة أداء المؤسسات من خلال إدارة المشروعات المحترفة والتليل العميق للمشكلات وابتكار حلول مبتكرة لتحسين الأداء وتحقيق النجاح.

حالياً يعمل

- كمستشار تطوير تنظيمي بوزارة العدل
- مديراً تنفيذياً لمجموعة مسار الريادة
- مدرّس مساعداً بجامعة الإدارة والعلوم MSU

مؤخراً

- مستشاراً بوزارة الطاقة



alsenosy



dralsenisy

كيف تقرأ هذا الكتاب

مرحباً بك عزيزي القارئ في كتاب "التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي"، الذي يهدف إلى توفير إطار شامل ومرتكزات مبتكرة لتعزيز النجاح والتفوق في المؤسسات والمنظمات المختلفة. تم تصميم هذا الكتاب ليكون دليلاً عملياً وملهماً للقادة والمدراء وكل من يسعى لتحسين عمليات المنظمة وتحقيق النمو المستدام.

لتحقيق أقصى استفادة من هذا الكتاب، نوصي باتباع الخطوات التالية:

1. اقرأ المقدمة: تبدأ رحلتك مع هذا الكتاب بقراءة المقدمة، حيث ستتعرف على الأهداف الرئيسية والمفاهيم الأساسية للتطوير التنظيمي والتميز المؤسسي. تأمل في التجارب الشخصية والمؤسسية التي ترغب في تطويرها وتحسينها بالاستعانة بهذا الكتاب.

2. استكشف المعمارية المؤسسية والهيكل التنظيمي: تعرّف على كيفية تصميم وتنظيم المؤسسات بشكل فعال ومتناسق. تعلم من النظريات والأساليب المتقدمة لبناء هياكل تنظيمية مرنة وقوية تتيح للمنظمة التكيف مع التحديات والفرص المستقبلية.

3. تعمق في النموذج التشغيلي: اكتشف الأطر والممارسات التي تساعد المنظمات على تحسين أداءها وجودة خدماتها. تعلم كيف يمكن للنموذج التشغيلي المبتكر أن يعزز التعاون بين الأقسام والوظائف المختلفة، ويوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4. ادرس إدارة التغيير: تعلم الأساليب والمهارات اللازمة لقيادة وإدارة التغيير المؤسسي بنجاح. استفد من النصائح والأدوات العملية لتحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

5. تنقل في التحول الرقمي: اكتشف الفرص والتحديات المرتبطة بالتحول الرقمي وكيف يمكن للتكنولوجيا المتقدمة أن تعزز الكفاءة والابتكار في المنظمات. تعلم استراتيجيات تبني الحلول الرقمية وخلق بيئة عمل متكاملة ومتصلة.

6. اقرأ عن قياس الأثر والجودة والتحسين المستمر: تعرّف على أهمية قياس الأثر وتحليل النتائج لضمان جودة الأداء المؤسسي وتحديد مجالات التحسين. اكتشف كيف يمكن للأدوات والمقاييس المناسبة أن تساعد في رصد التقدم وتحفيز التحسين المستمر للعمليات والنتائج.

7. حالة تطبيقية: وسوف نستعرض في نهاية الكتاب حالة تطبيقية لمشروع واقعي نتناول فيها رحلة التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي

لا تتردد في العودة إلى أي جزء من الكتاب لاستعادة المعرفة أو استكشاف مواضيع جديدة حسب احتياجاتك وظروفك. يمكنك قراءة الكتاب بالترتيب الذي يروق لك، وفقاً لاهتماماتك وأولوياتك. نتمنى لك قراءة ممتعة ومفيدة ونأمل أن يساعدك هذا الكتاب في تحقيق التغيير الإيجابي والتميز المؤسسي الذي تطمح إليه.

(1)

المقدمة

الفصل الأول

د. أحمد السنوسي



مقدمة

في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، أصبح التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي من الجوانب الحيوية التي تسعى المنظمات لتحقيقها. يعد التطوير التنظيمي عملية مستمرة من التحسين والتغيير الهادف إلى تعزيز قدرات المنظمة ومواكبة متطلبات البيئة المحيطة بها . بينما يشير التميز المؤسسي إلى تحقيق أفضل الممارسات والنتائج المتميزة التي تليها أو تفوق توقعات الجهات المعنية

علماء مشهورون في هذا المجال مثل كورت ليوين (Kurt Lewin) ، كريس أرجيريس (Chris Argyris) ، وبيتر سينج (Peter Senge) قد لاحظوا أهمية التطوير التنظيمي وأسهموا بشكل كبير في تطوير مفاهيم ونظريات هذا المجال. كورت ليوين على سبيل المثال، قدم التغيير على ثلاث مراحل التجميد، التغيير وإعادة التجميد

بالنسبة للتميز المؤسسي، يعتبر توم بيترز (Tom Peters) وروبرت ووترمان (Robert Waterman) .من العلماء البارزين الذين أسهموا في تطوير هذا المفهوم في كتابهما الشهير "بحث عن التميز" **In Search of Excellence** مجموعة من الأسس والمبادئ التي يمكن للمنظمات اعتمادها لتحقيق التميز المؤسسي. يتوافق هؤلاء العلماء على أهمية التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي لتحقيق المنظمات نجاحاً مستداماً وتحسين قدراتها في مواجهة المنافسة والتحديات البيئية المتغيرة.

ومن اجل مزج العلم بالخبرة والممارسة فقد تم الاستناد في صياغة هذا الكتاب على أهم وأشهر دراسات تمت على التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي وهي :

1. رؤية واضحة وأهداف محددة مصدر Kaplan & Norton, 2008
يقترح كابلان ونورتون تطبيق مؤشرات الأداء المتوازنة كأداة للتخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء. تساعد الأهداف المحددة والرؤية الواضحة على تركيز جهود المؤسسات ووضع الاستراتيجيات المناسبة .

2. التواصل والتعاون مصدر Edmondson, 2012
توضح دراسة إدموندسون أن التعاون والتواصل الفعال يعززان التعلم المنظم والابتكار في المؤسسات، مما يقود إلى تحسين الأداء والنجاح في المنافسة.

3. المرونة التنظيمية مصدر Worley & Lawler, 2010
تستعرض الدراسة أهمية إعادة هيكلة التنظيم وتبني نماذج عمل مرنة لتعزيز قابلية التكيف مع التغيرات السريعة والتي تواجه المؤسسات في البيئة المعاصرة.

4. التطوير المستدام للموارد البشرية مصدر Ulrich et al., 2012
تركز الدراسة على أهمية تطوير الموارد البشرية وتحسين مهارات الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية، مع التأكيد على دور إدارة الموارد البشرية في هذا السياق .

5. الابتكار مصدر Christensen, 2011
تناقش دراسة كريستنسن المفاهيم والأسس النظرية للابتكار التكنولوجي وكيف يمكن للمؤسسات تبني ثقافة الابتكار وتحسين قدرتها على المنافسة وتحقيق النمو .

6. خلق قيمة للعملاء مصدر Prahalad & Ramaswamy, 2004
تبين الدراسة كيف يمكن للمؤسسات توفير قيمة فريدة للعملاء من خلال تحسين تجربة المستخدم وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء المتغيرة، وتشجيع التعاون بين المؤسسات والعملاء في عملية إبداع القيمة.

7. التحليل الاستراتيجي مصدر Porter, 1998
تقدم دراسة بورتر نظرية القوى التنافسية الخمسة لتحليل المنافسة وتحديد أوجه القوة والضعف في الإستراتيجيات التنظيمية. يساعد التحليل الاستراتيجي المؤسسات على تحديد فرص النمو والتطوير والتأثير على المنافسة في السوق.

8. إدارة المعرفة مصدر Nonaka & Takeuchi, 1995
تناقش دراسة نوناكا وتاكيوتشي أهمية إدارة المعرفة في تعزيز تبادل المعرفة والمعلومات داخل المؤسسة. تشير الدراسة إلى أن المؤسسات الناجحة تعزز التعلم المستمر والابتكار من خلال تبني استراتيجيات إدارة المعرفة الفعالة.

9. قياس الأداء والتحسين المستمر مصدر Deming, 2000
تبني دراسة ديمينغ مبادئ التحسين المستمر وقياس الأداء لتحديد مجالات التحسين وتحقيق التميز المؤسسي. تشمل هذه المبادئ استخدام دورة ديمينغ (PDCA) والتركيز على الجودة وتحسين العمليات.

10. المسؤولية الاجتماعية والبيئية مصدر Porter & Kramer, 2011
تقترح دراسة بورتر وكرامر مفهوم "قيمة مشتركة" كوسيلة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية. يشير الباحثان إلى أن المؤسسات يمكن أن تحقق نجاحاً مستداماً من خلال توجيه استراتيجياتها وأنشطتها التشغيلية نحو خلق قيمة مشتركة للمساهمين والمجتمعات والبيئة.

الأهداف الرئيسية والفرعية للتطوير التنظيمي والتميز المؤسسي

تحسين العمليات الداخلية للمنظمة بأعلى كفاءة من حيث سرعة تنفيذها وتجويدها وفق معايير التميز المؤسسي ووفق أفضل الممارسات المماثلة وضبط الأداء المؤسسي والوظيفي، وتحويلها رقمياً، ومواءمة كافة الأعمال مع التوجهات الاستراتيجية والمتغيرات التشريعية والتنظيمية، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- رفع كفاءة العمليات التشغيلية .
- مواءمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية.
- كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية .
- مواءمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي .
- تعزيز ذكاء الأعمال ودعم اتخاذ القرار .

الأهداف التفصيلية

- تسهيل وتجويد وتسريع تنفيذ العمليات عبر تطبيق أفضل حلول التحول الرقمي من الأنظمة المتكاملة الحلول وأتمتة بقية الأنظمة .
- ربط الأداء المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل إلكتروني بأعلى قدر ممكن وما يتبقى يتم قياسه بطريقة محايدة .
- ربط سلسلة العمليات التشغيلية الرقمية مع نظام ذكاء الأعمال (BI) وتحديد مستهدفات القيم لكل خطوات السلسلة .
- الحصول على الاعتمادات والشهادات وجوائز التميز، التي تعزز من موثوقية المنظمة .
- تعزيز الابتكار والمبادرات.

- تطوير بنك المهام الإداري والوظيفي بشمولية ودون ازدواجية.
- ربط العمليات التشغيلية مع المستهدفات والتوجهات الاستراتيجية.
- محاذاة استراتيجية المنظمة من المستويات العليا وحتى المستويات الوظيفية وربطها بتقييم الأداء الوظيفي.
- تسهيل تطبيق المتغيرات التنظيمية على تسلسل العمليات التشغيلية وما يرتبط بها من هندسة العمليات وأتمتها
- وتحديث ما يرتبط بها من مؤشرات ووصوف وظيفية وتحديث للقوى العاملة.
- حوكمة العمل الإداري والوظيفي في المنظمة من حيث التنظيم والقياس والتنفيذ.
- تخفيف المهام التنفيذية من المستويات الوظيفية العليا إلى المستوى التنفيذية.
- تأهيل الموظفين للقياس بالمهام بأعلى كفاءة عبر سد الفجوات بين الجدارات والقدرات .
- توازن حجم العمليات الفعلية للموظفين .
- توفير بيانات ومؤشرات رقمية لحظية لمتخذي القرار من قيادات المنظمة وتحديد وتسهيل عرض البيانات اللازم عرضها على القيادة العليا ومجلس الإدارة.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض مفاهيم التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي وتبسيط الضوء على أهميتهما في تحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. سيتم تناول الموضوعات التالية :

1.1 مفهوم التطوير التنظيمي :

سيتم التعريف بمفهوم التطوير التنظيمي وشرح أهميته في ظل المنافسة العالمية والتغيرات السريعة التي تواجه المنظمات. سيتم استعراض الأسس والمبادئ الأساسية للتطوير التنظيمي، وكيف يمكن للمنظمات استخدامه لتحسين أدائها.

1.2 مفهوم التميز المؤسسي :

سيتم التعريف بمفهوم التميز المؤسسي وشرح أهميته في تحقيق أفضل الممارسات والنتائج المتميزة. سيتم استعراض أهم النماذج والأطر التي تساعد المنظمات على تحقيق التميز المؤسسي، وكيف يمكن تطبيقها في مختلف المجالات.

1.3 علاقة التطوير التنظيمي بالتميز المؤسسي :

سيتم توضيح العلاقة بين التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي، وكيف يتكاملان لتحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1.4 أهمية التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي في المنظمات :

سيتم توضيح الفوائد المترتبة على تطبيق مفاهيم التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي في المنظمات وأثرهما على تحسين الأداء وتحقيق التنافسية والاستدامة.

2.1 مفهوم التطوير التنظيمي وأهم مبادئه :

التطوير التنظيمي (Organizational Development - OD) هو نهج متعدد التخصصات يركز على تحسين أداء المنظمة وزيادة قدرتها على التأقلم والتحديث. يعتمد التطوير التنظيمي على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه تطبيقه في المنظمات. في هذا القسم، سنستعرض أهم مبادئ التطوير التنظيمي .

1. **التركيز على الأفراد:** يعتبر التطوير التنظيمي نهجًا يركز بشكل أساسي على البشر وقدراتهم وتطويرهم. يهدف إلى إنشاء بيئة عمل تعاونية ومشجعة للتواصل الفعال بين الأفراد والفرق. يعمل التطوير التنظيمي على تعزيز قدرات الأفراد على التعلم والتطور من خلال توفير التدريب والتوجيه وفرص التطور المهني .

2. **التغيير التدريجي:** يتبنى التطوير التنظيمي أسلوب التغيير التدريجي والمستدام بدلاً من التغيير الجذري والسريع. جعل التحسينات المستمرة والتكيف مع المتطلبات المتغيرة لبيئة الأعمال. يساعد هذا النهج المنظمات على تحقيق النجاح والاستقرار على المدى الطويل وتجنب الاضطرابات الناتجة عن التغييرات المفاجئة والسريعة .

3. **التفكير النقدي:** يشجع التطوير التنظيمي على تقديم الأفكار الجديدة، وتحدي التقاليد والافتراضات الموجودة. يعتبر التفكير النقدي أداة أساسية للتغيير والتطوير، حيث يدفع المنظمات لتحليل ممارساتها واستراتيجياتها بشكل دقيق واستكشاف الفرص المحتملة للتحسين.

- 4. النظام البيئي للمنظمة:** يعتبر التطوير التنظيمي المنظمة كجزء من نظام بيئي أكبر يتضمن مجموعة من العناصر المترابطة مثل الهيكل التنظيمي والثقافة والاستراتيجيات والموارد. يهدف إلى تعزيز التوازن والتكامل بين هذه العناصر لتحقيق الأداء المثلى
- 5. التكيف والابتكار:** يعتبر التطوير التنظيمي القدرة على التكيف والابتكار عنصرًا حيويًا لنجاح المنظمات على المدى الطويل. بالتركيز على تطوير المرونة والقدرة على التأقلم مع التغيرات في بيئة الأعمال يمكن المنظمات من مواجهة التحديات واستغلال الفرص بشكل أفضل. يعزز التطوير التنظيمي ثقافة الابتكار من خلال تشجيع تجربة الأفكار الجديدة وتبني التقنيات الحديثة ودمج التحسينات في العمليات والممارسات
- 6. المشاركة والتوافق:** يعتبر التطوير التنظيمي أن التفاعل والتعاون بين جميع مستويات المنظمة أمر بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف المشتركة. يشجع على المشاركة النشطة للأفراد في صنع القرار والتخطيط والتنفيذ، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والتوافق على الأهداف والاستراتيجيات
- 7. التقييم والتحسين المستمرين:** يعتقد التطوير التنظيمي في أهمية التقييم المستمر والتحسين لضمان تحقيق النجاح على المدى الطويل. يتضمن ذلك تحليل الأداء الحالي وتحديد مجالات التحسين المحتملة ووضع خطط لتنفيذ التغييرات اللازمة. يستند التقييم إلى مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لقياس الأداء وتتبع التقدم

8. القيادة والتوجيه: يعتبر التطوير التنظيمي دور القيادة في المنظمة ضرورياً لتحقيق التغيير والتطوير الناجح. تتضمن المهام الأساسية للقيادة تحفيز وتوجيه الأفراد والفرق وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة. تبني القيادة الناجحة نمطاً تحويلياً يركز على تمكين الأفراد وتعزيز التعاون والابتكار

9. الاتصال الفعّال: يلعب الاتصال الفعّال دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز التعاون والتواصل بين الأفراد والفرق. يعزز التطوير التنظيمي ثقافة الاتصال المفتوح والمباشر، ويشجع على تبادل المعرفة والمعلومات بين جميع مستويات المنظمة

2.2 مراحل عملية التطوير التنظيمي وأدواته

تنقسم عملية التطوير التنظيمي إلى عدة مراحل تشمل تحديد المشكلات والفرص، تحليل الوضع الحالي، تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات، وتنفيذ التغيير وتقييم النتائج. في هذا القسم، سنناقش بالتفصيل كل مرحلة وأدواتها المتعلقة

1. تحديد المشكلات والفرص: تبدأ عملية التطوير التنظيمي بتحديد المشكلات الموجودة والفرص المحتملة في بيئة العمل. يمكن للمنظمات جمع المعلومات من مصادر مختلفة مثل البيانات الداخلية والخارجية، وردود الفعل من العملاء والموظفين، وتقييمات الأداء السابقة.

2. تحديد نقاط الضعف والقوة: يساعد تحديد المشكلات والفرص في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها

3. تحليل الوضع الحالي: بعد تحديد المشكلات والفرص، يجب على المنظمة تحليل الوضع الحالي لفهم الأسباب الجذرية للمشكلات وتحديد العوامل المؤثرة. يمكن استخدام أدوات مختلفة لهذا الغرض مثل تحليل **SWOT** القوي والضعف والفرص والتهديدات

وتحليل **PESTEL** السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتقني والبيئي والقانوني. تساعد هذه الأدوات في تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة وتحديد الاتجاهات المستقبلية

4. تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات: بناءً على تحليل الوضع الحالي، يتعين على المنظمة تحديد الأهداف العامة والخاصة للتطوير التنظيمي ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها. ينبغي أن تكون الأهداف ذات صلة بالتحديات والفرص المحددة وتوفير توجيه واضح للتغييرات المطلوبة. يمكن للمنظمات استخدام أدوات مثل تحليل الفجوة **Gap Analysis** لتحديد الفرق بين الوضع الحالي والمستقبلي المطلوب وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف

5. تنفيذ التغيير: بمجرد وضع الاستراتيجيات والأهداف، يتعين على المنظمة تنفيذ التغييرات المطلوبة لتحسين أدائها وتحقيق أهداف التطوير التنظيمي. تنفيذ التغيير يتطلب توجيهاً ودعمًا من القيادة والتزام الموظفين بالتغيير. يمكن للمنظمات استخدام أدوات مثل إدارة المشروع وتخطيط الموارد لضمان تنفيذ التغيير بفعالية ووفقاً للجدول الزمني المحدد والميزانية المتاحة

6. تقييم النتائج: بعد تنفيذ التغيير، يجب على المنظمة تقييم النتائج ومراجعة الأداء لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. يمكن استخدام أدوات مثل تحليل الأداء المستند إلى المؤشرات الرئيسية للأداء **KPIs** ومراجعة الأعمال لقياس النجاح وتحديد مجالات التحسين المستقبلية. ينبغي أن تشمل عملية التقييم أيضاً جمع ردود الفعل من الموظفين والعملاء وتحليل البيانات الداخلية والخارجية لتحديد التأثيرات طويلة المدى للتغييرات المنفذة

7. للتعلم والتحسين المستمرين: ضمان نجاح عملية التطوير التنظيمي، يجب على المنظمات التعلم والتحسين المستمر من خلال تحديد مجالات التحسين وتبني أفضل الممارسات. يمكن للمنظمات إجراء تقييمات دورية للأداء وتحديث الاستراتيجيات والأهداف وفقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. يساعد التعلم المستمر والتحسين المستمر في بناء ثقافة من الابتكار والمرونة والتجديد الذاتي في المنظمة.

8. بالإضافة إلى الأدوات المذكورة أعلاه، يمكن للمنظمات استخدام أدوات أخرى مثل تحليل العمليات الجارية وتقنيات الإبداع مثل التفكير الابتكاري (**Design Thinking**) وتقنيات حل المشكلات المجمععة (**Problem-Solving Techniques**) لدعم عملية التطوير التنظيمي وتحسين الأداء.

2.3 نماذج التميز المؤسسي ومؤشرات الأداء:

نماذج التميز المؤسسي هي أطر عمل تساعد المنظمات في تحسين وتحقيق الأداء المتميز من خلال توفير إرشادات وأفضل الممارسات. تستخدم هذه النماذج لتحديد الجوانب المهمة للأداء وتوفير معايير قياس وتحسين الممارسات وفيما يلي سيتهم إستعراض أشهر نماذج التميز المؤسسي:

1. نموذج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige): نموذج تميز أمريكي يركز على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين قيادة الجودة والخدمة والابتكار.

2. نموذج EFQM European Foundation for Quality Management: نموذج تميز أوروبي يستند إلى مجموعة من المبادئ والممارسات التي تعزز الأداء المتميز والتحسين المستمر.

3. نموذج ديمينج (Deming Model): نموذج تميز يعتمد على الجودة الشاملة (TQM) ويستند إلى 14 مبدأ للإدارة.

أما مؤشرات الأداء فهي مجموعة من المتغيرات المستخدمة لقياس وتقييم أداء المنظمة. تستخدم المؤشرات لتحديد مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وتحسين الأداء بشكل مستمر.

بعض الباحثين والعلماء البارزين في مجال التميز المؤسسي ومؤشرات الأداء:

1. إدواردز ديمينج (W. Edwards Deming): عالم إحصاء ومستشار إدارة أمريكي، ساهم في تطوير مفهوم الجودة الشاملة (TQM) وأسس نظرية ديمينج للإدارة.

2. جوزيف جوران (Joseph Juran): مهندس ومستشار إدارة روماني-أمريكي، ساهم في تطوير مبادئ الجودة الشاملة وتعزيز مفهوم التحسين المستمر.

أمثلة تطبيقية:

العديد من المنظمات حول العالم تستخدم تطبيق نماذج التميز المؤسسي ومؤشرات الأداء لتحسين أعمالهم وتحقيق أهدافهم. فيما يلي بعض الأمثلة:

1. شركة تويوتا (Toyota): تستخدم شركة تويوتا نظام إنتاج تويوتا (Toyota Production System - TPS). وهو نظام يركز على تقليل الفاقد والفائض في عملية الإنتاج. يعتمد هذا النظام على مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر. تطبيق نموذج ديمينج ونظام إنتاج تويوتا ساعد في تحسين الأداء وزيادة كفاءة الشركة.

2. شركة بوش (Bosch): تستخدم شركة بوش العالمية نموذج EFQM للتميز المؤسسي لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها. من خلال تطبيق مبادئ وممارسات EFQM، تمكنت بوش من تحسين أداء المؤسسة وزيادة رضا العملاء.

3. شركة موتورولا (Motorola): تطبق شركة موتورولا استراتيجية "ستة سيغما" (Six Sigma)، وهي أسلوب يستهدف تحسين الجودة وتقليل معدل الأخطاء في العمليات. من خلال تطبيق نموذج ستة سيغما، تمكنت موتورولا من تحسين جودة منتجاتها وتقليل التكاليف.

4. شركة جنرال إلكتريك (General Electric - GE): قامت شركة جنرال إلكتريك بتطبيق برنامج الجودة الشاملة "سيجما ستة" (Six Sigma) الذي يهدف إلى تقليل عدد الأخطاء وتحسين الجودة والكفاءة في جميع عمليات الشركة. تمكنت GE من تحقيق تحسينات كبيرة في أدائها وجودة منتجاتها وخدماتها من خلال تطبيق مبادئ سيجما ستة.

يساعد استخدام نماذج التميز المؤسسي ومؤشرات الأداء المنظمات على تحديد الجوانب القابلة للتحسين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. من خلال تطبيق هذه النماذج واستخدام مؤشرات الأداء بشكل منظم، يمكن للمنظمات تحقيق تحسينات مستدامة وتعزيز نجاحها على المدى الطويل، وبنهاية الكتاب سيكون هناك حالة تطبيقية شاملة لمشروع تطوير تنظيمي "خطوة - خطوة" ليكون دليلاً عملياً للقارئ ليتمكن من خلالها معرفة آلية التطبيق للتطوير التنظيمي والتميز المؤسسي.

(2)

البنية المؤسسية والهيكل التنظيمي

الفصل الثاني

د. أحمد السنوسي



تمهيد الفصل

يعد فهم الهياكل التنظيمية والبنية المؤسسية أمرًا ضروريًا لجميع العاملين بالمنظمات، سواء كانوا موظفين حاليين أو مرشحين للعمل في المنظمات، فالهيكل التنظيمي يحدد بشكل واضح دور الفرد في المنظمة ومسؤولياته وصلاحياته، وتبعية الفرد الإدارية، وكذلك التفويضات التي يمكن للفرد العمل بها.

ومن خلال فهم الهياكل التنظيمية والبنية المؤسسية، يمكن للعاملين بالمنظمات تحديد كيفية تحقيق الأهداف والمهام المحددة، وتحديد السياسات والإجراءات التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للعاملين بالمنظمات تحديد كيفية تنظيم العمل الفردي والجماعي بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة المنظمة بشكل عام.

لذلك، يجب على جميع العاملين بالمنظمات أو حتى من يرغب بالالتحاق بالعمل بالمنظمات أن يعملوا على تعلم الهياكل التنظيمية والبنية المؤسسية، والتفاعل معها بشكل فعال. يمكن تحقيق ذلك من خلال الدورات التدريبية والورش العملية والمقالات المتخصصة، والتي يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت، أو من خلال الجهات الحكومية المختصة. وعندما يكون لدى العاملين بالمنظمات فهم جيد للهياكل التنظيمية والبنية المؤسسية، فإنهم يستطيعون تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

التخطيط الاستراتيجي وبنية المؤسسة وهيكلها التنظيمي

ومن الجدير بالذكر أن التخطيط الاستراتيجي يتأثر بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يتم تحديد الأهداف والمهام والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بناءً على الهيكل التنظيمي المعتمد داخل المؤسسة.

يمكن أن يؤثر الهيكل التنظيمي على القدرة على تحقيق الأهداف المحددة؛ بسبب تأثيره على توزيع المسؤوليات والصلاحيات والإدارة والتنظيم داخل المؤسسة.

وبالتالي، يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي يشكلان جزءاً أساسياً من استراتيجية الأعمال الشاملة لأي مؤسسة، ويتعين على المؤسسة العمل بجدية على تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف المحددة في إطار التخطيط الاستراتيجي. ويتطلب ذلك العمل على تقييم الهيكل التنظيمي بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين فعالية المؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة. مرحلة التخطيط الاستراتيجي هي إحدى المراحل الرئيسية في رحلة التطوير التنظيمي والتحول للمنظمات، حيث تتمثل هذه المرحلة في تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية التي ستعمل عليها المؤسسة لتحقيق النجاح والتطور في المستقبل.

وتتضمن مكونات مرحلة التخطيط الاستراتيجي عدة خطوات، وهي:

- 1. تحديد الرؤية والمهمة:** وهي تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة والمهمة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل، وهذا يساعد على تحديد الاتجاه العام للمؤسسة والتركيز على الأهداف الرئيسية.
- 2. تحليل الوضع الحالي:** وهي مراجعة الوضع الحالي للمؤسسة وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بها، وهذا يساعد على تحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتحديد العوائق التي يجب تجاوزها.
- 3. تحديد الأهداف:** وهي تحديد الأهداف الرئيسية التي ترغب المؤسسة بتحقيقها في المستقبل، ويتم ذلك باستخدام معايير محددة مثل الذكاء والقبالية للقياس والواقعية والمحددة بالزمن.

4. **تحديد الإجراءات:** وهي تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وتحديد الموارد المطلوبة والجدولة الزمنية لتنفيذ الإجراءات.
5. **تحديد المؤشرات:** وهي تحديد المؤشرات الرئيسية التي سيتم استخدامها لتقييم نجاح الخطة الاستراتيجية، وتشمل هذه المؤشرات عادة المالية والأداء، والموارد البشرية والعملاء والمجتمع.
6. **وضع الخطة الاستراتيجية:** وهي وضع الخطة الاستراتيجية الشاملة التي تتضمن الأهداف والإجراءات والمؤشرات والجدولة الزمنية والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة.

ويمكن القول إن مرحلة التخطيط الاستراتيجي هي مرحلة حاسمة جدا في رحلة التطوير التنظيمي والتحول للمنظمات، حيث يساعد على تحديد الاتجاه العام للمؤسسة وتحديد الأهداف الرئيسية وتحديد الإجراءات اللازمة والموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، كما يساعد على تقييم النجاح وتحديد المؤشرات الرئيسية التي يمكن استخدامها في عملية التقييم. وبالتالي، يجب أن تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بعناية كبيرة وتتعاون وتفاعل بين العديد من الأطراف داخل المؤسسة لضمان نجاحها وتحقيق الأهداف المحددة.

يجب أن يتم تحديث الخطة الاستراتيجية بشكل دوري لضمان استمراريتها وتحديثها وتكييفها مع التحديات والتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بالمؤسسة. ويجب أن يتم تنفيذ الخطة بشكل جيد وتقييمها بشكل مستمر للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

في رحلة التطوير التنظيمي والتحول للمنظمات، حيث يساعد على تحديد الاتجاه العام للمؤسسة وتحديد الأهداف الرئيسية وتحديد الإجراءات اللازمة والموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي تحقيق النجاح والتطور في المستقبل.

ما هي المعمارية المؤسسية Enterprise Architecture

المعمارية المؤسسية هي نهج وأساليب لربط جميع الجوانب في المؤسسة (إجراءات العمل، بيانات، موظفون وتطبيقات، وأكثر) والتأكد أنها متوافقة مع بعضها البعض والتأكد أنها تحقق استراتيجيات المنظمة.

تركز المعمارية المؤسسية على هيكلية القدرات التقنية والأعمال على مستوى المؤسسة بشكل كامل، وكيفية تقليل التكاليف، والقضاء على التكرار في العمليات، والاستعداد للتغيرات في المستقبل وإدارتها، وضمان التوافق بين الأعمال والتقنية الحديثة.

أهمية المعمارية المؤسسية

- تحسين اتخاذ القرارات
- توفير حلول تقنية فعالة
- تحول رقمي أكثر كفاءة وفاعلية
- تقليل المخاطر
- يعمل على تغطية جميع مجالات المؤسسة والتأكد من التوافق بين الأعمال وتقنية المعلومات
- عمليات أكثر فاعلية وكفاءة
- المساعدة في قياس أداء المنظمة
- تسهيل إجراءات العمل

طبقات العمل للمعمارية المؤسسية

تتكون المعمارية المؤسسية من عدة طبقات، يوجد تكامل وتداخل بينها:

طبقة الأعمال:

هي الطبقة التي تحتوي على كافة ما يتعلق بالأعمال مثل إطار إجراءات العمل، مبادئ الأعمال وغيرها.

طبقة البيانات/ المعلومات

تحتوي على توثيق لمختلف مصادر البيانات والمعلومات وما يتعلق بها.

طبقة التطبيقات/ الأنظمة

توثق كافة التطبيقات التي في المنظمة مع كامل التفاصيل لها وعلاقتها مع بقية المكونات.

طبقة التقنية

توثق كافة الأجهزة والبنية التحتية في المنظمة.

اطار العمل للمعمارية المؤسسية

اطار العمل للمعمارية المؤسسية هو نموذج لتطوير المعمارية/ البنية المؤسسية، حيث يقدم مجموعة من النماذج والمبادئ والمعايير والنهج والمكونات، وتوجد عدة إطارات وإطار وهي:

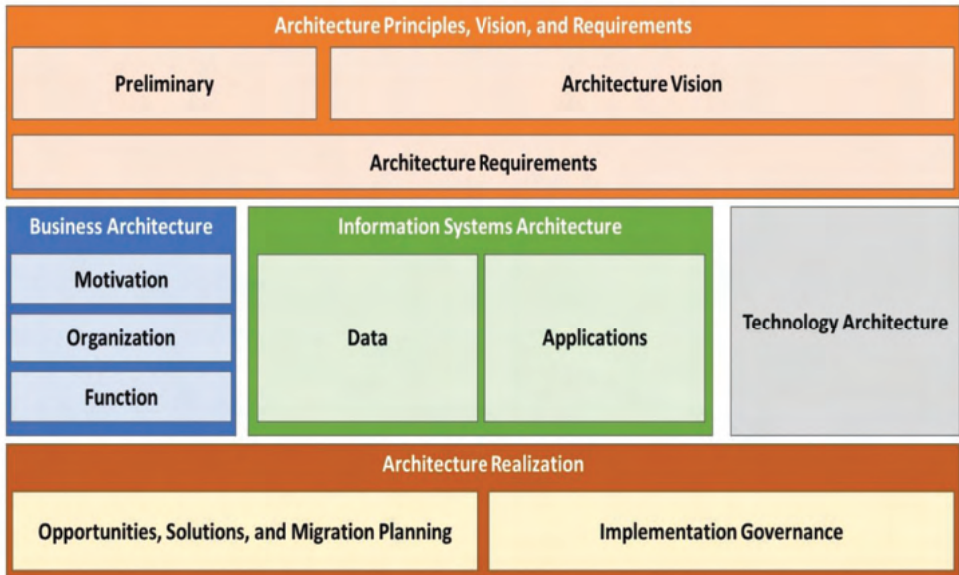
- اطار عمل زاكمان ZACHMAN
- إطار العمل الفيدرالي
- إطار عمل DODAF
- اطار عمل Gartner EA
- اطار عمل توجاف TOGAF



إطار عمل توجاف TOGAF

هو إطار عمل معماري مؤسسي يحتوي على أفضل الممارسات والمعايير التي يمكن استخدامها لبناء معمارية المؤسسة.
مجالات إطار العمل توجاف:

- **هيكل الأعمال Business Architecture**, يحدد هيكل/ بنية الأعمال وحوكمة وتنظيم العمليات التجارية الرئيسية.
- **هيكل البيانات Data Architecture**, يحدد هيكل/ بنية البيانات، هيكل أصول البيانات المنطقية والمادية وموارد ادارة البيانات للمؤسسة.
- **هيكل التطبيقات Application Architecture**, تحدد هيكل/ بنية التطبيقات مخططاً للتطبيقات الفردية التي سيتم نشرها وتفاعلاتها وعلاقتها بالعمليات التجارية الأساسية للمؤسسة.
- **البنية التحتية التقنية Technology Architecture**, تحدد هيكل/ بنية التكنولوجيا، الأجهزة المطلوبة لدعم نشر خدمات الأعمال والبيانات والتطبيقات

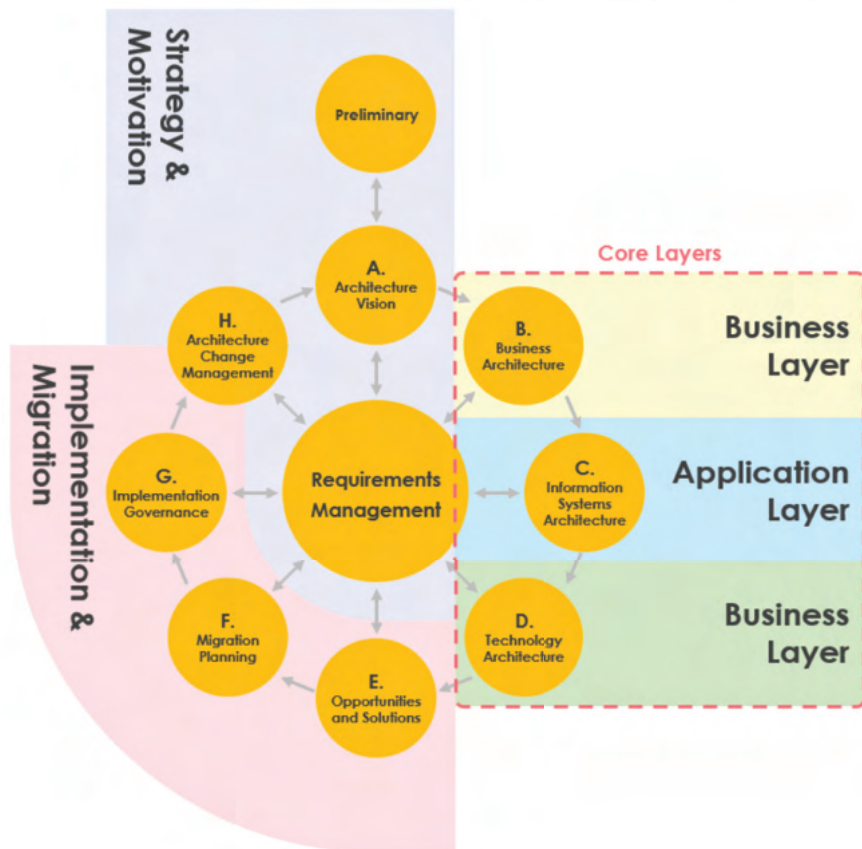


يشمل إطار العمل توجاف ما يلي:

- **Architecture development Method** عبارة عن طريقة لتطوير المعمارية المؤسسية التي تلبي احتياجات العمل للمؤسسة، تنتج ADM عدداً من المخرجات مثل **business flow** وغيرها.
- **Architecture Content Framework** تعطي الآلية أو النهج الذي يُستخدم لتنظيم المخرجات التي تخرج من **ADM**.
- **Reference Models** هي نماذج مرجعية، هي هيكلية عامة وقابلة للتكيف، يمكن من خلالها هيكلية تصميمات البرامج الخاصة بك.
- **ADM Guidelines & Techniques**، إرشادات وتقنيات لتطبيق **ADM**، وتحتوي على طريقة تكرار أو إعادة دورة **ADM**، وكيف يمكن تطبيقها على مستوى المنظمة.

- **Enterprise Continuum**، تمكن المؤسسة من إعادة استخدام مكونات الهيكلية أو الحلول لزيادة الأرباح من الاستثمار في هيكلية المؤسسة.
- **Architecture Capability Framework**، تنظيم العمليات والمهام الوظيفية والمسؤوليات والمهارات لتحقيق القدرة الهيكلية.

دورة منهجية تطوير الهيكلية (ADM Cycle)



المرحلة التحضيرية Preliminary Phase

تُستخدم المرحلة التحضيرية لتطوير فريق عمل معمارية المؤسسة، وهي تركز على القضايا أو الأسئلة الرئيسية التي يجب على الفريق معالجتها، وتشمل:

- من الذي تستهدفه؟
- أين تستخدمه؟
- كيف تستخدم النموذج؟
- لماذا تحتاج إليها؟

بناء الرؤية Architecture Vision

بناء الرؤية، أين أريد أصل من ناحية الهيكلية المؤسسية، تحديد النطاق والقيود والتوقعات لمشروع TOGAF:

- إنشاء الرؤية الهيكلية
- تحديد أصحاب المصلحة
- إنشاء بيان العمل الهيكلي
- الحصول على الموافقات

هيكلية الأعمال Business Architecture

إنشاء هيكلية الأعمال الحالية والمستقبلية، وتحليل الفجوة بينها، تحديد الهيكلية الانتقالية وإضافتها في **Architecture Definition Document** وهو إحدى المخرجات، ويحتوي على الهدف والهيكلية الحالية والهيكلية المستقبلية.

هيكلية البيانات Information System Architecture

يحتوي على البيانات والتطبيقات، وتحليل الفجوة بينها، تحديد الهيكلية الانتقالية، وإضافتها في **Architecture Definition Document**.

هيكلية البنية التقنية Technology Architecture

إنشاء هيكلية البنية التقنية، وتحليل الفجوة بينها، تحديد الهيكلية الانتقالية وإضافتها في **Architecture Definition Document**.

حوكمة التنفيذ Implementation Governance

القيام بالإشراف الهيكلي على التنفيذ، والتأكد من أن مشروع التنفيذ يتوافق مع الهيكلية المبنية من المراحل السابقة.

إدارة التغيير للمعمارية Architecture Change Management

القيام بالمراقبة المستمرة وعملية إدارة التغيير للمشروع للتأكد من أن الهيكلية تستجيب لاحتياجات المؤسسة، وأن تكون مرنة للتغيير في أي وقت.

متطلبات العمل Requirements Management

التأكد من أن كل مرحلة من مراحل مشروع TOGAF تستند إلى متطلبات العمل، والتحقق منها، يتم تحديد المتطلبات وتخزينها وإدخالها في مراحل ADM ذات الصلة.

مثال

المنهجية الوطنية للبنية المؤسسية

National Overall Reference Architecture (NORA).

هي منهجية تابعة لبرنامج التعاملات الحكومية "يسر"، هي إطار عمل لتطوير أدوات التخطيط الاستراتيجي لمشاريع تقنية المعلومات في الأجهزة الحكومية ضمن إطار عمل موحد يحوي على مجموعة من الأدوات والنماذج الاسترشادية والمعايير ليتم تطبيقها على الجهات الحكومية، مما يساهم في تكامل النظم والبنى التحتية لتقنية المعلومات، وخفض التكاليف على المستوى الوطني ورفع جودة وكفاءة الخدمات الإلكترونية وربطها بقنوات الاتصال المختلفة.



توفر المعمارية المؤسسية الأدوات والأساليب لإدارة التحول الرقمي من خلال تعريف الوضع الحالي والوضع المستهدف لتحقيق الاستراتيجية الرقمية.

مفهوم التنظيم

التنظيم هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ووقت ومجهود، وبأقصى كفاءة إنتاجية ممكنة.

كما يُعرف التنظيم بأنه ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال.

أهداف التنظيم

لماذا التنظيم ضروري في المؤسسات؟

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المنظمة
- تجميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل الموارد البشرية والمالية والمادية
- وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل الموارد المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة.

مبادئ التنظيم

عندما تقوم المنظمات بعمل تنظيم يجب أن يكون ذلك وفقاً لمبادئ، وهذه المبادئ هي مجموعة التوجيهات التي يتم الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومهام كل وحدة إدارية بغرض أداء العمل الإداري بكفاءة عالية وبأقل تكاليف ممكنة.

ومن هذه المبادئ ما يلي:

- مبدأ الهدف، حيث إن يكون هناك أهداف يقوم على أساسها التنظيم.
- مبدأ الوظيفة، حيث يجب أن تكون هنالك وظيفة لكل شخص مبدأ
- مبدأ التخصص وتقسيم الأعمال، حيث يتم إسناد العمل للشخص المؤهل للقيام به.
- مبدأ وحدة القيادة
- مبدأ نطاق الإشراف

- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية
- مبدأ التفويض
- مبدأ المركزية واللامركزية
- مبدأ التنسيق
- مبدأ المرونة

مفهوم الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي إحدى الأساسيات الضرورية لنجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث يمثل الأساس الذي يتم بناء عليه جميع العمليات والأنشطة المختلفة التي تتم داخل المؤسسة. ويعني الهيكل التنظيمي ببنية المؤسسة وترتيبها الداخلي، بما يشمل تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتوزيع العمل والإدارة على الأقسام والمجموعات المختلفة.

ويعد الهيكل التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على كفاءة المؤسسة ونجاحها، حيث يتيح للموظفين تحديد موقعهم داخل المؤسسة وتحديد الهدف الذي يسعون إليه، كما يمكن من خلاله تحديد خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة وتحديد من يتحمل المسؤولية عن نجاح المؤسسة وفشلها.

ويمكن تصنيف الهيكل التنظيمي إلى عدة أنواع، مثل الهيكل الوظيفي والهيكل الإقليمي والهيكل الإداري والهيكل المتعدد الجنسيات وغيرها، حيث يتم اختيار نوع الهيكل التنظيمي المناسب حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها واحتياجاتها، حيث يُعد أهم أركانها بحيث يحتوي على:

- المستويات الإدارية ضمن شكل هرمي
- توضيح الإطار العام لنطاق الصلاحيات وترتيب العلاقات بين الوظائف
- توضيح تتابع عمليات التشغيل
- يوضح تنسيق النشاطات والرقابة

- توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد.
- تحديد العلاقات، وتحديد عدد المستويات التنظيمية.
- تجميع الأفراد في أقسام، والأقسام في دوائر، والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات.
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات وخدمات جيدة.
- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين

أهمية الهيكل التنظيمي

يعتقد **Peter Drucker** أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة كما يلي:

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح وتحديد الأنشطة الواجب القيام بها
- وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير سبل التنسيق فيما بينها
- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة
- تحديد أدوار الأفراد، وما يتوقع من كل فرد عمله
- تغادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال
- تجنب الاختلافات في العمل
- تحقيق التناسق بين مختلف الوحدات التنظيمية
- المساعدة في اتخاذ القرارات
- تمكين من اتخاذ القرارات المناسبة

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

لكي يحقق الهيكل التنظيمي الكفاءة والفاعلية للمنظمة، فيجب أن يتسم بالخصائص التالية:

- والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف والاتصال الوظيفي، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.
- **المرونة**، يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
- **الاستمرارية**، أن يكون هناك استمرارية في العمل.

العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي

توجد عدة عوامل تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومنها:

- استراتيجية المنظمة، فهل استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار أم استراتيجية نمو؟
- حجم المنظمة
- دورة حياة المنظمة
- مدى تمركز عمل المنظمة، من حيث المناطق الجغرافية وتنوع المنتجات والخدمات.
- التخصص
- القدرات والكفاءات والخبرات
- التقنيات التكنولوجية
- بيئة المنظمة
- ثقافة المنظمة

عناصر الهيكل التنظيمي

- **الإدارة التشغيلية**، تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

- **الإدارة الوسطى التنفيذية**، تشمل هيكل السلطة الذي يقع بين الإدارة التشغيلية والإدارة العليا.
- الإدارة العليا، تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي وهو الموقع الذي يمكن منه رؤية المنظمة ككل.
- **الوحدات الاستشارية**، تقع خارج هيكل السلطة، وتضم مجموعة الوظائف التي تقوم بالواجبات الإدارية التي تخدم الوحدات التشغيلية، وتمارس مهام التخطيط والرقابة وتوفير المعلومات اللازمة لها.
- **الوحدات الداعمة**، تقع أيضاً خارج هيكل السلطة، وتتولى توفير العديد من الخدمات الداخلية التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى، ومنها أعمال السكرتارية والعلاقات العامة والشؤون القانونية وغيرها.

مؤشرات نجاح الهيكل التنظيمي

توجد عدة مؤشرات تدل على نجاح الهيكل التنظيمي، منها:

- سهولة العمل
- قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المنظمة
- الرقابة
- الانضباط

أعراض خلل الهيكل التنظيمي

- التأخر في اتخاذ القرارات وانخفاض جودتها
- ظهور النزاع والتعارض بين الوحدات التنظيمية
- عدم استجابة المنظمة بشكل ابتكاري للمتغيرات في البيئة الخارجية

خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

- تمر عملية تصميم الهيكل التنظيمي بعدة خطوات، هي:
- **الخطوة الأولى:** تحليل أهداف المنظمة بغرض تحديد الأنشطة الرئيسية
- **الخطوة الثانية:** تحليل الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية

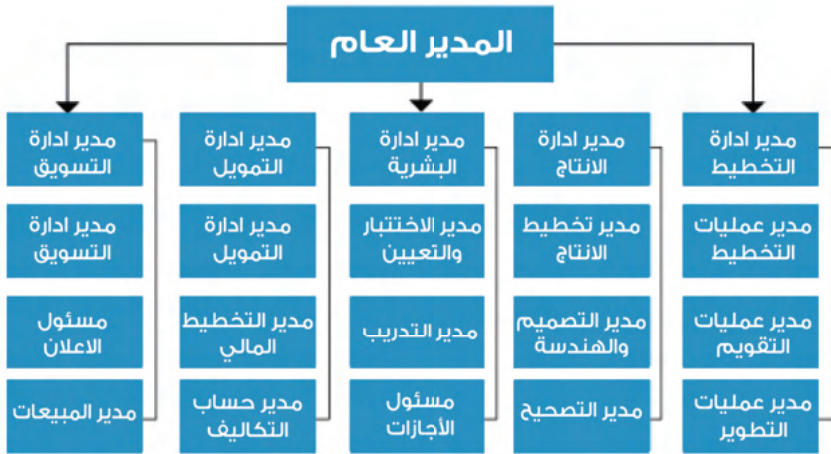
- الخطوة الثالثة: تحديد الأنشطة المساندة
- الخطوة الرابعة: تجميع الأنشطة وتكوين الوحدات الإدارية
- الخطوة الخامسة: وصف المهام الأساسية للوحدات الإدارية
- الخطوة السادسة: تحديد طبيعة عمل الوحدات الإدارية وارتباطات التنظيم
- الخطوة السابعة: إعداد الهيكل التنظيمي

أنواع الهياكل التنظيمية

- الهيكل التنظيمي الوظيفي
- الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات أو الخدمات
- الهيكل التنظيمي على أساس العملاء
- الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي
- الهيكل التنظيمي على أساس العملية الإنتاجية
- الهيكل التنظيمي المصفوفي
- الهيكل التنظيمي المختلط المركب

الهيكل التنظيمي الوظيفي

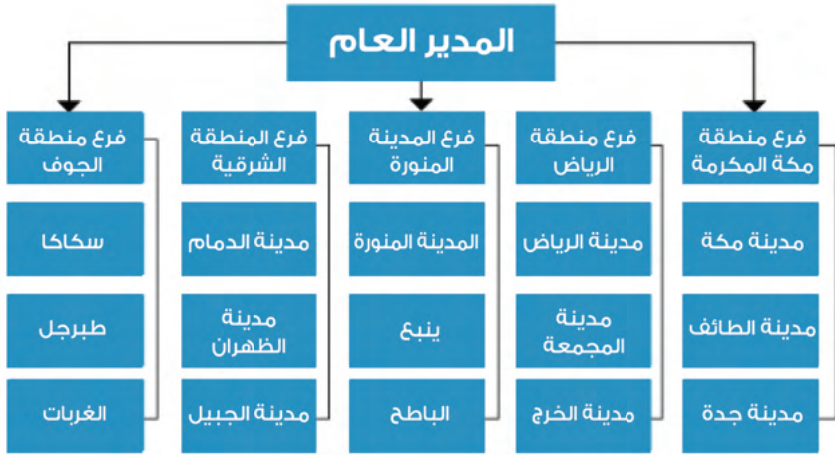
يرتكز هذا النوع على تجميع الأعمال استناداً للوظائف والأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها في الإنتاج، مالية، تسويق،... ومن الممكن تقسيم كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية أو ثانوية، ويمكن لهذا النوع أن يحقق الاستفادة من مبدأ التخصص اليومي للأنشطة المتعلقة بالوظائف الرئيسية للمنظمة، ويؤدي بالتالي إلى زيادة كفاءة الأداء وفعاليتها.



- كفاءة الأداء
- تخفيض التكاليف
- تقليل ازدواجية العمل
- تسهيل تدريب الأفراد
- يقدم رقابة فعالة على العمل
- يساعد على الاستفادة من مزايا التخصص إلى حد كبير

الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية

يستخدم هذا النوع من التنظيم في الحالات التي تبيع المنظمة منتجاتها، أو تقدم خدماتها إلى مناطق جغرافية متعددة، وهنا يتم تجميع الأعمال الخاصة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة تنظيمية واحدة تسند مسؤولية إدارتها لمدير.



يتميز الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية بما يلي:

- المساعدة في سرعة اتخاذ القرارات
- إعطاء اهتمام كاف للأسواق والمشكلات المحلية
- التفاعل مع المجتمع المحلي مباشرة والتعرف على احتياجاته وتبليتها
- يسمح بالاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة في المنطقة الجغرافية

الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات أو الخدمات

في هذا النوع يتم تجميع الأعمال المتصلة بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة في مجموعة واحدة، تعهد مسؤولة إدارتها لمدير يشرف على جميع الأعمال اللازمة لكل منتج/خدمة بما في ذلك من إنتاج وتسويق ومشتريات وغيرها، ويستخدم هذا النوع على نطاق واسع في المنظمات الكبيرة ذات المنتجات المتعددة.

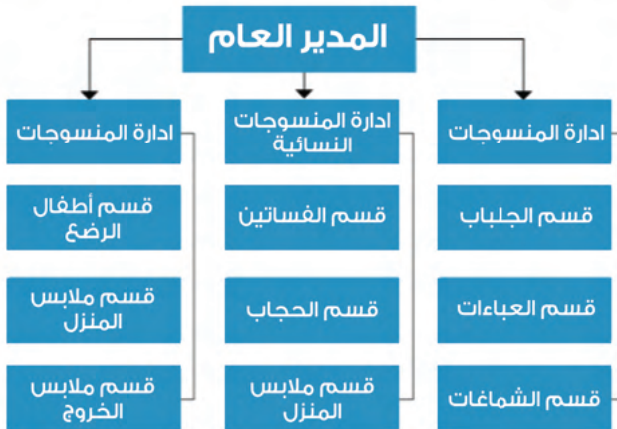


يتميز الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات أو الخدمات بما يلي:

- تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا من المنظمة
- المساعدة في سرعة اتخاذ القرارات
- يوفر أساساً جيداً لتدريب وتطوير المديرين
- يسمح بالاستفادة من الإمكانيات والمواد المتاحة

الهيكل التنظيمي على أساس العملاء

تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من تجميع الأعمال عندما يكون محور اهتمامها هو خدمة جمهور المتنوعين من سلعها أو خدماتها، والسعي لتلبية رغباتهم وميولهم، وفي هذا النوع يتم تجميع مختلف الأعمال التي توجه لخدمة هذه الفئة المستهدفة في وحدة تنظيمية تعهد مسؤولية إدارتها لمدير

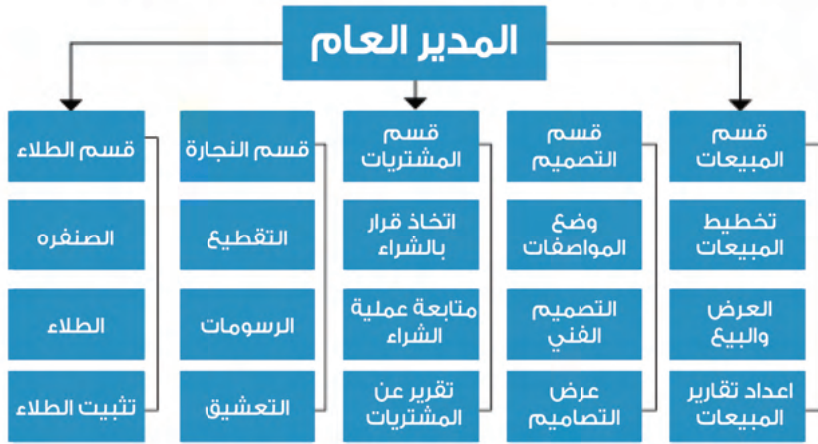


يتميز الهيكل التنظيمي على أساس العملاء بما يلي:

- يساعد المنظمة على إشباع رغبات وحاجات العملاء
- يساعد المنظمة على إشباع رغبات وحاجات السوق
- يساعد المنظمة على تحديد المسؤوليات

الهيكل التنظيمي على أساس العملية الإنتاجية

يوجد هذا النوع في منظمات الأعمال الصناعية، ويتم من خلاله تجميع الوظائف والأنشطة حسب العمليات الفنية، والآلات والمعدات.

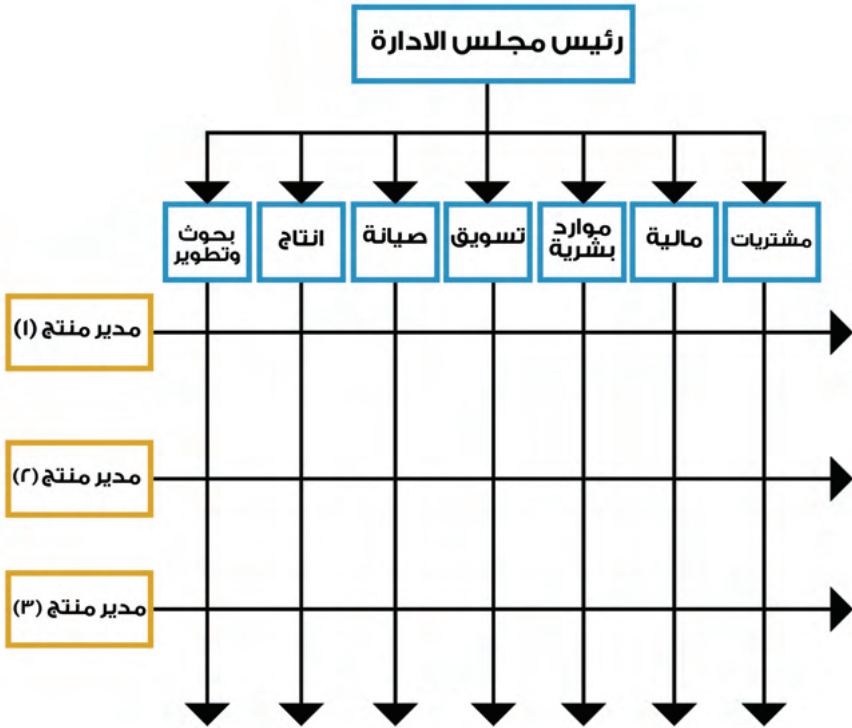


يتميز الهيكل التنظيمي على أساس العملية الإنتاجية بما يلي:

- يتميز بالقدرة على الاستفادة في التخصص
- تسهيل عملية الإشراف
- تحقيق الاستفادة أكبر من التجهيزات

الهيكل التنظيمي المصنوعي

في الهيكل التنظيمي المصنوعي يتركز العمل على المشاريع أو المنتجات أو الخدمات أو مجموعات العملاء المحددة، يتم تعيين الأشخاص ذوي الخبرات الوظيفية المتنوعة معاً، وذلك للحاجة إلى خبراتهم للمشروع أو لخدمة العملاء.

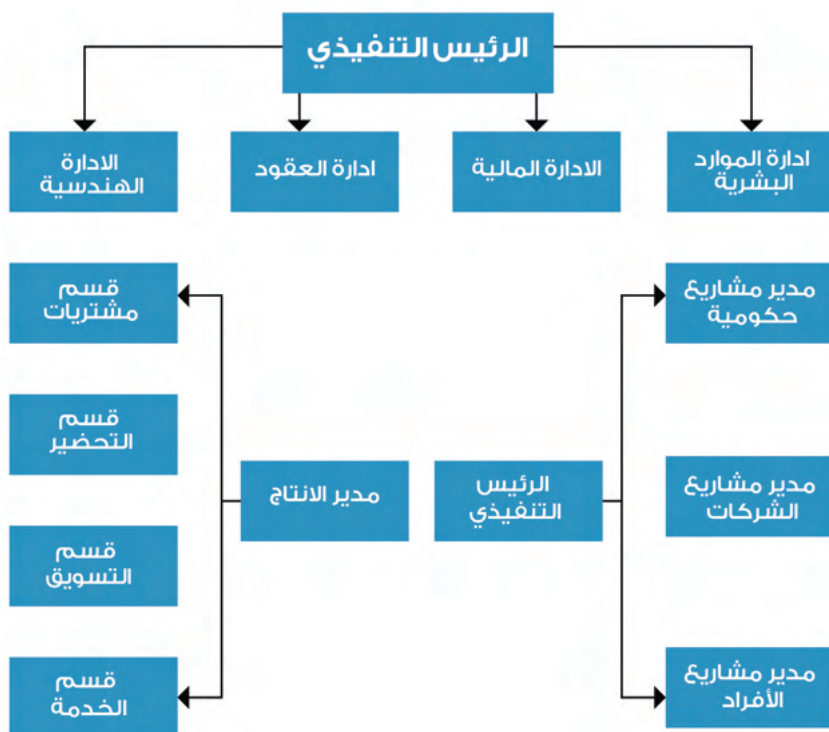


من أهم مميزات هذا النوع:

- يتيح فرصة أكبر لاستثمار الموارد البشرية
- مزج الخبرات المتنوعة والمهارات

الهيكل التنظيمي المختلط المركب :

يمثل هذا النمط مزيجاً مختلطاً من تطبيق القواعد المختلفة لتقسيم وتجميع الأنشطة.



← مثال :

إعداد هيكل تنظيمي لمركز تدريب واستشارات :

لإعداد الهيكل التنظيمي سنحتاج لتنفيذ عدة خطوات كما يلي

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية؛ يجب تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يسعى المركز لتحقيقها وتحديد الرؤية والرسالة المؤسسية.
 2. تحديد الهيكل التنظيمي المطلوب. يجب تحديد الهيكل التنظيمي المطلوب لتحقيق الأهداف المحددة - من الأنواع التي تم سردها مسبقاً، ويجب اتخاذ قرارات حول عدد الموظفين اللازمين وأدوارهم ومسؤولياتهم .
 3. تصميم الهيكل التنظيمي؛ يجب التصميم والرسم البياني للهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقات الوظيفية بين الموظفين والإشراف والتواصل .
 4. تحديد المسميات الوظيفية؛ يجب تحديد المسميات الوظيفية المناسبة لكل وظيفة، وتحديد مسؤوليات، واجبات كل وظيفة.
 5. إعداد الوصف الوظيفي؛ يجب إعداد وصف وظيفي لكل وظيفة، يحدد المسؤوليات والمهام والمتطلبات التعليمية والخبرة والمهارات المطلوبة لكل وظيفة .
- وبالتالي، يمكن بناء هيكل تنظيمي شامل لمركز تدريب بعد اتباع هذه الخطوات وتوثيق العملية بشكل مناسب. يجب مراجعة الهيكل التنظيمي والبيئة المحيطة به.

سيكون الهيكل التنظيمي للمركز - غالباً - من:

- مجلس الإدارة
- مدير المركز
 - سكرتير مدير المركز
 - قسم التسويق
 - قسم الشؤون الإدارية والمالية
 - ◀ الموارد البشرية
 - ◀ الشؤون المالية
- مساعد مدير المركز لشؤون التدريب
 - قسم تصميم البرامج التدريبية
 - قسم تنفيذ البرامج التدريبية
 - قسم تقييم البرامج التدريبية
- مساعد مدير المركز لشؤون الاستشارات
 - قسم تقديم الاستشارات للقطاع الحكومي
 - قسم تقديم الاستشارات للقطاع الخاص

(3)

النموذج التشغيلي

الفصل الثالث

د. أحمد السنوسي



مخطط نموذج المنظمة

يشكل مخطط نموذج المنظمة عنصرًا أساسيًا في تحقيق النجاح المستدام لأي منظمة، حيث يقوم بتحديد العلاقات والترابط بين العناصر المختلفة في المؤسسة. ويمكن تقسيم هذا المخطط إلى ثلاثة أجزاء رئيسية تشكل معًا تسلسل القيمة الكاملة للمنظمة.

1. التوجه الاستراتيجي:

يشمل هذا الجزء من المخطط الرؤية والرسالة والقيم الأساسية التي تحدد هدف المنظمة، وتحدد شخصيتها وهويتها. ويتم تحديد هذه العناصر بعناية لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق التوجه الاستراتيجي. ويتم العمل على هذا الجزء من خلال تحديد أساسيات المنظمة والتوجه الأساسي للعمل.

2. المخطط الاستراتيجي:

يشمل هذا الجزء من المخطط الأهداف والمستهدفات ومؤشرات الأداء وغيرها، والتي تحدد كيفية تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق التوجه الاستراتيجي. ويتم العمل على هذا الجزء من المخطط من خلال تحديد الأهداف الرئيسية وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات الأداء والتقييم المستخدمة لتحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق الأهداف المحددة أم لا.

3. نموذج القيمة:

يشمل هذا الجزء من المخطط المجموعة الشاملة من المصالح المرتبطة بالمنظمة، والتي تشمل العملاء والموظفين وأصحاب العلاقات والموردين والمستثمرين. ويتم العمل على هذا الجزء الخدمات والمنتجات التي تلبى احتياجات العملاء وتحقق رضاهم، بالإضافة إلى تحديد العلاقات مع الموظفين وأصحاب العلاقات والموردين والمستثمرين وضمان تحقيق النجاح المشترك من المخطط من خلال تحديد قيم المنظمة وضمان توفير.

تتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض من خلال تبادل البيانات والمعلومات والموارد لتحقيق الأهداف المحددة. ويحتاج الجزء الواحد من المخطط إلى تحديد ووضع خطط وإجراءات تنفيذية وإدارية تضمن تحقيق الأهداف المحددة وإدارة المخاطر والتغييرات التي قد تحدث.

ويمكن للمنظمة تحسين أداؤها وتحقيق النجاح المستدام من خلال تحديث وتطوير هذا المخطط بشكل دوري، وفقاً لاحتياجات السوق والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. وعندما يتم تحديث المخطط بشكل دوري، يمكن للمنظمة تحديد نقاط القوة والضعف وإجراء التحسينات اللازمة وتعزيز النتائج المحققة.

ما الفرق بين مخطط المنظمة والنموذج التشغيلي؟

مخطط المنظمة هو عبارة عن مخطط شامل يحدد الأهداف الرئيسية والرسالة والقيم والإجراءات والترتيبات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، بينما النموذج التشغيلي يركز على الجزء العملي من المخطط، ويحدد كيفية تنظيم وتشغيل المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة. يتضمن النموذج التشغيلي تحديد كيفية تنظيم الموارد المتاحة وتوزيعها وتنظيم العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، ويشمل النموذج التشغيلي الهيكل التنظيمي والعمليات الأساسية وتحديد المسؤوليات والواجبات والمسؤوليات.

ما هو النموذج التشغيلي؟

النموذج التشغيلي هو نموذج أو مخطط تتمكن المؤسسة من خلاله إيجاد قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها، حيث يتم من خلاله تحديد كيفية إنتاج منتج أو تقديم خدمة وكيفية توصيلها وتقديمها للعملاء وتحقيق رضاهم.

النموذج التشغيلي هو تصور لكيفية تخطيط المؤسسة لتنفيذ استراتيجيتها. يستخدم عناصر مثل المخططات والرسومات والجداول والخرائط لإظهار كيفية عمل المنظمة والقيمة التي تجلبها للعملاء وأصحاب المصلحة. غالباً ما يستخدم المديرون نماذج التشغيل لفهم كيف يمكن للتغييرات في قسم ما أن تؤثر على أجزاء أخرى من العمل والقيمة التي يقدمونها، قد ينشئ مديرو المؤسسة الصغيرة نموذجاً تشغيلياً واحداً، بينما قد تنشئ المؤسسات الأكبر العديد من النماذج لإظهار كيفية عمل كل قسم لتحقيق أهدافه.

النموذج التشغيلي له عدة مزايا:

- وجود دليل لتنظيم واستخدام الموارد
- تحسين أداء المؤسسة وخفض التكاليف
- فهم الأنظمة والهياكل التي تقدم قيمة
- مراقبة الحالة العامة وسير عمل المؤسسة
- إنشاء أساس لتحديد عمليات أكثر تفصيلاً
- تقديم نموذج للتنمية وتوسيع نطاق الأعمال

أنواع النماذج التشغيلية

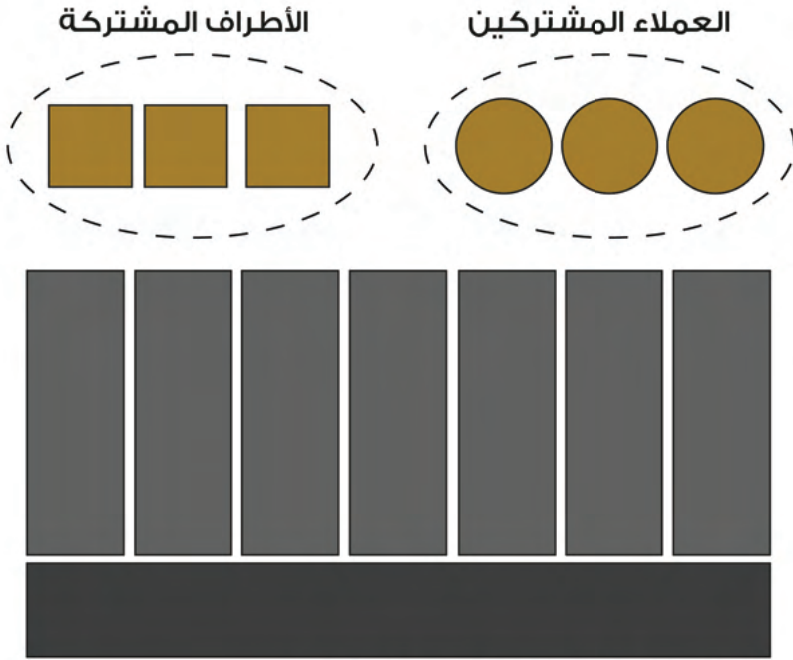
توجد أنواع أساسية من نماذج التشغيل:

النموذج التشغيلي التنسيقي Coordination Operating Model

نماذج التشغيل التنسيقية مخصصة للمؤسسات التي لديها أقسام متعددة وختلفة، على الرغم من أن هذه الأقسام لها وظائف مختلفة، إلا أنها تؤثر على بعضها البعض؛ لأنها تشارك البيانات والعملاء والعمليات، على سبيل المثال، قسم الموارد البشرية والأجور لهما أدوارهما وهما كليهما الداخلية، ومع ذلك، يجب مشاركة بيانات ساعات عمل الموظف مع كشوف المرتبات .

تتضمن بعض السمات الرئيسية للنموذج التشغيلي التنسيقي ما يلي :

- الأقسام تعمل بشكل مستقل.
- كل قسم لديه عمليات مختلفة.
- يجب على كل قسم أو فريق في المؤسسة العمل معًا ومشاركة بيانات العميل أو الموظف أو المورد.
- الأقسام لديها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأدوات التكنولوجيا الخاصة بهم.



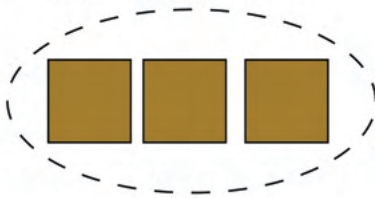
البيانات المشتركة/التكامل الأساسي

يعتبر النموذج التشغيلي الموحد Unification Operating Model الأكثر شيوعاً بين المؤسسات الكبيرة التي لديها قواعد للعملاء والموردين عبر مواقع جغرافية متعددة، يدمج النموذج عمليات الأعمال التجارية العالمية بحيث يكون للأقسام في جميع المجالات إجراءات موحدة، وهذا يساعد أصحاب الأعمال على مركزية البيانات والعمليات والتحكم الأقسام، بالإضافة إلى ذلك، فهي تزيد من الكفاءة والاتساق في التسليم، وعادة ما تتبنى الأعمال الصغيرة أو الجديدة النموذج التشغيلي الموحد بمجرد أن تنمو عملياتها بشكل كبير.

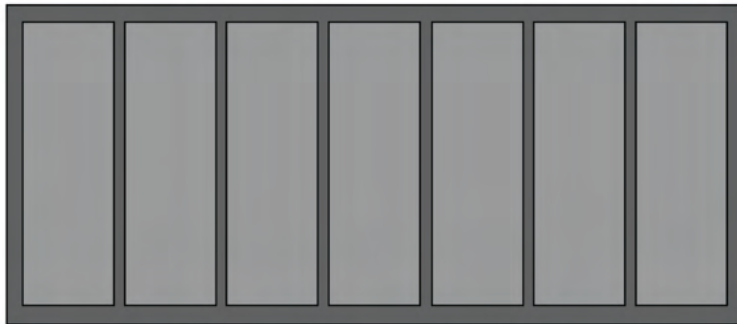
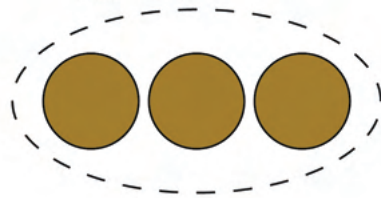
تتضمن بعض العوامل التي توضح متى يجب أن يكون لدى المؤسسة النموذج التشغيلي الموحد ما يلي:

- وجود قواعد للعملاء وسلسلة التوريد والأطراف الخارجية عالمياً ومحلياً.
- عمليات الأعمال موحدة، أو تحتاج إلى التكامل.
- الإدارات في جميع مواقع العمل لديها عمليات مماثلة.
- يحدد قادة المؤسسة والمديرين التنفيذيين جميع تدفقات العمل والأنشطة وواجبات الموظف.
- يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات مركزياً.

الشركاء الرئيسيين



العملاء الرئيسيين



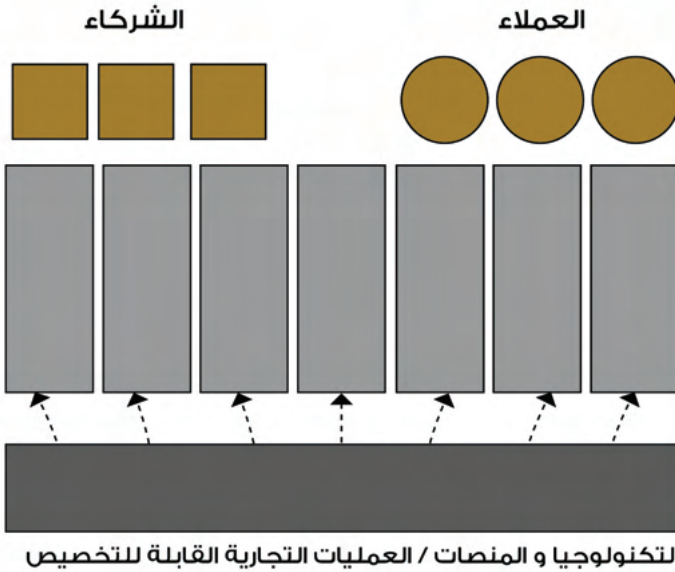
البيانات المركزية/العمليات التجارية المشتركة

النموذج التشغيلي المتنوع Diversification Operating Model

تُستخدم هذه النماذج بشكل شائع من قبل المؤسسات التي لديها عدد قليل، أو لا يوجد عملاء أو موردين مشتركين، كما أن لكل وحدة عملاً أو قسم عمليات فريدة ومعاملات مستقلة، كما أن هناك أيضاً حاجة أقل لتوحيد إجراءات العمل.

تشمل العناصر الرئيسية للنموذج ما يلي:

- الجانب المشترك الوحيد بين الأقسام هو المنتجات أو الخدمات التي بالمؤسسة.
- تكمل كل وحدة أعمال معاملات مستقلة
- الإدارة مستقلة
- الأقسام لديها عملياتها الخاصة وتصميم تكنولوجيا المعلومات الخاص بها

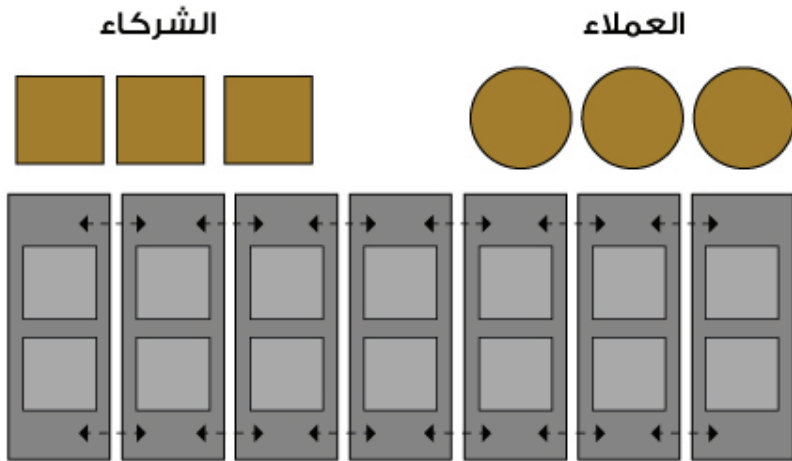


النموذج التشغيلي المتكرر Replication Operating Model

يتماشى النموذج مع المؤسسات التي تتقاسم بعض العملاء والموردين، عادة ما يتم توحيد المعلومات والبيانات للوصول بين وحدات الأعمال، ومع ذلك، يعمل كل قسم بشكل مستقل مع عمليات فريدة، وهذا يعني أن بعض الوحدات ستحصل على عمليات مماثلة، اعتمادًا على القرار الذي اتخذته فرق الإدارة.

فيما يلي الميزات الرئيسية للنموذج:

- قليل من العملاء والموردين المشتركين بين الأقسام
- يدير قادة القسم فرقهم بشكل مستقل
- حلول تكنولوجيا المعلومات مصممة مركزيا
- البيانات موحدة وعادة ما تكون مملوكة من قبل طرف ثالث



الحلول الجاهزة/حزم وحدة الأعمال

مناهج النماذج التشغيلية

يمكن للمنظمات اتباع أحد النهجين لتطوير النماذج التشغيلية:

النهج القائم على الدور يصمم نموذجًا من خلال النظر في التسلسل الهرمي للأدوار في المنظمة.

المستند إلى العملية

النهج الذي يركز على رحلة تقديم القيمة للعميل.

إعداد النموذج التشغيلي

توجد عدة عناصر لإعداد النموذج التشغيلي:

الاستراتيجية

البدء بتحديد استراتيجية المؤسسة، والقيام بالطلب من أصحاب المصلحة وقادة المؤسسة شرح استراتيجية المؤسسة، واستخدام ردودهم لإنشاء بيان إستراتيجية واضح وموجز.

العمليات

تعتمد المؤسسات على شبكة معقدة من الأنظمة والعمليات للعمل بكفاءة، بإنشاء قائمة بالأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة للعمل، الأجهزة والبرامج وأنظمة الأعمال والأنظمة الأساسية، بمجرد فهم جميع عمليات المؤسسة، يمكنك تحديد كيف يساهم كل فرد في الإستراتيجية الشاملة وما إذا كانت تتطلب أي تغييرات.

تحديد الهيكل التنظيمي

تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهو كل ما تفعله المؤسسات لتحقيق هدفها، يمكن للمؤسسات استخدام مجموعة متنوعة من الهياكل **waterfall**، والأساليب، بما في ذلك منهجية **Waterfall**، وهي نهج أكثر مرونة، أثناء تقييم الهيكل التنظيمي، يمكن تحديد ما يصلح وما يتطلب تغييرات.

العامل البشري

أمرًا حاسمًا لنجاح المؤسسة، وتحديد كيفية تنظيم كل فريق أو قسم وما هو شكل النجاح في كل دور، يساعد هذا على فهم المسؤوليات المطلوبة للمؤسسة، في هذه العملية، يمكن المؤسسة ثقافة وقيم وتوقعات فريقها.

التكنولوجيا

تعتمد المؤسسات على مجموعة متنوعة من التقنيات لمساعدة موظفيها على التعاون والنمو، وتحديد الأدوات التي يحتاجها الموظفون لتحقيق أهدافهم، من خلال فهم كيفية عمل الفريق، يمكن العثور على البرامج والأجهزة التي تلبي تلك الاحتياجات.

عناصر النموذج التشغيلي

قد تتضمن النماذج التشغيلية:

- خرائط تسلسل القيمة والعمليات والإجراءات.
- الرسوم البيانية مثل المعمارية المؤسسية.
- المخططات مثل هيكلية البيانات والأنظمة المكونة للمعمارية المؤسسية.
- نماذج مصغرة مثل مصفوفات الصلاحيات والمهام والتقاطعات بين الأنظمة.
- القوالب والنماذج، العمليات، السياسات، المعايير، الإجراءات، المنهجيات...إيجادها، الخ.
- شبكات القرار Decision grids

ما الذي يجعل النموذج التشغيلي فعالاً؟

يعتمد النموذج التشغيلي الفعال على أن تكون أي مؤسسة واضحة بشأن القيمة التي تحاول إيجادها ، ولمن تريد تقديمها، والنتائج التي تحاول تحقيقها، حيث يركز النموذج التشغيلي إلى حد كبير حول كيفية وفاء أي مؤسسة بوعودها.

ولكي يكون النموذج التشغيلي فعالاً، يجب أن يكون يتميز بالتالي:

- القدرة على تقديم القيمة، هل يعمل النموذج التشغيلي على تحسين المهارات والموارد لدى المؤسسة للوصول إلى أصحاب المصلحة المستهدفين وتلبية الاحتياجات؟
- الحوكمة لاتخاذ قرارات واضحة وجيدة، حيث إن النموذج التشغيلي الفعال هو أحد النماذج التي يمكن فيها اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية.
- تحديد الأدوار، حيث يتميز النموذج التشغيلي الفعال بتوضيح نطاق الأفراد والتفاعلات والعلاقات اللازمة لدعم النتائج التنظيمية.
- فهم القدرة الحالية والاحتياجات المستقبلية، يسلط النموذج التشغيلي الضوء على المهارات المطلوبة ومجالات التطوير لتحقيق التطوير المستقبلي وتطور المنظمة.
- البنية التحتية: تركز جميع نماذج التشغيل في كثير من الأحيان على الحاجة إلى حلول بنية تحتية جديدة، مثل البرامج، يجب أن تكون هذه عوامل تمكينية للمنظمة مدفوعة بفهم قوي لأنشطة وقدرات المنظمة وقدراتها.

سلاسل القيمة

سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تنفذها المؤسسة لابتكار القيمة لعملائها.

عرف مايكل بورتر سلسلة القيمة بأنها أداة تُستخدم لتحديد طرق مختلفة ومتنوعة لإيجاد وتقديم قيمة أكبر وأفضل للعملاء.

اقترح بورتر سلسلة القيمة للأغراض العامة التي يمكن للمؤسسات استخدامها لدراسة جميع أنشطتها، وترى كيفية ارتباطها ببعضها.

تركز سلسلة القيمة عند بورتر على تراكب الأنظمة معاً، وكيف نحدد الأنظمة الأساسية والأنظمة الداعمة في كل مؤسسة وفقاً لاستراتيجيتها.



نموذج سلسلة القيمة - بورتر

يحتوي نموذج سلسلة القيمة الخاص ببورتر على تسعة أنشطة مقسمة إلى فئتين هما:

- أنشطة سلسلة القيمة الرئيسية
- أنشطة سلسلة القيمة الداعمة

الأنشطة الرئيسية

الأنشطة الأساسية تتعلق مباشرة بأصل عمل المؤسسة، الجوهر الأساسي الذي تولد المؤسسة فيه القيمة (الخدمة/المنتج) تتكون الأنشطة الأساسية من الأنشطة الخمسة، وهي:

الخدمات اللوجستية للتوريدات

استلام البضائع، أو المواد الخام، والتفتيش، والتخزين، واستلام البضائع المرتجعة.

العمليات التشغيلية

تشمل الأنشطة المرتبطة بتحويل المواد الخام والمكونات إلى منتجات أو خدمات.

الخدمات اللوجستية للصادرات

هي أنشطة مرتبطة بمعالجة الطلبات والتعبئة والشحن، والتي تتعامل مع توزيع المنتج النهائي على المشتريين.

التسويق والمبيعات

تزويد العملاء بمعلومات حول تميز المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى البيع، يشارك التسويق والمبيعات في تحديد قنوات توزيع المنتجات والتسعير والترويج، والبيع الشخصي، وغيرها.

الخدمات

الأنشطة التي تضمن أن المنتج الذي تم شراؤه يعزز القيمة للعملاء، أو يحافظ عليها، يمكن أن تتضمن الخدمة المشورة الصحية أو الإصلاحات عبر الإنترنت، والصيانة المستمرة وغيرها.

الأنشطة الداعمة

الأنشطة التي تدعم الوظائف الأساسية كل نشاط دعم، يمكن أن يلعب دوراً في كل نشاط رئيسي.

تتكون الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة من أربعة أنشطة:

المشتريات

المشتريات في سلسلة القيمة هي أنشطة تشير إلى وظيفة الشراء، وليس المدخلات المادية. المشتريات تدعم جميع الأنشطة الأساسية.

التطوير التكنولوجي

الأنظمة الشاملة التي توفر نظرة عامة على المنظمة بأكملها.

إدارة الموارد البشرية

التوظيف، التدريب، تحفيز موظفي المؤسسة، غالباً ما تقع على عاتق قسم الموارد البشرية مسؤولية توفير المهارات المناسبة في الوقت المناسب في الأقسام المختلفة.

بنية المؤسسة

هي نوع من البنية الفوقية التي تغطي جميع الأنشطة الأخرى، وهو يدعم كل من الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم، ويشمل تنظيم المؤسسة، والإدارة، والتخطيط، وإدارة الجودة، وما إلى ذلك.

خطوات العمل لسلسلة القيمة

1. البدء في تحليل عمل المؤسسة في توليد القيمة في المؤسسة من البدء وحتى التسليم.
2. تحليل الأنشطة الأساسية، تحديد الأنشطة الفرعية.
3. تحليل الأنشطة الداعمة، حدد النشاط الفرعي لكل نشاط دعم.
4. تصميم التسلسل وتحديد الروابط.

خطوات العمل لسلسلة القيمة

- 5.** بناء على الاستراتيجية ومعطيات سلسلة القيمة يتم تحديد:
أعمال مباشرة تحقق ابتكار القيمة (المنتج-الخدمة)
ما نتعاون به (الشركاء والمزودون) كأعمال غير مباشرة
اختيار النموذج الأخير وإطلاقه
ما الذي حقق لي القيمة وفق الاستراتيجية المناسبة؟
6. ما الذي لا يحقق القيمة وفق الاستراتيجية المناسبة؟
ما هي نقاط الاختبار والتطوير التي تحتاج لتقييم وتطوير؟

كيف يتم تقييم نموذج التشغيل على مستويات مختلفة في المؤسسة؟

تعمل نماذج التشغيل على ثلاثة مستويات للمؤسسة:

على مستوى المؤسسة

تركز المنظمة على رؤية الشركة والغرض منها، وهنا يحدد فريق القيادة وأصحاب المصلحة الوظائف والقدرات والمسؤوليات الأساسية التي تتطلبها المنظمة لتحقيق رؤيتها، في هذه المرحلة، ستحدد العديد من فرق القيادة الحاجة إلى قدرة جديدة، أو تحدد الفجوات في القدرة الأساسية التي تعيق النتائج، ومن هناك، يشرعون في تغيير لبناء وظيفة جديدة أو معالجة الفجوة.

على المستوى الوظيفي

غالبًا ما يتأثر المستوى الوظيفي بشكل مباشر بالقرارات على مستوى المؤسسة، على سبيل المثال، إذا قررت الشركة أنها بحاجة إلى وظيفة تحليلات الأعمال، فإن تقييم نموذج التشغيل مطلوب لتقييم التكنولوجيا والأدوات والأفراد والعمليات المحددة التي تتطلبها هذه الوظيفة لتكون منتجة ومستجيبة لمتطلبات العمل.

على مستوى الفريق، لا يمكن للفرق أن تكون فعالة إلا إذا كانت لديها الأدوات والعمليات والمهارات المطلوبة والتفاعلات الفعالة مع الشركاء الداخليين، وقد يكون العمل مطلوباً لتحديد وبناء وتشغيل المهارات الجديدة والتدريب، بما يتماشى مع التوقعات داخل الفريق ومع الشركاء، وإضفاء الطابع الرسمي على التفاعلات.

مخطط النموذج التشغيلي Operating Model Canvas

يتوسع النموذج التشغيلي في سلسلة القيمة والموارد الرئيسية والشركاء الرئيسيين في نموذج عملك. سيساعد مخطط النموذج التشغيلي فريقك على تحقيق التوافق مع استراتيجيتك ومع بعضها البعض، وبالتالي الجمع بين جميع الوظائف المختلفة لعملك.

إن مخطط نموذج التشغيل يتوسع في جوانب إيجاد القيمة في نموذج الأعمال، لذلك، عندما تحتاج إلى التركيز على وضع أهدافك الاستراتيجية موضع التنفيذ، ما عليك سوى استبدال جوانب إنشاء القيمة الأكثر تجريباً في نموذج العمل التجاري بعناصر أكثر تفصيلاً من مخطط نموذج التشغيل.

النموذج التشغيلي "سلسلة القيمة الرئيسية"

تمثل سلاسل تسليم القيمة العمليات الأساسية لأعمالك، وتصف سلسلة (سلاسل) تسليم القيمة المركزية كيفية تقديم عرض القيمة للعميل المستهدف. بمعنى آخر، تقدم هذه العمليات الأساسية قيمة مباشرة لعملائك، يمكنك تحديد العديد من سلاسل تسليم القيمة إذا كان لديك أكثر من واحدة، ولا يقتصر العمل بالضرورة على سلسلة قيمة واحدة فقط.

المجالات الأخرى هي العمليات الداعمة، وهذه ضرورية ولكنها تركز على العملاء الداخليين والعمليات على عكس العمليات الخارجية، تغطي العمليات الداعمة من مخطط النموذج التشغيلي البنية التحتية للمنظمة والتنظيم والشركاء والمواقع، بينما تركز المجالات الداعمة على الموارد البشرية وأنظمة الإدارة والتمويل والشؤون القانونية والمعلومات.

الخدمات اللوجستية

حدد العملية التي تريد من خلالها الحصول على الخدمات اللوجستية (خاصة الخدمات اللوجستية للعناصر المادية مثل مناولة المواد، والإنتاج، والتعبئة، والمخزون، والنقل، والتخزين) تحت التحكم، على الرغم من أنها عملية أساسية، إلا أنها غالبًا لا تكون نشاطًا أساسيًا، لأنه من النادر أن تتمكن من تمييز نفسك بخدمات لوجستية أفضل، غالبًا ما تكون الشركة صغيرة جدًا بحيث لا يمكنها التعامل مع الخدمات اللوجستية داخل الشركة، لذلك يعد هذا نشاطًا رائعًا للاستعانة بمصادر خارجية، اختر دائمًا شركة هي الأفضل في فئتها، لا تعتمد على مؤسستك الأم في هذه الأنواع من الأنشطة، فربما لا تكون الأفضل في فئتها في هذا المجال بالذات، ولا تريد التعامل مع الحجم الصغير من المنتجات التي ستبدأ بها.

بناء النموذج التشغيلي الخاص بك

هناك العديد من العناصر التي يجب مراعاتها عند إكمال التخطيط والتفكير في مؤسستك الحالية:

- تحديد مبادئ النموذج التشغيلي الخاص بك
- تحديد سلسلة (سلاسل) القيمة
- تحديد القدرات المطلوبة لتقديم سلاسل القيمة
- تحديد عملية تكوين القدرات
- الهيكل التنظيمي وأدوار ومهارات الموارد البشرية
- تنظيم الموارد لدعم الموارد البشرية في القيام بالعمل
- تحديد نظام إدارة لدعم التخطيط والأداء

منهجية إدارة الخدمات والمنتجات والعمليات

الخدمات والمنتجات

مراحل تطوير عمل المؤسسات

يوضح الشكل التالي مراحل تطوير العمليات في المؤسسات، حيث تشمل:

- التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة
- تصميم مؤشرات الأداء
- التحول الرقمي
- عمل مؤشرات لقياس جودة الخدمات والمنتجات
- تحليل حجم الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة
- العمل على بناء وتطوير سلاسل العمليات بما يواكب التغيرات الديناميكية والتطورات المستمرة
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

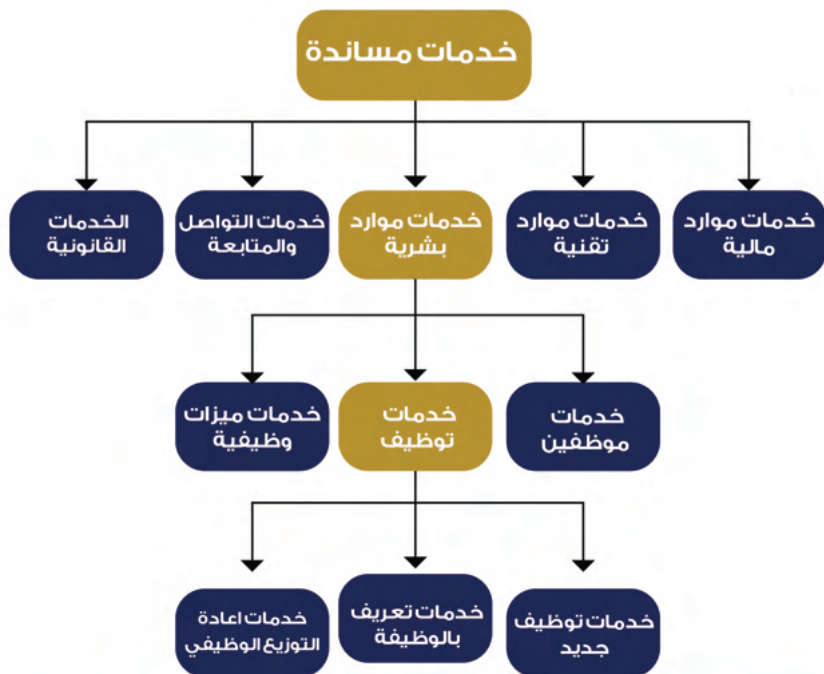
مراحل تطوير عمليات المؤسسة

-  01 إعادة تصميم الهيكل التنظيمي
-  02 بناء و تحسين و تطوير سلاسل العمليات
-  03 تحليل حجم الطلب على المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتصميم الإجراءات و أعداد المعنيين للوظائف لحساب متطلبات القوى العاملة الحالية والمستقبلية
-  04 تصميم مؤشرات جودة الخدمات تعكس رضا المستفيدين عن ما تقدمه لهم لقياس المؤشرات لتحسين أداء تلك الخدمات
-  05 تحديد مجموعات التطبيقات التقنية و الالكترونية المطلوبة لدعم كل اجراءات المؤسسة و تكون الأساس التحول الرقمي للمؤسسة
-  06 تصميم مؤشرات الأداء للمؤسسة حول خدمات المؤسسة أو القيمة المضافة التي تقدمها لعملائها الخارجيين أو الداخليين
-  07 التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة حول قيمة الخدمات المقدمة لهم

تصنيف الخدمات

الشكل التالي يوضح تصنيف الخدمات والمنتجات في المؤسسات، حيث يمكن تصنيفها إلى:

- خدمات (حسب حاجة المؤسسة)
- خدمات (حسب طبيعة المستفيد)
- خدمات مساندة



بناء دليل الخدمات

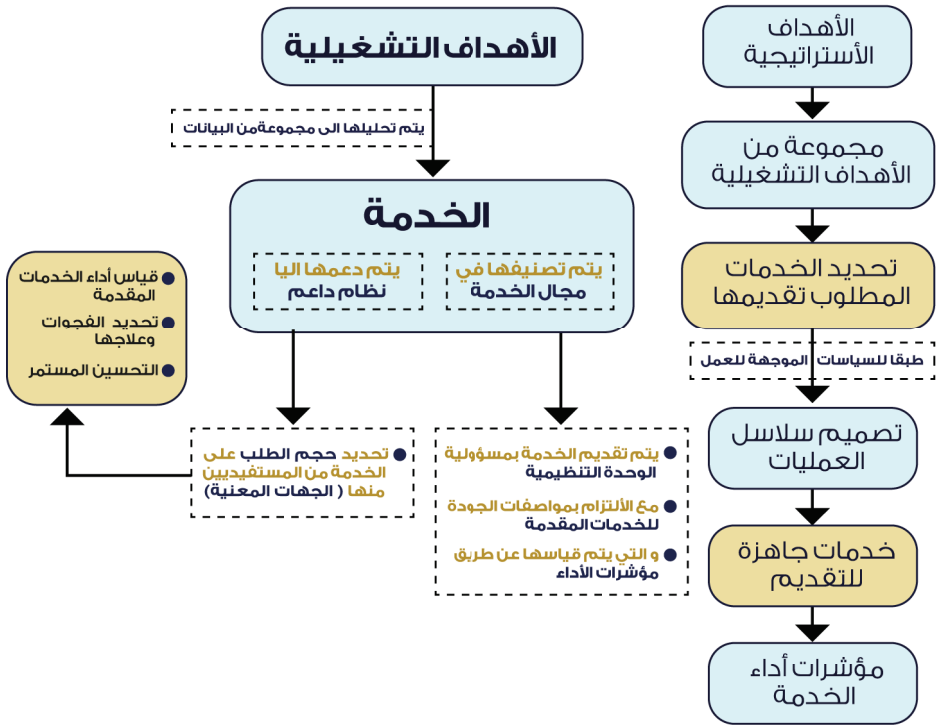
يوضح الشكل التالي كيفية بناء دليل الخدمات من خلال تحديد اسم الخدمة، ومعرف الخدمة، والمجال التي تقدم فيه الخدمة، ووصف مختصر للخدمة، ونوع الخدمة، والخدمات الفرعية، والهدف من الخدمة، والمسؤولين عن الخدمة، والمستفيدين من الخدمة، وتصنيف الخدمة حسب نوع المستفيد.

وتحديد موعد بدء تقديم الخدمة، والجهات المشاركة في تقديم الخدمة، والإجراءات الداعمة للخدمة، ومؤشرات جودة الأداء، وهل الخدمة يتم تقديمها بشكل تقليدي أم من خلال التحول الرقمي، المشروعات التي تم اقتراحها لتقديم الخدمة، الأنظمة التي تدعم الخدمة، والقنوات التي تقدم الخدمة.

1	أسم الخدمة	أسم معبر الخدمة
2	معرف الخدمة	معرف من عدة مكونات لبيان تصنيف الخدمة ورقم فريد لها
3	مجال الخدمة	تعريف مجال الخدمة المستهدف تقديمها
4	الخدمات الفرعية	مجموعة من الخدمات المتفرعة من الخدمات الرئيسية
5	وصف مختصر للخدمة	تلبية متطلبات العملاء
6	الغرض من الخدمة	أهداف تقديم الخدمة و الفوائد المتحققة منها
7	ادارة العمل المسؤولة	ادارة خدمات المستفيدين
8	المستفيدين من الخدمة و أعدادهم	
9	نوع الخدمة	معلوماتية - تفاعلية - إجرائية - تكاملية
10	تصنيف الخدمة حسب نوع المستفيد	(Gov to Citizens),G-E (Cov to employee)

متى تم بدء توفير الخدمة للمستفيدين منها	موعد بدء تقديم الخدمة	11
الجهات الخارجية المشاركة في تقديم الخدمة	الجهات المشاركة	12
مجموعة الاجراءات التي تتكامل على شكل سلسلة عمليات (اجراء أو أكثر) لأداء الخدمة	الاجراءات الداعمة للخدمة	13
مؤشرات جودة أداء الخدمة والتي تكون الأساس لاتفاقيه مستوى أداء الخدمة	مؤشرات جودة أداء الخدمة	14
هل الخدمة تقدم بشكل رقمي أم لا و نسبة الأتمتة	حال أتمتة الخدمة	15
المشاريع المقترحة لتحسين الخدمة	مشروعات تحسين الخدمة الرقمية	16
النظام الالى، أو الأنظمة الداعمة (منصة التفاعل مع المستفيد + أي أنظمة تعمل في دعم تنفيذ اجراءات الخدمة)	النظام الداعم	17
القنوات المتاحة للوصول للخدمة (الطلب الرسمي - مواقع على الانترنت - الهواتف الذكية - أكشاك الخدمات- الخدمات الصوتية الالية، ...)	قنوات تقديم الخدمة	18

مفاهيم وصف الخدمة (مخرج العملية) وعلاقتها
يوضح الشكل التالي الأهداف التشغيلية والأهداف الاستراتيجية، وقياس أداء الخدمات المقدمة، وتحديد الفجوات ومحاولة التغلب عليها، التحسين المستمر.



العمليات والإجراءات مفهوم العملية

العملية (Process): هي مجموعة من خطوات عمل (المهام) التي يتم تنفيذها، وتقوم بتحويل مدخلات العملية (Inputs) لإنتاج مخرج أو عدة مخرجات مستهدفة من العملية (outputs).



أنواع مخرجات العملية

يوضح الشكل التالي أنواع مخرجات العملية، منها:

- قيمة مضافة
- خدمات فرعية
- عائد من التنفيذ
- منتجات/ خدمات أساسية



نموذج تمثيل العملية والخدمة القياسي (IGOE) يستخدم في وصف سلسلة من العمليات (المدخلات Inputs - الموجهات Guidance - المخرجات Outputs - الممكنات Enablers).



موجهات وممكنات العملية تقوم الموجهات (Guidance) بتوجيه تنفيذ العملية أثناء تصميمها وتشمل على:

- **السياسات (Policies)** : توجه العملية أثناء التنفيذ من خلال تحديد خيارات التنفيذ التي يمكن اتباعها وترجم في النظم الداعمة إلى قواعد عمل (Business Roles)

● **المعايير (Standards)** : وتحدد مواصفات هيكل العملية ومخرجاتها وتستخدم في تصميم العمليات وتصميم شكل مخرجاتها، وقد تكون معايير عالمية مثل الأيزو أو معايير متعارف عليها مثل مواصفات شكل الاستخدام (User Interface Standards) أو معايير خاصة تضعها الشركة مثل مواصفات موقع المركز (Website Specification)

● **مؤشرات الأداء (Performance Indicators)**: تستخدم أثناء تنفيذ العملية لقياس كفاءة العملية وقد تسبب توقف وإعادة توجيه العملية

● **النظم الآلية (Automation Software)**: والتي تمكن من أتمتة بعض مهام العملية وتسريع تنفيذها وزيادة جودة نتائجها

● **التجهيزات (Facilities)**: والتي تدعم تنفيذ العمليات التي تتطلب أجهزة لتنفيذ بعض المهام

سلسلة العمليات (Process Value Chains)

سلسلة العمليات		
هي مجموعة من العمليات التي تتكامل سويا لإنتاج المخرج النهائي لها		
تمثل سلسلة العمليات معمارية العملية و هي أول خطوة يتم عملها في تصميم عملية جديدة	سلسلة العمليات لها مخرج أو عدة مخرجات نهائية. كما أن لها مخرجات تستعمل داخليا كمدخلات لاجراءات السلسلة	يجيب نموذج سلسلة العمليات عن السؤال الخاص بما يتم عمله للحصول على مخرج العملية

- المدخلات من خارج السلسلة والمخرجات لخارج السلسلة
- كل عملية في سلسلة العمليات قد توصف بمجموعة من الخطوات (إجراء) أو يكون تنفيذها عبر سلسلة من الإجراءات
- مالك العمليات في السلسلة قد يكون وحدة تنظيمية واحدة أو أكثر من وحدة

فوائد سلسلة العمليات

يوضح الشكل التالي فوائد سلسلة العمليات، والتي تتمثل في:

- إعادة هيكلة تنظيم المؤسسات
- تعريف حدود الإجراءات والمخرجات والمدخلات
- التعامل مع العمليات المعقدة
- دعم ميكنة العمليات
- تدعم اكتشاف الإجراءات التي يمكن أن تُستخدم في عدد من العمليات



تعريف حدود الاجراءات و المخرجات و المدخلات مع بعضها البعض (Clear Boundaries)

01



اعادة هيكلة تنظيم المؤسسات من خلال تحديد مسؤولية تنفيذ الاجراءات التي يمكن استخدام موارد خارجية لتنفيذها (Rr-Organizing)

02



التعامل مع تعقد العمليات ذات الحجم الكبير من خلال تقسيمها الى اجراءات أقل حجما (Decomposition/leveling)

03



يدعم ميكنة العمليات من خلال تبني نظام مقسم الى وحدات برمجية يدعم كل منها اجراء (Service Oriented Architecture)

04



تدعم سلسلة العمليات اكتشاف الاجراءات التي يمكن ان تستخدم في عدد من العمليات (Re-use)

05

منهجية بناء سلاسل العمليات

يوضح الشكل التالي منهجية بناء سلاسل العمليات، والتي تتمثل في:

1. دراسة وفهم طبيعة الخدمة ومواصفاتها والمستفيدين منها (الاستعانة بدليل الخدمات)
2. تحديد الإجراءات التي تنفذ الخدمة ومدخلات ومخرج كل إجراء
3. تحديد التفاعل بين الإجراءات: أي أن بعض المخرجات تكون مدخلات لإجراء آخر
4. تحديد سلسلة العمليات



دراسة وفهم طبيعة الخدمة ومواصفاتها
والمستفيدين منها



تحديد التفاعل بين الإجراءات:
أي أن بعض المخرجات تكون
مدخلات لإجراء آخر



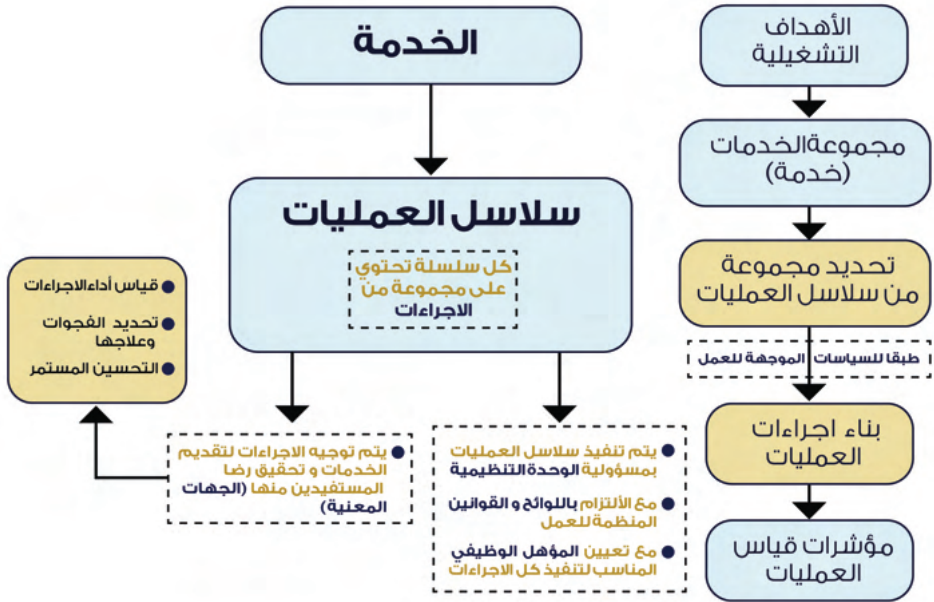
تحديد الإجراءات التي تنفذ
الخدمة ومدخلات ومخرج
كل إجراء



تحديد سلسلة العمليات

مفاهيم وصف العملية وعلاقتها

يوضح الشكل التالي وصف سلاسل العمليات، والأهداف التشغيلية



العمليات والمسؤوليات

يوضح الشكل التالي العمليات والمسؤوليات:

● مالك العملية (Process Owner)

هو الجهة المسؤولة عن تنفيذ العملية (ليس بالضرورة المالك هو المسؤول عن التنفيذ المباشر).

الجهات المعنية بالعملية (Process Stakeholders)

هي جهات مهتمة ومعنية بمخرجات العملية وهي غير الجهة المسؤولة.

● منفذو العمليات (Process Executors)

هم الأشخاص أو النظم المنفذة للعملية وقد يكونون موظفين على وظائف رسمية أو يلعبوا أدواراً في تنفيذ خطوات العمليات.

حجم العملية وتجزئتها Process Decomposition – Leveling

يوضح الشكل التالي حجم العملية وتجزئتها:

- حجم العملية هو تعبير عن عدد خطوات العمل (المهام) المطلوبة.
- كل خطوة تمثل عملاً يصعب تجزئته يقوم به شخص حقيقي أو اعتباري (نظام آلي) كما سوف يتم شرحه تفصيلاً لاحقاً.
- فهم وتوثيق وتحليل أي عملية يعتمد على حجمها ولتسهيل ذلك ينصح بتبسيط العمليات بتقليل حجمها.
- لذلك إذا كان عدد خطوات العمل كبيراً فيمكن تقسيم العملية إلى مجموعة من العمليات الفرعية (أيضاً يشار إليها بالإجراءات أو الأنشطة).
- كل عملية فرعية يجب أن يكون لها مالك وممكن أن يكون مالك العملية الأعلى.
- الممارسات العالمية تشير إلى إجراءات حجمها لا يتجاوز (10 – 20) خطوة.



أنواع العمليات

يوضح الشكل التالي أنواع العمليات، وهي:

عمليات محورية أو أساسية Core Processes

تمثل طبيعة عمل المركز والغرض من وجودها مثل: التطبيقات المطورة أو الشبكة الآمنة.

عمليات ممكنة Enabling Processes

هي عمليات تدعم تنفيذ العمليات المحورية بتوفير الموارد التي تحتاجها مثل الموارد البشرية أو وضع سياسات الحوكمة.

عمليات مساندة Support Process

هي عمليات توفر الموارد الداعمة مثل: إدارة المشاريع أو توظيف وتدريب العاملين أو إعداد الميزانية.

عمليات موجهة Guiding Processes

هي عمليات توفر التوجيه والقواعد المستخدمة للتحكم في العمليات الأخرى مثل: بناء الخطط الإستراتيجية أو تدقيق العمليات أو قياس أداء العمليات.



خصائص أخرى للعملية

توجد عدة خصائص للعمليات:



● مكان أداء العملية: مواقع أداء العملية (Location)



● الغرض من العملية Purpose

● زمن تنفيذ العملية Time of Execution ومعدل تكرار تنفيذها



● Frequency of Execution

● حجم الطلب على العملية Demand on Process: حجم الطلب

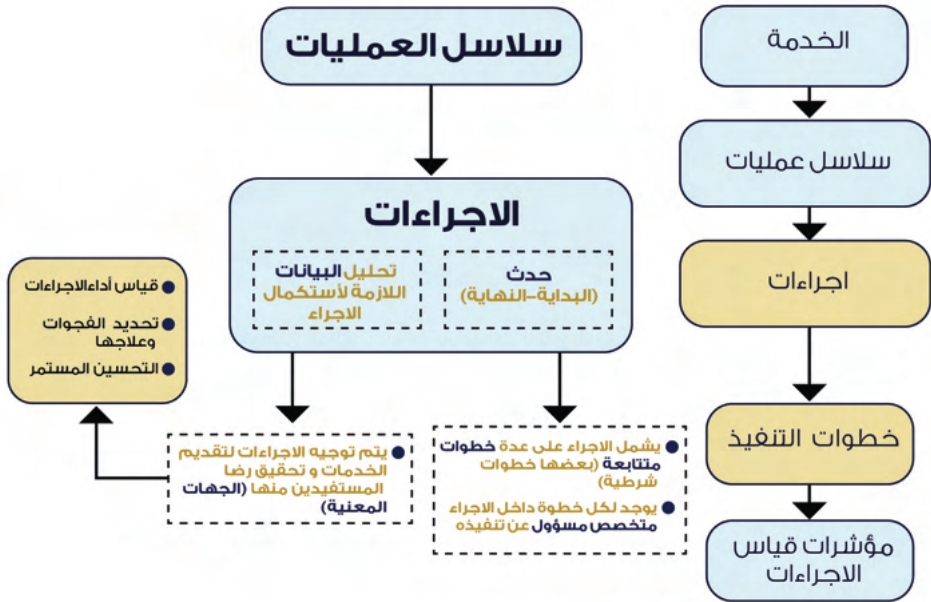


على العملية في زمن معين (مثلاً ١٠ طلبات أسبوعياً)

الإجراءات

يوضح الشكل الآتي الإجراءات في المؤسسة، حيث يشمل الإجراء على عدة خطوات متتابعة، ويوجد لكل خطوة داخل الإجراء مسؤول عن تنفيذه.

يتم توجيه الإجراءات لتقديم الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين منها الجهات المعنية.



دليل الإجراءات

تعريف دليل الإجراءات

- هو دليل يوثق إجراءات ويتكون من مجموعة من الأقسام، كل قسم يصف مجموعة من الإجراءات التي تنفذ خدمة محددة. يوثق مجموعة الإجراءات وتسلسل الأعمال اللازمة لإنتاج الخدمة.
- لكل إجراء يتم وصف مدخلاته ومخرجاته والجهات المرتبطة بالإجراء من مسؤول و جهات معنية وموجهات الإجراء وممكنات الإجراء وقياسات مراقبة الإجراء. ويمكن أيضا تضمين وصف بعض الخصائص الأخرى للعمليات.
- وصف خطوات تنفيذ الإجراء من خلال نموذج مرئي وجدول وصفية.

أنشطة وتطبيقات إدارة العمليات تعريف أنشطة وتطبيقات إدارة العمليات



أهمية أنشطة وتطبيقات إدارة العمليات



الخلاصة:

تعد النماذج التشغيلية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث تساهم في تحسين الكفاءة والفعالية والربحية. وتنوعت النماذج التشغيلية بشكل كبير على مر السنين، ويمكن تصنيفها بناءً على الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، والمتطلبات اللازمة لتنفيذها، والعمليات التي تدرج تحتها.

من بين النماذج التشغيلية الأكثر استخداماً في إدارة المؤسسات، نجد سلاسل القيمة والعمليات. تعمل سلاسل القيمة على تحليل وتحديد الأنشطة التي يجب تنفيذها لتوفير المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة بأفضل جودة وأقل تكلفة. بينما تتناول سلاسل العمليات الحاسمة التي يجب تنفيذها لتحويل المدخلات إلى منتج أو خدمة جاهزة للتسويق والبيع.

ويتطلب تطبيق هذه النماذج التشغيلية بشكل فعال ومناسب، تحليل وتقييم العمليات الحالية وتحديد المنافع المحتملة والتحسينات التي يمكن إدخالها. ويمكن للمؤسسات الاستفادة من الخبرات السابقة والتكيف مع المتطلبات الجديدة للسوق والعملاء لتحسين أدائها وتحقيق الأهداف المرجوة.

بشكل عام، فإن دراسة النماذج التشغيلية تعد من العوامل الأساسية في إدارة المؤسسات بشكل فعال وناجح. وتساعد على تحسين الأداء والكفاءة والربحية، وتساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. وبالتالي، يجب على المؤسسات الاستثمار في دراسة هذه النماذج وتطبيقها بشكل فعال ومناسب لتحقيق النجاح المرجو.

(4)

ادارة التغيير

الفصل الرابع

د. أحمد السنوسي



مقدمة:

في عالم الأعمال المتسارع اليوم، إدارة التغيير بالمنظمات تعتبر مهارة حيوية لضمان البقاء والنجاح المستدام. تحتاج المنظمات إلى التكيف باستمرار مع التغييرات المحيطة بها، سواء كانت تغييرات داخلية مثل تعديل الهيكل التنظيمي أو تغييرات خارجية مثل التقدم التكنولوجي والتغييرات الاقتصادية والتنظيمية.

فيما يلي بعض الجوانب المهمة التي تساعد على فهم أهمية إدارة التغيير في المنظمات:

- 1. التأقلم مع التغييرات السريعة:** يتعين على المنظمات تأقلمها مع التغييرات السريعة في السوق لتظل في المنافسة. إدارة التغيير تساعد على تحديد الاتجاهات والتحديات وتوجيه المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة.
- 2. تحسين الأداء والكفاءة:** يمكن لإدارة التغيير المنظمة تحقيق تحسينات في الأداء والكفاءة من خلال تحديد المشكلات وإعادة تشكيل العمليات والممارسات وفقاً لمتطلبات السوق.
- 3. زيادة قبول الموظفين للتغيير:** إدارة التغيير تهدف إلى تحسين قبول الموظفين للتغييرات الجديدة ومساعدتهم على التكيف معها. ذلك يتم عن طريق التواصل الفعّال مع الموظفين وتوفير التدريب والتوجيه اللازم.
- 4. الابتكار والتطوير:** يعزز التغيير الإبداع والابتكار داخل المنظمة. الشركات التي تعتمد إدارة التغيير بشكل فعّال تكون أكثر قدرة على ابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء، وتزيد من تنافسية الشركة في السوق.

5. **القيادة الفعّالة:** إدارة التغيير تتطلب قيادة قوية ورؤية واضحة. القادة الفعّالون يمكنهم قيادة فرقهم من خلال عملية التغيير وضمان تحقيق النتائج المرجوة.

6. **استدامة النجاح:** إدارة التغيير تساعد المنظمات على تحقيق النجاح المستدام عن طريق تطبيق التغييرات بطريقة منتظمة ومستدامة. المنظمات القادرة على إدارة التغيير بشكل فعّال تظل قادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية والحفاظ على نجاحها على المدى الطويل.

كان جون كوتر (John Kotter) عالم الإدارة الشهير واحداً من أوائل الذين سلطوا الضوء على أهمية التغيير التنظيمي من خلال نموذج الشهير الذي يتكون من ثماني خطوات. عمل كوتر على توضيح العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل التغيير، مثل إنشاء حالة الطوارئ، تشكيل فريق التغيير، والتواصل الفعّال.

على صعيد آخر، قدم كورت ليوين (Kurt Lewin) نظرية "الجليد وإذابته"، التي تعتبر إحدى أساسيات إدارة التغيير. يصف ليوين تغيير المنظمة على أنه عملية مكونة من ثلاث مراحل: التجميد (تثبيت النظام الحالي)، الانتقال (التغيير نفسه)، وإعادة التجميد

أحد الباحثين البارزين في هذا المجال هو ريتشارد بيكهارد (Richard Beckhard). الذي عمل على تطوير نظرية "الفجوة الإدارية" للتغيير التنظيمي. يشير بيكهارد إلى أن التغيير يحدث عندما تكون هناك فجوة بين الوضع الحالي والمستقبل المرغوب. يوفر تعريفه للتغيير إطاراً قوياً لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوات التي يمكن أن تمنح المنظمة فرصة للتطور.

بالإضافة إلى ذلك، أسهم بيتر سنج (Peter Senge) في توسيع فهمنا لإدارة التغيير من خلال تأكيد أهمية التعلم المستمر والتطوير التنظيمي. وبوصفه مؤسس مفهوم "المنظمة التعلّمة"، حث سنج القادة على دعم بيئة تشجع التعلم والتطوير المستمر للموظفين والمنظمة ككل. في هذا السياق، ينبغي أن نذكر أيضاً روس أكوف (Russell Ackoff) الذي عمل على تطوير مفهوم "التخطيط التفاعلي"، والذي يدعو إلى تطبيق مقاربة تشاركية تهدف

رحلة صنع التغيير:

1. الرؤية: أين الوجهة؟
2. الأثر: كيف سيؤثر على المنظمة؟
3. التوقعات: ما الذي يتعين علي فعله لإجراء التغيير؟
4. الفرص: ما هي القدرات التي أحتاجها للتغيير؟
5. الالتزام: هل أنا ملتزم بإجراء التغييرات اللازمة؟
6. الدعم: هل لدى الدعم المناسب لإجراء التغيير؟



نموذج (Prosci) لإدارة التغيير:

● يقيم مستوى نضج إدارة التغيير في المنظمات

المستوى 5: الكفاءة التنظيمية

المعايير الأولية:

● يتم تنفيذ معايير وأدوات إدارة التغيير في المنظمة.

● هناك نموذج حوكمة كامل.

● إدارة المشاريع وإدارة التغيير متكاملة.

● إدارة التغيير تستخدم في جميع المشاريع الكبرى.

النتائج: ارتفاع معدل النجاح والاستجابة للمشاريع والمبادرات.

المستوى 4: معايير المنظمة

المعايير الأولية: معايير وأساليب إدارة وتعزيز التغيير على مستوى

المنظمة مقبولة على نطاق واسع.

المستوى 3: مشاريع متعددة

المعايير الأولية: تُستخدم معايير وأدوات التغيير في جميع

المشاريع ونماذج حوكمة إدارة التغيير مطبقة. مشاركة الخبرات وتأسيس

أفضل الممارسات، يتم تطبيق إدارة التغيير في العديد من المشاريع.

المستوى 2: المشاريع المتفرقة

المعايير الأولية: يتم اختيار المعايير والأدوات واستخدامها في بعض

المشاريع تم تطوير نموذج حوكمة أولي يتم استخدامه إدارة التغيير في

بعض المشاريع.

المستوى 1: لا وجود لإدارة التغيير

المعايير الأولية: إدارة التغيير غير موجودة، أو لم يتم تنفيذها بشكل صحيح لا يوجد إطار رسمي أو أدوات لإدارة التغيير لا توجد عمليات أو إجراءات أو خطط مشتركة لإدارة التغيير.

النتائج: ارتفاع معدل فشل المشروع؛ بسبب عدم الاستجابة للتغيير.

النتائج	المعايير الأولية	المستوى
<ul style="list-style-type: none"> أعلى معدل نجاح واستجابة للمشاريع والمبادرات 	<ul style="list-style-type: none"> يتم تطبيق معايير إدارة التغيير والأدوات في المنظمة تنفيذ نموذج حوكمة كامل تم دمج إدارة المشاريع وإدارة التغيير تستخدم إدارة التغيير في جميع المشاريع الهامة 	المستوى 5 الكفاءة التنظيمية
	<ul style="list-style-type: none"> يتم نشر المعايير و الأساليب على مستوى المنظمة على نطاق واسع لإدارة التغيير و مبادئه 	المستوى 4 معايير المنظمة
	<ul style="list-style-type: none"> يتم استخدام معايير و أدوات وإدارة التغيير في جميع مشاريع تطوير نموذج حوكمة إدارة التغيير تشارك الخبرة و يتم إنشاء أفضل الممارسات تتم ممارسة إدارة التغيير في العديد من المشاريع 	المستوى 3 مشاريع متعددة
	<ul style="list-style-type: none"> المعايير و الأدوات المختارة و المستخدمة في بعض المشاريع تطوير نموذج الحوكمة الأولى تستخدم إدارة التغيير في بعض المشاريع 	المستوى 2 مشاريع متفرقة
<ul style="list-style-type: none"> أعلى معدل لفشل المشاريع بسبب عدم التعامل مع جانب التغيير 	<ul style="list-style-type: none"> لا يتم تطبيق إدارة التغيير أو يتم تطبيقها بشكل غير كاف لا يوجد هيكل أو أدوات رسمية لإدارة التغيير لا توجد عمليات إجرائية أو خطة مشتركة لإدارة التغيير 	المستوى 1 لا وجود لإدارة التغيير



هدفا المنشود
نموذج إدارة التغيير

منحنى "اعتماد" إدارة التغيير:

يوضح منحنى التغيير أدناه المراحل التي تمر بها جميع المنتجات والخدمات

الملكية:

● يشعر المستخدمون بملكية المنتجات والخدمات

الدعم:

● المستخدمون على استعداد لتغيير وقبول الوضع الجديد

القبول:

● يحدد المستخدمون المهارات التي يحتاجون إلى تعلمها وهم على استعداد للتعلم.

الفهم:

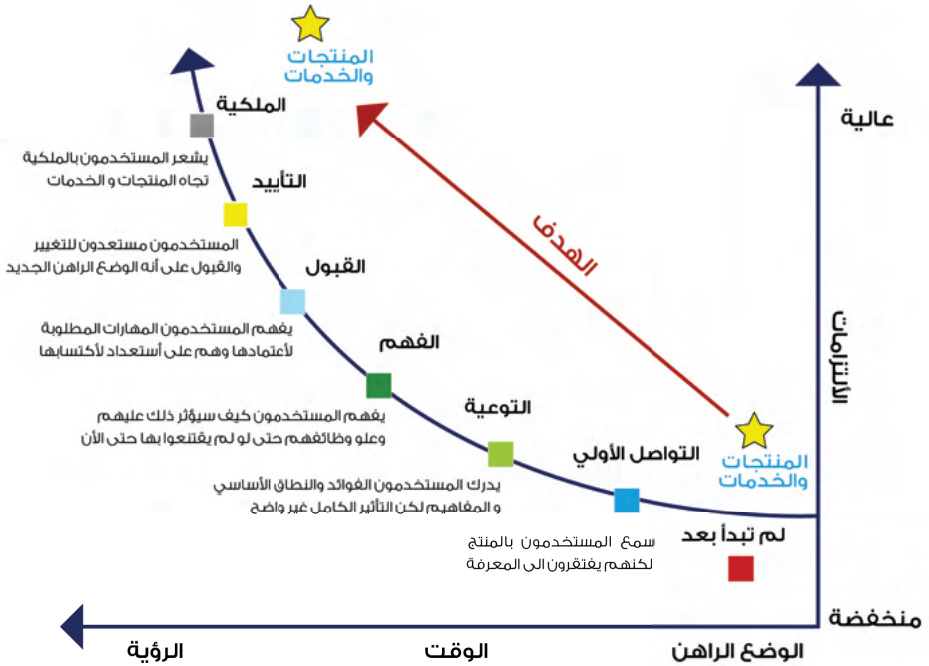
● يفهم المستخدمون كيف يؤثر ذلك عليهم وعلى عملهم، حتى لو لم يفتنعوا بعد.

التوعية:

● يقدر المستخدمون الفوائد والنطاق الأساسي والمفاهيم، لكن التأثير الكلي غير واضح.

التواصل الأولي بالمستخدمين:

● لقد سمع المستخدمون عن حجم التغيير، لكنهم يفتقرون إلى المعرفة.



الغرض من إدارة التغيير:

- يتيح برنامج إدارة التغيير الانتقال السلس للمنظمة من حالتها الحالية إلى حالتها المستقبلية، ويدفع إلى إتباع الإجراءات التي تدعم نجاح المنظمة في المستقبل

النماذج التنظيمية لإدارة التغيير:

- عامل آخر مرتبط بالمنظمات هو ما إذا كانت موارد إدارة التغيير مركزية أو لامركزية أو مزيجاً من الاثنين.

نموذج لامركزي

- في النموذج اللامركزي، يتم استخدام الموارد وامتلاكها من قبل المشروع نفسه، أو من قبل الإدارات المختلفة داخل المنظمة. المورد لديه قدرات إدارة التغيير، ولكن قد يحتاج إلى دعم من خبراء التغيير داخل المنظمة لتنفيذ المنهجية والأدوات.

شكل مركزي

- في النموذج المركزي، يمتلك مسؤول الإدارة الجماعية الموارد، ووضعها ويقرضها للمشاريع، ويتم تعديلها في مشاريع محددة. بمجرد اكتمال المشروع، يتم إرجاع الموارد إلى CMO.

نموذج هجين

- كما يوحي الاسم، إنه نموذج هجين. تتمثل ميزة الجمع بين النموذجين الآخرين بشكل أساسي في الجمع بين مزايا الهيكلين الآخرين، ولكن بدرجة أقل.

النموذج الهجين



في النموذج الهجين كما يوحي الاسم مزيج من النموذجين الآخرين الفوائد المشتركة للهيكلين و لكن مع تأثير أقل

النموذج المركزي



في النموذج المركزي تكون الموارد مملوكة و موجودة في مكتب ادارة التغيير (CMO) و يتم اقرضها للمشاريع و تغيير الموارد في مشاريع محددة عند الانتهاء من المشروع تعود الموارد الى مكتب ادارة التغيير.

النموذج اللامركزي



في النموذج اللامركزي يتم توظيف الموارد وامتلاكها اما من قبل المشروع نفسه أو من قبل ادارات مختلفة في المنظمة تتمتع الموارد بكفاءات ادارة التغيير و لكنها قد تحتاج الى دعم من خبراء التغيير في المؤسسة لتنفيذ المنهجية والأدوات

طريقة إدارة التغيير:

أنشطة إدارة التغيير لها سبعة مجالات تركيز أو مجالات فرعية:

1. الإعدادات للتغيير
2. التعاون مع النظام
3. إنشاء شبكة أبطال التغيير
4. خطة تواصل
5. نقل الخبرة
6. تدريب المستخدمين النهائي
7. الدعم

الركائز الأساسية:

أولاً:

- تقييم وإدارة الاستعداد للتغيير
- تقييم وتسهيل التواصل مع القادة وتخطيط العمل
- إعداد أصحاب المصلحة وإشراكهم

ثانياً:

- تحديد وإدارة تأثير التغيير
- دور التخطيط والتصميم والتنفيذ

ثالثاً:

- تحديد وإدارة تأثير التغيير
- تخطيط وتصميم وتنفيذ مهام الأدوار

رابعاً:

- تخطيط وتصميم وتطوير وتوفير اتصالات أصحاب المصلحة

خامسا:

- تخطيط وتصميم وتنفيذ وإدارة عملية نقل الخبرات

سادسا:

- تخطيط وتصميم وتطوير وتقديم برامج تدريب المستخدم النهائي

سابعا:

- وفقاً لمنهجية Prosci. التعزيز هو وسيلة للمراجعة وإعادة التفكير لضمان حدوث التغيير.



الخطوة ١: التحضير للتغيير نظرة عامة:

- تحديد السلوكيات المرغوبة، وإعداد وإشراك جميع أصحاب المصلحة المتأثرين، والتوافق مع القادة، وتقييم وإدارة الاستعداد للتغيير.

عينة المخرجات / المسرعات:

- خطة التوافق مع القيادة
- تغيير أدوات تقييم الاستعداد والمشاركة

الأنشطة الأساسية:

- تطوير استراتيجية إدارة التغيير التنظيمي
- تقييم أصحاب المصلحة
- وضع خطة تنسيق مع القائد
- تحديد الإجراءات والنهج للاستعداد للتغيير
- تطوير وبدء خطة إشراك أصحاب المصلحة
- تقييم التغيير والاستعداد للتبني

عوامل النجاح:

- سلب الضوء على الإجراءات الرئيسية المهمة للنجاح في المواقف المستقبلية
- تطوير القادة الذين يقودون التغيير. تختلف المهارات اللازمة لقيادة التغيير عن المهارات اللازمة لإدارة العمليات
- اسمح لأصحاب المصلحة بنمذجة السلوك المطلوب.

المخرجات:

- تحديد السلوكيات التي تقود النجاح في الوصول إلى الحالات المستقبلية.
- إحاطة أصحاب المصلحة لتقديم التوجيه والدعم لدعم فريق التغيير بأكمله بشأن أهداف التنفيذ، وحالات العمل، والأنشطة الرئيسية.

- أصحاب المصلحة والمسؤولين على علم بما هو متوقع منهم.
- وضوح القرارات الرئيسية.

الأنشطة الأساسية

- تطوير استراتيجية إدارة التغيير التنظيمي
- تقييم أصحاب المصلحة
- تطوير خطط التنسيق مع القادة
- تحديد السلوكيات ونهج الاستعداد للتغيير
- تطوير واطلاق خطط اشراك أصحاب المصلحة
- تقييم الأستعداد للتغيير والاعتماد

عينة المخرجات / المسرعات

خطط التنسيق
مع القيادة



أدوات تقييم جاهزية
التغيير والمشاركة



المخرجات

- تطوير استراتيجية إدارة التغيير التنظيمي
- تقييم أصحاب المصلحة
- تطوير خطط التنسيق مع القادة
- تحديد السلوكيات ونهج الأستعداد للتغيير
- تطوير واطلاق خطط اشراك أصحاب المصلحة
- تقييم الأستعداد للتغيير والاعتماد

عوامل النجاح

- تأكيد السلوكيات الأساسية التي تعتبر حاسمة للنجاح في الحالة المستقبلية
- تجهيز القيادة لقيادة التحول، تختلف المهارات المطلوبة لقيادة التحول عن تلك المطلوبة لإدارة العمليات
- تجهيز أصحاب المصلحة ليكونوا قدوة للسلوكيات المرغوبة

الخطوة 1: خطوات الإعداد لعملية التغيير:

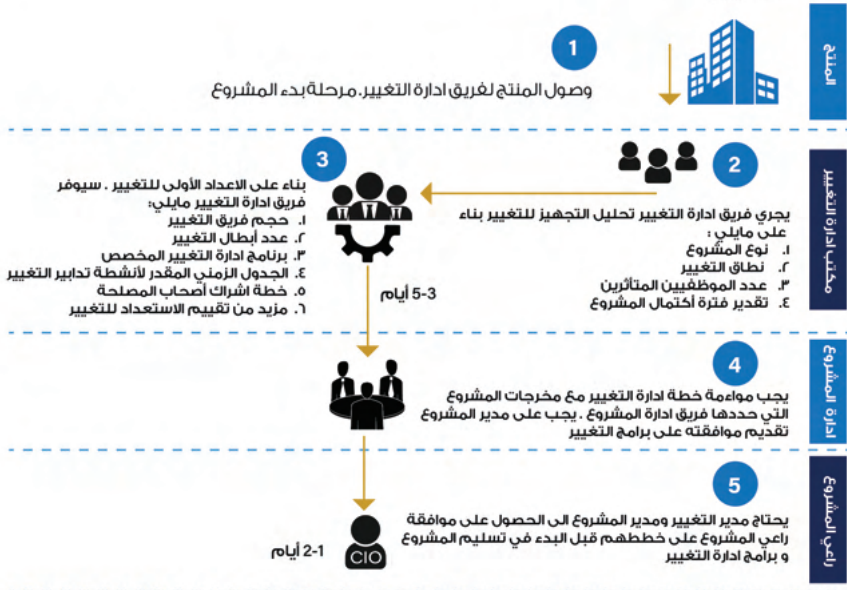
مرحلة بدء المشروع

يُجري فريق إدارة التغيير تحليلاً للتعامل مع التغيير بناءً على الآتي:

1. نوع المشروع
2. نطاق التغيير
3. عدد الموظفين المتأثرين
4. الوقت المقدر لإنجاز المشروع

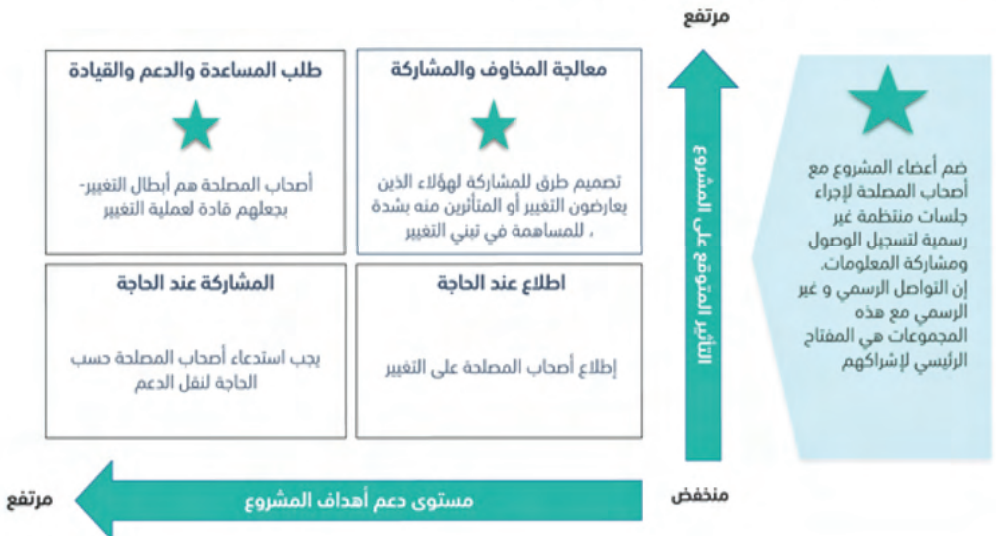
أثناء الإعداد الأولي للتغيير، سيوفر فريق إدارة التغيير ما يلي:

1. حجم فريق التغيير
 2. عدد أبطال التغيير
 3. تخطيط التغيير.
 4. المواءمة.
 5. خطة إشراك أصحاب المصلحة.
 6. مزيد من التقييم للجاهزية للتغيير
- يجب أن تتماشى خطة إدارة التغيير مع مخرجات المشروع التي حددها فريق إدارة المشروع. يجب على مدير المشروع تقديم الموافقة على تغيير البرنامج.
 - يجب على مديري التغيير ومديري المشروع الحصول على موافقة من راعي المشروع قبل الشروع في تسليم المشروع وبرنامج إدارة التغيير.



الخطوة الأولى: ربط النموذج بالنظام:

- ملاحظة: يساعدك هذا النموذج في تقييم مستوى التأثير القيادي لأصحاب المصلحة المختلفين في المشروع.
- تعد الجلسات الغير رسمية المنتظمة مع أعضاء المشروع وأصحاب المصلحة للتحقق من المعلومات وكذلك الإتصال الرسمي والغير رسمي مع هذه المجموعات أمراً أساسياً لإشراكهم
- **معالجة المخاوف والمشاركة:**
- في التصميم لأولئك الذين يعارضون أو يتأثرون بشدة بالتغيير في تبني التغيير.
- **طلب المساعدة والدعم والقيادة:**
- أصحاب المصلحة هم أبطال التغيير يجعلهم قادة عملية التحول إذا لزم الأمر
- **إعلام المعنيين عند الحاجة لذلك:**
- إخطار أصحاب المصلحة بالتغييرات.



المشاركة حسب الحاجة:

- يجب استدعاء أصحاب المصلحة حسب الحاجة لإبلاغ الدعم

تابع الخطوة الأولى: عمل نموذج لخطة التنسيق مع المنظومة:

- يتم عمل نموذج يحتوي على الأنشطة التابعة للقيادة وذلك لأخذ الموافقة

المرحلة	أنشطة القيادة	تاريخ الانتهاء المستهدف	الموارد / الدعم المطلوب	الموافقة المطلوبة
الخطة (الإعداد للتغيير)				
التصميم والبناء				
الإطلاق				
التشغيل				

تابع الخطوة الأولى: عمل نموذج لإشراك ذي المصلحة:

- يوصف مستويات الدعم بين أصحاب المصلحة، ولذلك لعملية تفعيل المشروع.

أصابع المصلحة	المالك	مستوى الدعم	الدعم المطلوب	عدد الاجتماعات	المانع
القيادة		عالي		تحديث نصف أسبوعي	
التطوير والتنفيذ				يوميًا	
فريق التواصل		عالي		يوميًا	
فريق امن المعلومات				يوميًا	
فريق العمليات				يوميًا	

الخطوة الثانية: عملية التنسيق مع منظومة العمل:

- في هذه الخطوة يتم تحديد تأثير التغيير على النظام بالنسبة إلى الطرق الجديدة للعمل، وفيها يتم الآتي:
- عمل عينة المخرجات أو المسرعات.
- عمل بعض الأنشطة، والتي تعتبر أساسية مثل تحديد الأوضاع الحالية للنظام وكذلك قياس أثر التغيير، بالإضافة إلى عمل ورش عمل كمرحلة انتقالية.
- إدراك وسائل النجاح، ومنها فهم تأثير التغيير وتوزيع الكفاءة وكذلك عمل مجسمه للهيكل الأساسي.

- تحديد المخرجات وفي هذه المرحلة يتم عمل تنظيم كامل لجميع العمليات المتاحة وكذلك إدراك تأثير التغيير على الأدوار وعمل شبكة تواصل كاملة فعالة مع الموظفين، تكليف المهام وحذف الوظيفة التي لا حاجة لها.

تابع الخطوة الثانية: عمل خطة لتحليل الأثر (CIA):

اسم الإجراء:

وصف مختصر للتغيير	
التغيير في الإجراء XXX •	التغيير في الأنظمة التقنية XXX •
	التغيير علي مستوى الأشخاص /المسؤوليات XXX •

- يتم عمل هذا النموذج لإلقاء الضوء على خطة سير العمل الراهن مع ملاحظة تأثيرات التغيير، وفي هذه الخطوة يجب أن يكون المسؤول عنها هم مديري المشاريع.

تابع الخطوة الثانية: عمل خطة لتقييم تأثير التغيير:

في هذه الخطوة يتم استخدام نموذج تقييم التغيير، وهذه الخطة في الأغلب يتم استخدامها كنموذج تجهيز للطوارئ، وتتكون من الآتي:

- خانة تخفيف المخاطر
- خانة التأثير على النشاط
- خانة النشاط بأنواعه الداخلي والخارجي
- خانة وصف النشاط

وصف النشاط	النشاط الداخلي / الخارجي	التأثير على النشاط		تخفيف المخاطر		مدي الخطورة (مرتفع/متوسط/منخفض)
		العملية	الأشخاص	العملية	الأشخاص	
2020	خارجي		1- الجهات الحكومية 2- يسر		1- بواسطة تطبيق سكايب (Skype) 2- تسجيل مرئي	منخفض
	داخلي		1- يسر		1- بواسطة تطبيق سكايب (Skype)	منخفض
	معلن الاجتماع اليومي					

يجب على المديرين الإشارة إلى عملياتهم أو الأنشطة المتعلقة بهم من خلال وصف موجز.

- تحدد الأنشطة المهمة والأساسية في وظيفتك.
- تقدم وصفا موجزا للأنشطة.

تحديد ما إذا كان النشاط له أثر داخلي أو خارجي:

- داخليا - التأثير على إدارة وموظفي برنامج يسر
- خارجيا - أصحاب المصلحة مثل: الباعة والجهات الحكومية.

تحديد التأثير على الأنشطة:

- العملية - التأثير على العملية وطريقة العمل
- الأشخاص - التأثير على أدوارهم ومسؤولياتهم.
- التقنية - سرد قائمة بتطبيقات النظام التي يتأثر بها المستخدم

توضيح كيف سيتم تخفيف هذه التأثيرات:

- العملية - خطط لطريقة عمل جديدة.
- الأشخاص - تحديد أدوارهم الجديدة وكيفية العمل.
- التقنية - أنظمة النسخ الاحتياطي أو الطول التقنية البديلة.

تابع الخطوة الثانية: عمل دليل لمستوى خطورة التغيير:

- هذا الدليل مهم لقياس مدى خطورة التغيير على كل الأشخاص والتقنيات المستخدمة، وهذا وفقاً لمعايير، فينقسم دليل الخطورة إلى تأثيرين وهما:

تأثيرات التغيير على الإجراءات المتاحة

- يتم التقييم في هذا المقياس من المرتفع، والذي يمثل مستوى تغيير كبير على الإجراءات إلى المنخفض، والذي يمثل انخفاض في مستوى الإجراءات، مروراً بالمستوى المتوسط.

تأثيرات التغيير على الأشخاص في النظام

- يتم التقييم في هذا المقياس من المرتفع، والذي يمثل مستوى تغيير كبير على الأشخاص إلى المنخفض، والذي يمثل انخفاضاً في مستوى التأثير على الأشخاص، مروراً بالمستوى المتوسط.

مستوى الخطورة	التأثير على الإجراءات	التأثير على الأشخاص	التأثير على التقنية
مرتفع	<ul style="list-style-type: none"> • الأنشطة الحيوية والأساسية للأعمال • الأنشطة التي يمكن تقديمها خلال 24 ساعة • إجراء جديد أو ذا تأثير رئيسي على العمليات الحالية • إجراءات تستخدم أو مكررة 	<p>تغييرات كبيرة في الأدوار (الوصف الوظيفي) من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مهام جديدة • مهام مستمرة • مهام ملغاة 	<ul style="list-style-type: none"> • تأثير كبير على التطبيقات / منصات النظام الأساسية • الاستخدام المتكرر للتطبيقات و المنصات
متوسط	<ul style="list-style-type: none"> • أنشطة هامة للأعمال • النشاط يمكن تقديمه خلال 72 ساعة • تأثير رئيسي على بعض من العمليات الحالية • عملية مستخدمة بشكل منتظم أو متكرر 	<p>تغييرات طفيفة في الأدوار (الوصف الوظيفي) من حيث:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مهام جديدة • مهام مستمرة • مهام ملغاة 	<ul style="list-style-type: none"> • تأثير طفيف على التطبيقات / منصات النظام الأساسية • التطبيقات / منصات النظام يتم استخدامها بشكل منتظم أو متكرر
منخفض	<ul style="list-style-type: none"> • الأنشطة غير الحساسة للأعمال • يمكن توفير ما يلزم في الإطار الزمني المطلوب • تأثير طفيف على العمليات الحالية • نادراً ما تستخدم العمليات أو على أساس مخصص 	<p>يكون تغييرات في الأدوار والمهام</p>	<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد تطبيق نظام مطلوب. • يتطلب تدريب على النظام.

تابع الخطوة الثانية: عمل تغييرات في نماذج تقييم جاهزية:

- وفي هذه الخطوة يتم التحقق من أن جميع أعضاء المنظمة لديهم جميع تقنيات ووسائل الاتصال اللازمة لهم، وكذلك يقوم المديرون بجمع بيانات التواصل مع الأشخاص، ومنها عناوين البريد الإلكتروني وكذلك الأرقام الهاتفية.

اسم الموظف	الرقم الوظيفي	القطاع	عنوان البريد الإلكتروني للعمل	رقم الهاتف (Handphone No.)	كمبيوتر محمول / سطح المكتب (Laptop/ Desktop)	اتصال إنترنت/ الإنترنت (Internet/ Intranet Connection)		أدوات الاتصال (Communication Tools)		
						Wifi Connection (Y/N)	VPN (Y/N)	Webex	Skype	Zoom
علي	123456	التسويق	ali@yesser.gov.sa	123 456789	كمبيوتر محمول	Y	Y	N	Y	N

يقوم المدراء بجمع معلومات التواصل المدخلة لأعضاء الفريق:
• عنوان البريد الإلكتروني للعمل
• رقم الهاتف

يجب على المدراء التأكد من أن أعضاء الفريق لديهم أدوات الاتصال والمواد المناسبة لأداء واجباتهم أثناء العمل عن بعد

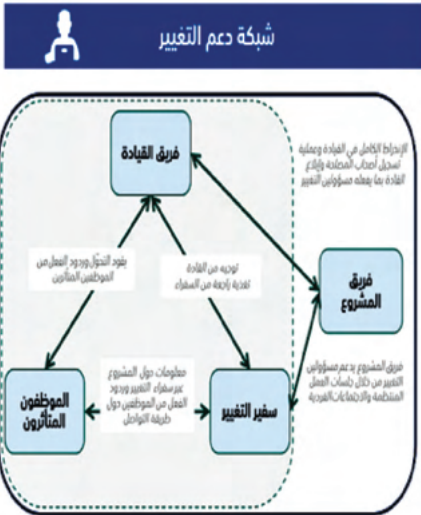
الخطوة الثالثة: عمل تحديد لشبكة أبطال التغيير:

● في هذه الخطوة يتم وضع الخطط المناسبة للتقليل من الأخطاء والأعطال، وهذا لا يتم إلا بوجود مشاركة ودعم بين أعضاء النظام.

عمل خطة لصنع شبكة متكاملة للتغيير:

● في هذه الخطوة يتم عمل شبكة متكاملة تمثل جميع أعضاء المشروع من فريق القيادة والمشروع والموظفين المؤثرين الجهات الخاصة والحكومية، ولهذه الخطوة عوامل التمكين ومنها:

- الالتزام بأدوار مسؤولي التغيير.
- عمل تغيير لإطار الأداء التابع للأبطال.
- عمل تجمعات مستمرة للأبطال.
- إمداد جميع المسؤولين بالتقنيات اللازمة للعمل.
- تقدير الجهود والمكافآت.



عوامل التمكين الرئيسية

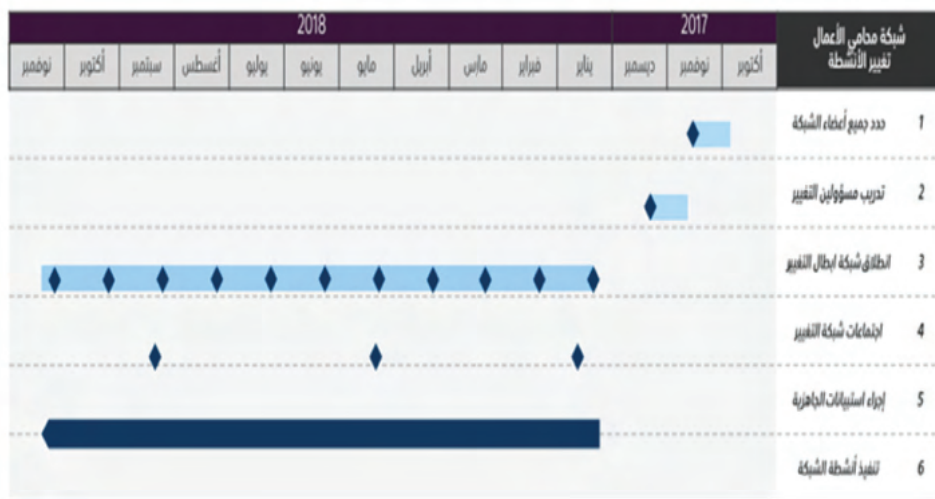
- أدوار ومهام أبطال التغيير المتفق عليها - الاتفاق مع فائدة المشروع والأعمال على دور/مهام أبطال التغيير
- تغيير إطار أداء الأبطال - الاتفاق على مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالتنفيذ لتتبع أداء التغيير
- التجمعات الدورية للأبطال - لتخطيط / مراجعة فعالية خطط عمل أبطال التغيير
- إطار إشراك أبطال التغيير - تزويد المسؤولين بالمواد والأدوات اللازمة لأداء الأدوار بماغالبية
- التقدير والمكافآت لأبطال التغيير

تابع الخطوة الثالثة: عمل نموذج زمني لتوقيتات الأنشطة:

- في هذه الخطوة يتم عمل خطة زمنية لجميع أعضاء الشبكة بالأنشطة وتشمل جميع أصحاب الشبكة، وكذلك جميع التدريبات الخاصة بمسؤولين التغيير إلى أن يتم تنفيذ هذه الأنشطة.

عمل خطة لعملية اختيار المسؤولين عن التغيير:

- في هذه الخطوة يتم وضع معايير لاختيار المسؤول عن التغيير طبقاً لمجموعة من الصفات التي يهتم بها النظام.



معايير الاختيار:

1. شخص لديه الشغف والدافع للتغيير
2. يفضل أن يكون قائد فريق أو الشركات الصغيرة والمتوسطة في فريقهم
3. القدرة على تخصيص الوقت لحضور الجلسات والدورات التدريبية التي يقدمها فريق المشروع
4. يفضل المعرفة الجيدة بالعملية أو الأشخاص أو التقنية
5. مهارات اتصال ممتازة (شفهياً وكتابياً)
6. أن يكون مؤثراً

الأدوار والمهام:

1. نقطة الاتصال لمبادرات ومشاريع "مراسلات" الرقمية
2. المساعدة في نشر الاتصالات ومتابعتها لأعضاء الفريق
3. تمثيل الفريق لإبراز مخاوفهم وتركيزهم وسعادتهم
4. فهم كيف يمكن أن يؤثر التغيير على فريقهم والمساعدة في دعم المستخدمين المتأثرين في العمليات والأدوات الجديدة
5. دعم وتدريب وتفاعل المستخدمين المتأثرين
6. التشجيع للتغيير

فوائد مسؤولي التغيير:

1. أن يكون جزء من مواجهة التحديات نحو رؤية السعودية 2030
2. إشادة وتقدير الإدارة العليا بالتغيير الذي أحدثته في الفريق *
3. إشارة خاصة لمساهمته في وسال التواصل الداخلي إن وجدت
4. شهادة تقدير لمشاركته ومساهمته *
5. الحصول على تدريب وشهادة خاصة بإدارة التغيير
6. اكتساب خبرة قيمة في إدارة التغيير

جلسات التواصل وجها لوجه

اجتماعاتجاهزة الأعمال
جلساتالتدريب للقيادة
جلساتالتغيير التدريبية

جلسات تدريب المستخدم المتغير

دورات مسؤولي التغيير

طريقة الاتصال



تعزيز أجدة التحول

النشرات الإدارية الشهرية
رسائل البريد الإلكتروني
الإنترنت

عرض رسائل المشائات

توجد المتأثرين بشرح مبسط

طريقة الاتصال



إستخدام التقنية عن طريق الإنترنت للحصول على تعليقات فورية

جلسات ملاحظات القيادة العليا

إستطلاعات الرأي

نتائج تقييمات الإستعداد للتغيير

جلسات إبطال التغيير

التغذية الراجعة



الخطوة الرابعة: عمل خطة لعملية التواصل:

- وفي هذه الخطوة يتم جمع جميع العملاء ذوى المصلحة عبر تقنيات الاتصالات لتحقيق التغيير بشكل ناجح وتشمل:
 - جلسات بناء المستخدم المتميز.
 - تدريبات لمسؤولي التغيير.
 - جلسات إعداد القيادة.
 - استخدام وسائل الإنترنت المتاحة.
- ويمكن استخدام عوامل التغذية الراجعة، ومن هذه المؤثرات:
 - عمليات استطلاع الرأي.
 - المناقشات الدائمة مع القيادات العليا.
 - عمل تدريبات لأبطال التغيير.

الاستراتيجيات	
المرسل:	بإمكان كل فرد في المشروع التواصل
الرسالة:	كل ما يفعله فريق المشروع و التغيير يرسل رسالة للمستخدمين، وكل ما يتم تجاهل التواصل عنه يوصل رسالة بعدم أهميته للمستخدمين
المستلم:	يجب أن يتم تصميم كل رسالة ومثلاً للاحتياجات المستخدمين المتأثرين
ردود الفعل / التغذية الراجعة:	الاستماع هو أهم جزء من التواصل الفعال
طريقة التوصيل:	البريد الإلكتروني، والرسائل القصيرة، والاتصالات الداخلية ... إلخ
التكرار:	المؤثرات الأولى للتغيير، المراحل الأولى من المشروع، أثناء تصميم التغيير، قبل التنفيذ، أثناء التنفيذ، ما بعد التنفيذ

العملية

1. تقييم المتأثرين

- تحديد المجموعات الرئيسية وتقييم احتياجات أنشطة حملة التغيير
- تحديد أكثر الوسائل فعالية لكل مجموعة

2. خطة أنشطة حملة التغيير

- هم بتطوير خطة أنشطة حملة التغيير التفصيلية التي تتواءم مع معالم المشروع وتتضمن احتياجات وتفصيلات ممنوع المشروع
- التزام و تأييد الإدارة العليا حول الخطة والرسائل الرئيسية

3. تقديم أنشطة حملة التغيير

- تقديم أنشطة حملة التغيير إلى الإدارة العليا
- التواصل مع المتأثرين باستخدام جميع وسائل التواصل المتوفرة

4. جمع التعليقات

- التأكد من وجود آليه للمتأثرين لإيصال آصواتهم
- استخدام التعليقات لتحديد الفترات وتحسين المنتج أو خطة التغيير

عمل استراتيجية للتواصل:

● في هذه الخطوة نتبع استراتيجية واضحة للتواصل، والتي سوف تمكننا من طرح معلومات صحيحة للأفراد المناسبة، وذلك لفهم وإدراك كيفية تأثير التغيير عبر المشاريع، وتتكون هذه العملية من بعض الخطوات وهي:

- القياس بقياس مستوى المتأثرين.
- عمل خطة بالأنشطة الهامة لمشروع التغيير.
- تقديم أنشطة الخطة بالتفصيل.
- وأخيراً جمع جميع التعليقات المعلنة.

عمل نموذج واضح للتواصل:

● يتم توضيح عملية التواصل على مستوى كل المراحل التابعة للمشروع، كما بالشكل:

التوقيت	محتوى الرسالة	آلية التسليم	المرسل	التاريخ والوقت
قبل بداية المشروع (قبل التغيير)				
المراحل الأولى من المشروع				
أثناء تحديد وتصميم التغييرات				
قبل التنفيذ				
أثناء التنفيذ				
بعد التنفيذ				

الخطوة الخامسة: القيام بنقل الخبرات:

عمل نموذج لعملية نقل الخبرات:

وهذه الخطوة يتم عملها لنقل المهارات والخبرة الوظيفية بين الموظفين الجدد والقدامى، وتشمل ثلاث نقاط أساسية وهم:

- تحديد من هم في حاجة لاكتساب هذه الخبرة أو المهارة.
- من هم الأشخاص الذين لديهم هذه الخبرة لتعليمهم هذه المهارة.
- ما هي هذه المهارات وكذلك المهام المتعلقة بها.

المهام / المهارات الحاسمة	من لديه هذه القدرة ويمكن أن يعلمها للآخرين؟	من يحتاج لتعلم هذه المهارة؟

الخطوة السادسة: عمل تدريبات للمستخدم النهائي:

في هذه الحالة سوف يتم صنع وتنفيذ المهارات والخبرة المعرفية والعمليات اللازمة في مساندة الموظفين، وذلك للحصول على أداء أفضل.

وضع خطة لتفاعل المستخدم النهائي:

وهي خطة يتم وضعها لكي يتم قياس تفاعل المستخدم النهائي حيث يثبت ذلك مدى نجاح المشروع وتأثيره على عملهم وأدوارهم.

- تلقى المستخدمون النهائيون مقدمة شاملة للمشاريع، ويتم إطلاعهم على كيفية تأثيرها على "أساليب العمل الجديدة".
- يمكن للمستخدمين المتميزين إرشاد زملائهم في العمل على الأنظمة الجديدة وتقديم المساعدة. القوى العاملة قادرة على استخدام الأدوات الجديدة وهي على دراية بمصادر الدعم.



اعتماد المستخدم النهائي - النتائج المرجوة

1 تم تعريف المستخدمين النهائيين بشكل شامل على المبادرات وفهم تأثير المشروع على "طرق العمل الجديدة"

تحقق أبطال التغيير والمستخدمون المتميزون والموظفون تقدماً كافياً من خلال منحى التبنّي:

- يتمتع أبطال التغيير بالقدرة على تنسيق دعم الخط الأول بعد البث المباشر
- يتمتع المستخدمون المتميزون بالقدرة على تدريب زملائهم على الأنظمة الجديدة وتقديم دعم الخط الأول
- يتمتع الموظفون بالقدرة على استخدام الأنظمة الجديدة وفهم إلى أين يتجهون للحصول على المساعدة



نهج اعتماد المستخدم النهائي

- 1 اجتماعات مجلس المدينة مع الموظفين لمشاركة المعلومات، أي لماذا نقوم بذلك؟، خريطة رحلة مختصرة، ومعالجة مخاوف الموظفين وأسئلتهم.
- 2 تعرّض أحدث "يوم في الحياة" للموظفين إلى الوضع المستقبلي وما تعنيه من حيث الأدوار والمسؤوليات اليومية



- 3 تعرّض الموظفين للتأثير الوظيفي للعمليات والتكنولوجيا المستقبلية على الفروع / الإدارات.
- 4 تدريب الموظفين ودعم ما بعد البث المباشر / أحداث استقرار الحلول

اتصالات مستمرة ثنائية الاتجاه / تدريبات المشروع (النشرات الإخبارية؛ مجتمعات البرنامج؛ & أبطال التغيير)

وضع خطة لتدريب المستخدمين النهائي:

يتم وضع نموذج لتدريب المستخدمين النهائي مع أصحاب النظام وذلك لتجهيزهم، مما يؤدي إلى عمل قناة تواصل كاملة تستطيع جمع ردود الأفعال.

المستخدمين النهائيين	المستخدمين من الإدارة العليا (مدراء وما فوق)	الفريق الفني	البرنامج التدريبي
			اسم الجلسة:
			طريقة التدريب (الافتراضي / حضوري):
			المحتوى المطلوب
			التاريخ المستهدف للتدريب:
			المدرّب:
			المدة:
			عدد المشاركين

الخطوة السابعة: وضع خطة تعزيز:

تعزيز وتثبيت التغيير مهم جداً، حتى لا يتم الارتداد عنه، بل أيضاً تمكين موضع جديد يمكن الانتقال منه لتغيير قادم.

القيام بالتعزيز:

وتحتوي على ثلاثة أمسام وهم:

1. الالتفات إلى الموظفين

يرتكب العديد من الفرق خطأً إكمال قائمة مراجعة إدارة التغيير الخاصة بهم دون الاستماع إلى الموظفين بعد التنفيذ، ستكون التعليقات التي تحصل عليها مفيدة في إنشاء إجراءات تصحيحية وأنشطة إدارة التغيير.

2. تدقيق الامتثال

سيؤثر التغيير الذي أجرته على كيفية إجراء تدقيق الامتثال. يمكن لفريق المشروع تقديم تفاصيل هذه الإجراءات والأنظمة والوصف الوظيفي الجديد، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الرئيسية المهمة التي يجب تقييمها بعد التنفيذ. من بين التقنيات المستخدمة لقياس الامتثال: استخدام نظام تقييم أداء المراقبة. كم مرة لا يزال الموظفون ينفذون المهام "بالطريقة القديمة"

3. تقييم الفعالية

يجب عليك تقييم نتائج هذه الخطوات، وتحديد أي فجوات، وتنفيذ تدابير تصحيحية. تقييمات المعايير المعتمدة والانتقادات المعتمدة. أداء الموظف. العروض العامة لتقييم استعداد المشروع.

3 تحليل الفعالية

يجب عليك تقييم نتائج هذه الأنشطة وتشخيص الثغرات وتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

- مقاييس التنبؤ
- المقاييس النوعية / التنفيذية الراجعة
- أداء الموظفين
- الأداء العام للمشروع
- تقييمات الجاهزية

2 تدقيق الامتثال

الطريقة التي تقوم بها بتدقيق الامتثال خاصة بالتغيير الذي أدخلته يمكن لفريق المشروع تحديد شكل هذه العمليات والأنظمة والأدوار الجديدة وتحديد المقاييس الرئيسية للقياس بعد التنفيذ تشمل طرق قياس الامتثال ما يلي:

- الملاحظة
- تقارير الأداء
- استخدام النظام
- كم مرة لا يزال الموظفون يستخدمون "الطريقة القديمة في فعل الأشياء"

1. الاستماع إلى الموظفين

تقع العديد من الفرق في فخ إكمال قائمة مراجعة إدارة التغيير الخاصة بهم دون الاستماع إلى ما يقوله الموظفون ستكون التعليقات التي تجمعها مفيدة في تطوير الإجراءات التصحيحية وأنشطة إدارة التغيير بعد التنفيذ

(5)

حوكمة الشركات

الفصل الخامس

د. أحمد السنوسي



مفهوم الحوكمة

هي الهيكل الشامل للسيطرة والتوجيه والرقابة على المؤسسات والشركات. وهي تشمل القوانين والسياسات والإجراءات التي تحدد كيفية إدارة المؤسسات والرقابة عليها ومساءلتها. وعرفها العالم "آدم سميث" بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه ورقابة الشركات". وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة على أنها "مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين".

وبرأي العالم "ستيفن كاكويتز" فإن الحوكمة هي "الآليات والقواعد التي تضبط ممارسة السلطة في مؤسسة ما". وهكذا يمكننا اعتبار الحوكمة كالهيكل والقواعد التي تنظم وتوجه عمل المؤسسات والشركات، وتضع حدودا لسلطات مديرها، وتخضعهم للمساءلة والشفافية أمام المساهمين وأصحاب المصلحة.

الفرق بين الحوكمة والإدارة

- الحوكمة تتعلق بوضع السياسات والهيكل والإجراءات التي تنظم عمل الشركة، وتوجهه وتخضعه للمساءلة، بينما الإدارة تتعلق بتنفيذ وإدارة الأعمال اليومية للشركة.
- الحوكمة تركز على دور مجلس الإدارة والمساهمين، في حين أن الإدارة تركز على الإدارة التنفيذية والمدراء في الشركة.
- الحوكمة تشمل وضع السياسات والمبادئ العامة لإدارة الشركة ومساءلتها، في حين أن الإدارة تركز على التنفيذ الفعلي للأنشطة والعمليات اليومية للشركة.
- الحوكمة تسعى إلى تحقيق مصالح جميع أصحاب المصلحة، بينما تركز الإدارة على أهداف الشركة وربحيتها.

- الحوكمة تضع قواعد وإجراءات رقابة عامة، في حين أن الإدارة هي التي تخضع لهذه القواعد والإجراءات.

أنواع الحوكمة



ما المقصود بحوكمة الشركات؟

حوكمة الشركات هي القواعد التي يتم من خلالها قيادة المنظمة وتوجيهها، وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بوضع إجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات ودعم الشفافية بهدف حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية.

هيكل الحوكمة



أهمية حوكمة الشركات

توجد أهمية كبيرة لحوكمة الشركات، منها:

- تساعد الحوكمة الشركات على إيجاد بيئة عمل سليمة تساعد الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توفر الإدارة الجيدة، ولذلك تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة إلى أن الحوكمة تساعد الشركات على التوسع في نشاطها، وتقلل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الشركات، وتدعم بناء الثقة مع أصحاب المصالح.
- تساهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاءة الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على رفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، بالإضافة إلى تقليص حجم المخاطر التي تواجه الاقتصاد.
- تعمل حوكمة الشركات على حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة؛ بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، كما أن الحوكمة تدعم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية، كما تعمل على الحد من تضارب المصالح.
- تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة قوية بين إدارة المنظمة والعاملين بها والموردين وغيرهم، حيث إن الحوكمة تعزز مستوى ثقة جميع الأطراف مما يدعم رفع مستوى المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أطراف الحوكمة

توجد عدة أطراف في الحوكمة:

- الإدارة التنفيذية
- مجلس الإدارة
- الجمعية العمومية في شركات المساهمة
- الملاك أو المساهمون
- أصحاب المصالح
 - الموظفون
 - الموردون
 - المستثمرون

مبادئ حوكمة الشركات

توجد عدة مبادئ للحوكمة:

● المسؤولية

- الشركة مسؤولة عن حماية حقوق كافة المساهمين.
- التعاون بين الشركة وأصحاب المصالح في تحقيق الاستدامة وخدمة المجتمع.
- وجود مسؤول محدد عن كل مهمة.

● المساءلة

- ضمان مسؤولية مجلس الإدارة أمام المساهمين.
- ضمان مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة.
- كل مسؤول يتم محاسبته عما أنجزه من خلال استخدام سلطاته وصلاحياته.

● الشفافية

- ضمان القيام بالإفصاح في موعده وبدقة.
- الإفصاح بشأن كافة الأمور المادية بما في ذلك:

- الوضع المالي
- الأداء
- هيكل الملكية
- الحوكمة
- البيئة والمجتمع

● العدالة

- حماية حقوق المساهمين
- التعامل بمبدأ المساواة بين كافة المساهمين
- التعامل بالعدالة مع الموظفين والموردين والعملاء والبيئة والمجتمع

إطار حوكمة الشركات

يوجه إطار الحوكمة كيفية تفاعل الأشخاص مع المنظمة والهيئات التنظيمية وأصحاب المصلحة لتوجيه العمليات ومراقبتها عن كثب.

يساعد إطار الحوكمة في تركيز نهج المؤسسة حول مواضيع مشتركة، بما في ذلك من له رأي، ومن يتخذ القرارات، ومن يتحمل المسؤولية، يعمل إطار الحوكمة كهيكل داعم أساسي، وإطار من القواعد والممارسات التي يضمن مجلس الإدارة من خلالها المساءلة والإنصاف والشفافية في كيفية إدارة الشركة والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومن هذه الأطر:

1. نموذج الحوكمة الأمريكي: يتسم هذا النموذج بتركيزه على حقوق المساهمين وربحية الشركة. وينصب التركيز على دور مجلس الإدارة في حماية مصالح المساهمين وزيادة أرباحهم.

2. نموذج الحوكمة الأوروبي: يأخذ هذا النموذج في الاعتبار مصالح كافة أصحاب المصلحة داخل وخارج الشركة. ويولي اهتماماً أكبر للشغافية والمسؤولية الاجتماعية للشركات.
3. نموذج الحوكمة الآسيوي: يؤكد هذا النموذج على أهمية الاستقرار ونمو الشركة على المدى الطويل. كما أنه يركز على العلاقات بين المساهمين، ويعطي أهمية أكبر لدور الدولة.
4. قواعد الحوكمة الصادرة عن منظمات دولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والبنك الدولي. وتضع هذه القواعد مبادئ عامة لضمان الشغافية والمساءلة وعدالة توزيع السلطة داخل الشركات.
5. الإطار الخاص بحوكمة الشركات في كل دولة على حدة عندنا بالمملكة لائحة مؤسسة النقد لكافة الشركات العاملة بالقطاع المالي، لائحة سوق المال لكافة الشركات المدرجة ولائحة حوكمة الشركات لكافة الشركات غير المدرجة. ويأخذ هذا الإطار في الاعتبار السياق الاقتصادي والثقافي والقانوني لكل دولة. وبشكل عام، تسعى جميع هذه الأنماط إلى وضع قواعد تضمن شغافية ومساءلة الشركات وعدالة توزيع السلطة بها، على الرغم من اختلاف وجهات النظر بين كل منها.

إطار حوكمة الشركات



الخطوات الأساسية لحوكمة الشركات

تطبيق الحوكمة الجيدة يعتبر أمراً حيوياً لضمان نجاح الشركات وتحقيق أهدافها المستقبلية بنجاح. والحوكمة الجيدة تتضمن العديد من الجوانب المختلفة، منها تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات والإجراءات المختلفة للموظفين والإداريين والمسؤولين في الشركة، وضمان تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل. ومن أجل تطبيق الحوكمة بشكل جيد، يمكن اتباع الخطوات التالية

1- تحديد الأدوار والمسؤوليات: يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لجميع الموظفين والمسؤولين في الشركة، وتحديد الصلاحيات والإجراءات المختلفة التي يجب اتباعها لتحقيق أفضل النتائج.

- 2- تشكيل لجان الحوكمة: يجب تشكيل لجان الحوكمة المختلفة، والتي تتضمن لجنة المراجعة ولجنة التعيينات ولجنة الأجور والمزايا، وتحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة لكل لجنة.
 - 3- تطبيق معايير الحوكمة: يجب تطبيق معايير الحوكمة المختلفة، والتي تتضمن معايير الشفافية والنزاهة والمساءلة والمساواة في المنافع وغيرها.
 - 4- تحديد الأهداف والخطط الإستراتيجية: يجب تحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية بشكل واضح، وتحديد المؤشرات المختلفة التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف.
 - 5- تحديث السياسات والإجراءات: يجب تحديث السياسات والإجراءات المختلفة بشكل مستمر، وتطويرها وتحسينها بناءً على التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.
- على سبيل المثال، يمكن النظر إلى شركة "بيبيسيكو" العالمية، التي تتميز بنظام حوكمة قوي وفعال. فقد تم تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لجميع الموظفين والمسؤولين في الشركة، وتم تشكيل لجان الحوكمة المختلفة، وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية بشكل واضح، وتحديث السياسات والإجراءات المختلفة بشكل مستمر.
- ويمكن القول بأن تطبيق الحوكمة الجيدة يساعد على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل، وتحسين أداء الشركة وتحقيق أهدافها بنجاح. وبالتالي، يجب على الشركات العمل على تطبيق الحوكمة بشكل جيد وفعال، وتحديثها وتطويرها بناءً على التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.

علاوة على ذلك، يجب أن تتميز الشركات بالشفافية والنزاهة في العمل، وتعمل على تحقيق معايير الحوكمة المختلفة، والتي تساعد على ضمان استمرارية الشركة ونجاحها المستقبلي. على سبيل المثال، يمكن النظر إلى شركة "فوردا" العالمية، التي تتميز بنظام حوكمة وهيكل تنظيمية فعال ومستمرة التطوير. فقد تم تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح لجميع الموظفين والإداريين، وكذلك تم تحديد الإجراءات المختلفة التي يجب اتباعها لتحقيق أفضل النتائج. وهذا يساعد على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل، وتحقيق أفضل النتائج في الأداء المالي والإداري.

ويمكن القول بأن تطبيق الحوكمة الجيدة يعد أمراً حيوياً لنجاح الشركات وتحقيق أهدافها المستقبلية بنجاح. وعلى الشركات العمل على تطبيق الحوكمة بشكل جيد وفعال، وتحديثها وتطويرها بناءً على التغييرات في البيئة الخارجية والداخلية. والشركات التي تتميز بنظام حوكمة جيد وفعال، ستتمتع بنجاح واستمرارية في العمل، وتحقيق أهدافها المستقبلية بنجاح.

الحوكمة والهيكل التنظيمية

تعد الحوكمة والهيكل التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح الشركات في تحقيق أهدافها المستقبلية بنجاح. فقد أصبحت الحوكمة والهيكل التنظيمية من أهم الأسس التي يجب على الشركات والمؤسسات العمل على تحسينها وتطويرها بشكل مستمر.

تتضمن الحوكمة والهيكلية التنظيمية العديد من الجوانب المختلفة، منها الجوانب الإدارية والمالية والرقابية. وتهدف هذه الجوانب إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات والتفويضات المختلفة للموظفين والإداريين والمسؤولين في الشركة، وتحديد الإجراءات المختلفة التي يجب اتباعها لتحقيق أفضل النتائج. على سبيل المثال، يمكن النظر إلى شركة "أبل" العالمية، التي تتميز بنظام حوكمة وهيكلية تنظيمية قوي وفعال. فقد تم تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لجميع الموظفين والمسؤولين في الشركة، وتم تحديد الإجراءات المختلفة التي يجب اتباعها لتحقيق أفضل النتائج. وهذا يساعد على تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل، وتحقيق أفضل النتائج في الأداء المالي والإداري.

ويمكن القول بأن الحوكمة والهيكلية التنظيمية تعد عاملاً أساسياً لنجاح الشركات وتحقيق أهدافها المستقبلية بنجاح. ومن خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات والإجراءات المختلفة، يمكن تحقيق الشفافية والنزاهة في العمل، وتحسين أداء الشركة وتحقيق أهدافها

(6)

التحول الرقمي للمؤسسات

الفصل السادس

د. أحمد السنوسي



تمهيد الفصل

يتسم العصر الحالي بالتطور التكنولوجي وتأثيره في مختلف مجالات الحياة، لقد أدى التحول الرقمي إلى إحداث طفرة في مختلف المؤسسات، حيث يشير التحول الرقمي إلى تبني مجموعة من التقنيات التي يتم توظيفها بدرجات متفاوتة من قبل مختلف المؤسسات، ومنها الإنترنت، والمنصات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والبيانات الضخمة، ويتطلب هذا التحول الرقمي قيادة تتواكب مع التقنيات الحديثة.

يتفق علماء وخبراء مثل كلود شانون وجون مكارثي و يوشوا بنجيو على أن التطور التكنولوجي يؤثر بشكل كبير على مختلف جوانب الحياة. التحول الرقمي أحدث تغييراً جذرياً في العديد من المؤسسات، حيث يعني التحول الرقمي اعتماد مجموعة من التقنيات المتنوعة التي تستخدمها المؤسسات بدرجات مختلفة. تشمل هذه التقنيات الإنترنت والمنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والبيانات الضخمة؛ وكما يقول مارك أندريسن، "يتطلب هذا التحول الرقمي قيادة قادرة على التكيف مع التقنيات الحديثة."

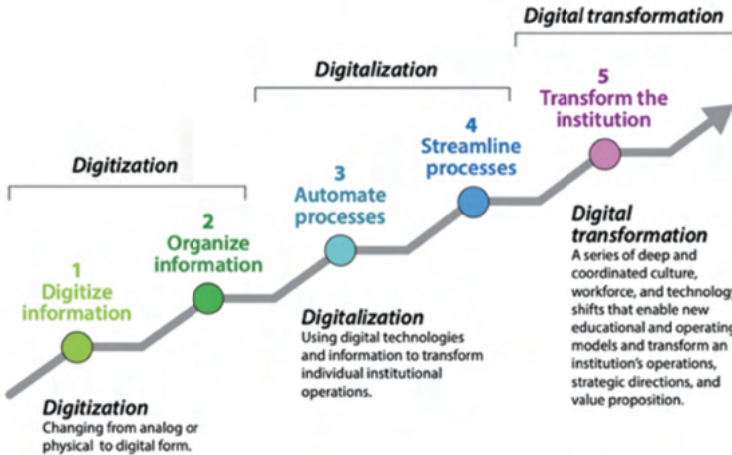
حسب رأي الخبير تيم بيرنرز-لي والباحثة فينوسيرات هاريهاران، فإن التوجه نحو عالم رقمي وأعمال رقمية أصبح أمراً ضرورياً على المستوى العالمي في المؤسسات، لا يمكنها تجاهله أو الابتعاد عنه. يعتبر التحول الرقمي رحلة تنقل المؤسسة من الاعتماد على الأنظمة الورقية في أعمالها إلى الأنظمة الرقمية للاستفادة من الإمكانيات الهائلة والتطورات التكنولوجية، بما يتوافق مع قول الباحث الأمريكي برينت بروين "تتيح هذه العملية للمؤسسات إدارة جميع جوانب عملها وأنشطتها بشكل رقمي، بما في ذلك المنتجات والخدمات وتجربة العملاء."

مراحل التحول الرقمي

ما هو التحول؟

التحول في المؤسسات يعني إجراء تغييرات جذرية تشمل نموذج العمل والعمليات والإجراءات، وقد يشمل التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً. قد يكون التحول استراتيجياً، ويتدخل في وظائف المؤسسة كلها من حيث التوريد والمبيعات والإنتاج وتقنية المعلومات. ما هو التحول الرقمي؟

التحول الرقمي هو الإجراءات التي تنفذها المؤسسات لتحقيق استراتيجيتها وتطوير أعمالها وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال توظيف التقنيات الحديثة، وتطوير الموارد البشرية بما يلائم التطور الذي يشهده العصر الحالي، وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير ومواكبته، مما يؤدي إلى إيجاد قيمة جيدة تقدمها المؤسسات وخبرات جديدة للمستفيدين والموظفين وأصحاب العلاقة.



الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي

الرقمنة، عملية تحويل المعلومات من صيغة مادية مثل الورق إلى صيغة رقمية.

التحول الرقمي، هو تحويل شامل وتحويل جذري في تنظيم أعمال المنظمة وتوظيف البيانات والتطبيقات والقدرات الرقمية بهدف تسهيل تجربة المستخدمين وتحقيق التطور.

فوائد التحول الرقمي

التحول الرقمي له عديد من الفوائد، منها:

- يوفر التكلفة والجهد
- القدرة على مواكبة تغيرات الأعمال بمرونة وسرعة
- زيادة الإنتاجية
- تحسين المنتجات والخدمات
- زيادة كفاءة سير العمل وتقليل الأخطاء
- تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين
- زيادة رضا المستخدمين
- تطوير مؤشرات قياس الأداء الوظيفي
- إيجاد فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات
- يساعد التحول الرقمي المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.

أنواع التحول الرقمي

توجد أنواع رئيسية للتحولات الرقمية يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها:

عملية الأعمال

ينظر تحويل العمليات إلى الطرق المبتكرة لتحسين تدفقات العمل الداخلية والخارجية الحالية. وغالبًا ما تتغير التقنيات الجديدة، وتحسّن الإجراءات بشكل جذري لتحقيق نتائج أفضل للأعمال.

نموذج الأعمال

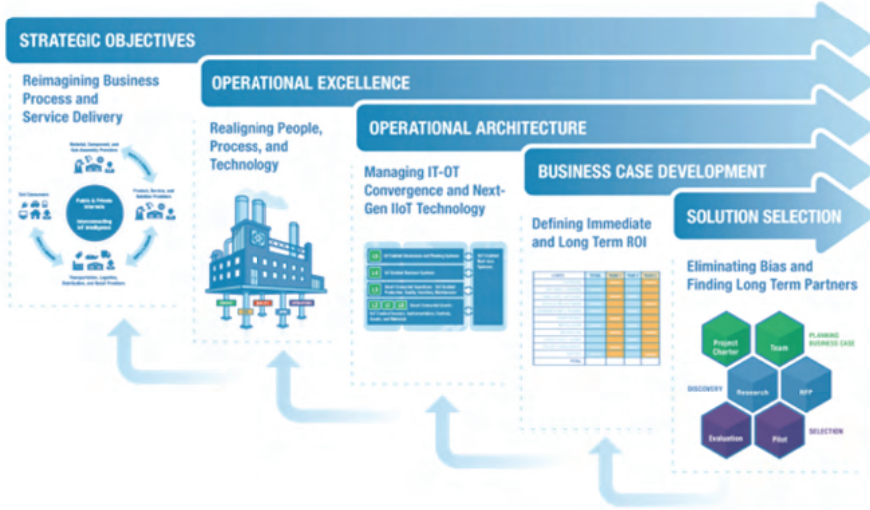
ينظر تحول النموذج إلى إعادة اختراع نموذج الأعمال الحالي باستخدام أحدث التقنيات. وهو يهدف إلى تقديم خدمات الأعمال الأساسية بأساليب جديدة، أو من خلال قنوات مختلفة لزيادة نمو الإيرادات وإمكانية الوصول إلى العملاء.

مجال الأعمال

يحدث تحول المجال عند نجاح شركة واحدة في استقطاب قطاع أو مجال جديد من السوق. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على مشروعات التحوّل الرقمي التي تزيد من العروض بدلاً من التركيز على تحسين العروض الحالية فقط.

إطار التحول الرقمي

DIGITAL TRANSFORMATION FRAMEWORK



المؤسسة أو الثقافة

يتطلع التحول المؤسسي إلى إعادة اكتشاف المؤسسة بأكملها أو الثقافة الداخلية مع التركيز على تقديم أعلى قيمة للعملاء. وهو أفضل وسيلة لإحراز تقدم في المنافسة وتحقيق أهداف الأعمال بصورة أسرع.

استراتيجية التحول الرقمي

استراتيجية التحول الرقمي هي خطة مفصلة لتنفيذ التحول الرقمي قصير الأجل وطويل الأجل في أي منظمة، حيث يتم الأخذ في الاعتبار المكونات التالية:

- القادة الذين يشرعون في عملية التحول ويقودونها
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس عائد الاستثمار (ROI)
- التخطيط الاستثماري والمالي
- الأدوات والعمليات التي تدعم التحول الرقمي
- الموارد الخارجية وخبراء من جهات خارجية
- تأثير التحول على العملاء والموظفين

تطبيق التحول الرقمي

يتم تطبيق التحول الرقمي من خلال عدة أشياء تشمل:

التقنيات

حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة. كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

البيانات

يجب أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير معلومات وإجراءات نوعية كاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل. كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

الموارد البشرية

تُشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها. إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

العمليات

هي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمترابطة التي تنتج خدمة معينة أو منتجاً معيناً للمستفيدين. يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك الموائمة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات، والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في المدخلات والمخرجات للمنظمة.

التقنيات الحديثة المتعلقة بالتحول الرقمي

توجد العديد من التقنيات الحديثة التي تساعد في التحول الرقمي، منها:

- إنترنت الأشياء
- البلوكتشين
- البيانات الضخمة
- الذكاء الاصطناعي
- الروبوتات
- الواقع الافتراضي والواقع المعزز

إطار عمل التحول الرقمي

إطار عمل التحول الرقمي هو مخطط لإدارة التغيير في أي مؤسسة تمر بعملية تحول رقمي، يدعم إطار العمل التحول الرقمي من خلال تحديد أفضل الممارسات والإجراءات للقيام بما يلي:

- تحليل مدى تأثير التغيير في جميع مجالات العمل
- إدارة التغيير بفعالية وكفاءة
- عمل خطة لتنفيذ التحول الرقمي
- تحديد المقاييس لمعرفة المزايا المكتسبة من التغيير
- توضيح أساليب تحقيق التقدم أثناء رحلة التحول الرقمي

ركائز التحول الرقمي

توجد ركائز أساسية للتحول الرقمي في المنظمات:

إدارة التغيير

إعادة النظر في هيكل المنظمة، حيث يتم تغيير الطرق التقليدية، بناء نموذج تشغيلي تعاوني لزيادة مرونة عمل المنظمة.

نماذج الأعمال

ابتكار أساليب جديدة تلبي احتياجات المستهلكين

- العمليات خارج المنظمة
- التسويق والاتصال مع المستهلكين
- العمليات داخل المنظمة
- توظيف الأتمتة في العمليات الروتينية

فريق العمل

- جميع منسوبي المنظمة
- تطوير القدرات الرقمية بالتدريب والتعلم الذاتي.
- موظفو تقنية المعلومات
- مواكبة التطورات التقنية والأدوات الرقمية.
- فريق التحول الرقمي
- استحداث فريق متخصص في التحول الرقمي يعمل على مستوى المنظمة.

مؤسسات أحسنت تطبيق التحول الرقمي

توجد العديد من المؤسسات التي استفادت وواكبت التطور الرقمي، وقامت بعمل تحول رقمي.

أمازون **Amazon** وجوميا **Jumia** وعلي بابا **Ali Baba** في مجال التسوق الإلكتروني والشحن

منصات للبيع أون لاين يقومون ببيع ملايين المنتجات على مستوى العالم، في حين أنهم لا يملكون أيًا من هذه المنتجات.

شركة أوبر **Uber** وشركة كريم **Careem** في مجال النقل شركة أوبر التي تأسست عام ٢٠٠٩ في الولايات المتحدة الأمريكية وشركة كريم التي تأسست عام ٢٠١٢ في دولة الإمارات العربية المتحدة، وبالرغم من أنهم لم يقوموا باختراع شيء جديد، لكنهم قاموا بتطوير خدمة موجودة بالسوق، حيث لم يكن من السهل في السابق على السائقين إيجاد ركاب، ولم يكن من السهل على الناس إيجاد سيارة أجرة وقت الحاجة إليها، ومن هنا جاءت الفكرة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، لذلك أصبح من السهل على سائقي الأجرة إيجاد عملاء بسهولة عن طريق تطبيق يمكن لأي شخص تحميله على هواتفه، حيث يقوم التطبيق بربط السائقين بالمستخدمين، فيصبح من السهل على أي شخص طلب سيارة أجرة وقت الحاجة إليها عن طريق ضغطة زر واحدة.

التطبيقات السلبية للتحول الرقمي

هناك بعض المؤسسات التي لم تتواكب مع التحول الرقمي، وللأسف تعرضوا لنتائج سلبية.

شركة كوداك

كانت كوداك تسيطر على السوق الأمريكي بنسبة ٩٠٪، شركة كوداك رفضت التغيير من صناعة الكاميرات التقليدية إلى صناعة الكاميرات الرقمية، لذا لم تستطع الصمود في السوق، مع ظهور منافسين جدد لها يستخدمون تقنيات حديثة مثل سوني وكانون.

شركة توماس كوك

توماس كوك كانت من أكبر الشركات في مجال السياحة، تأسست شركة توماس كوك عام ١٨٤١، وقد كان يقدر عدد عملائها بحوالي ٢٠ مليون عميل حول العالم، وكانت تمتلك عدداً كبيراً جداً من المنازل والفنادق والمنتجات في جميع دول العالم.

رفضت شركة توماس كوك التحول الرقمي، تراكمت الديون على الشركة، مما أدى إلى ظهور منافسين للشركة يعتمدون على استخدام الإنترنت مثل بوكينج، مما أدى إلى إعلان شركة توماس كوك إفلاسها عام ٢٠١٩ بعد أكثر من ١٧٠ عاماً من النجاح والريادة في مجال السياحة.

تحديات التحول الرقمي

توجد العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات في التحول الرقمي، ومنها:

- الافتقار لموارد الأعمال التقنية
- التخوف من مخاطر أمن المعلومات
- مقاومة التغيير
- الميزانية المحدودة

خطوات التحول الرقمي

توجد عدة خطوات للتحول الرقمي:

تبدأ رحلة التحول الرقمي بوضع رؤية واضحة للمستقبل الرقمي للمنظمة. يجب أن تتضمن الرؤية الأهداف الرئيسية والفوائد المتوقعة من التحول.

مثال: شركة تجارة إلكترونية ترغب في تحسين تجربة العملاء وزيادة المبيعات من خلال تطوير منصة تسوق ذكية ومتكاملة.

رسم خارطة رحلة التحول الرقمي

بعد تحديد الرؤية الرقمية، يتعين تحديد المراحل الأساسية للتحول وما يجب القيام به في كل مرحلة. مثال: تحديد مراحل تطوير المنصة الجديدة (تصميم الموقع، تطوير النظام الأساسي، تكامل نظام الدفع، تسويق وإطلاق المنصة).

تحديد النضج الرقمي للمنظمة

قياس مدى استعداد المنظمة للتحول الرقمي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

مثال: تحليل قدرات الشركة الحالية في مجالات مثل التكنولوجيا، البنية التحتية، الموارد البشرية والعمليات.

مراجعة القدرات والبيانات الرقمية

اختيار القدرات المطلوبة لتحقيق الرؤية الرقمية وتحديد الثغرات في البنية التحتية للمنظمة ومراجعة القدرات الرقمية ومصادر البيانات التي تحتاجها لبناء منصة أعمال رقمية متكاملة مثالية.

مثال: تحديد متطلبات التطوير للمنصة الجديدة، مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات والتكامل مع الأنظمة الحالية.

تنفيذ خارطة طريق التحول الرقمي

تنظيم مبادرات التحول والمشاريع وتحديد الهيكل الرقمي الذي تحتاج إليه وتقديم خطة تدريجية للتطور ولزيادة القيمة من كل مرحلة من خارطة الطريق مع التقليل من مخاطر وتكاليف المبادرات المقترحة؛ مما يوفر المرونة لاعتماد أولويات جديدة مع تطور التكنولوجيا.

مثال: تنظيم فريق مشروع مكون من مطورين ومصممين ومحللين ومديرين لتنفيذ المشروع وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس التقدم والنجاح.

حوكمة التحول الرقمي

أدى التطور السريع وازدياد حجم المعلومات إلى تعقيد عملية التحكم والإفادة من التطبيقات التي انتشرت في شتى مجالات العمل، وعلى جميع المستويات لتحقيق التقدم وأداء الأعمال بفعالية وكفاءة، ولا يخفى ما رافق هذا التقدم من المجازفات سواء أكانت مخاطر أم فرص، وبالتزامن مع الانتشار الواسع للتقنية ظهرت أهمية الترابط بين التقنية والحوكمة والأعمال، وتم تعريف العديد من المفاهيم والمصطلحات التي تهدف إلى تطوير بيئة الأعمال وتحسينها وتكاملها، ومن أهم هذه المفاهيم الحوكمة والتحول الرقمي وإدارة المخاطر وهيكلية العمليات والإجراءات والتصميم التقني، كما ظهرت مفاهيم مجموعة مثل الحوكمة التقنية وحوكمة التحول الرقمي.

غالباً ما يشمل إطار الحوكمة مجموعة العلاقات التنظيمية في المؤسسة وقوانين التدقيق والمحاسبة بالإضافة إلى ضرورة توفير منظومة متكاملة من معايير قياس الأداء، وتسعى المؤسسات من خلال حوكمة عملياتها الداخلية والخارجية إلى توفير التجانس بين مختلف وحداتها الإدارية بحيث تكون أعمال تلك الوحدات مكملة لبعضها البعض، تُساعد الحوكمة في ضبط منظومة المحيط التفاعلي المرتبطة مع التحول الرقمي حيث تتشابك مجموعة مركبة من المكونات

الرئيسية والفرعية مثل الشركات المساندة وأنظمة الأعمال والوسائط التفاعلية بشكل مباشر أو غير مباشر لاستكمال العمليات والإجراءات، وحوكمة التحول الرقمي تضبط تأثير التغييرات المختلفة في العناصر والمكونات، كما تقدم تحليلاً كلياً للمتغيرات الناجمة عن الخصائص القابلة للتغيير والتعديل والتطور، وبهذا تشكل حوكمة التحول الرقمي طريقاً واضحاً لتسهيل الأعمال بشكل يواكب الابداع، التطور، ويضمن توازناً متناسباً بين أصحاب المصالح مع تحقيق الاستراتيجيات والأهداف بشكل متواصل مع إيجاد فرص واعدة.

قيادة التحول الرقمي

القيادة الرقمية هي نمط وأسلوب قيادي ينتج عن مزيج من المهارات الإدارية مثل الإدارة والتفكير الاستراتيجي، والمهارات المعرفية المرتبطة باستخدام أدوات التحول الرقمي بشكل فعال، بالإضافة إلى الكفاءات المهنية للقيادة، تركز القيادة الرقمية بشكل كبير على قدرات القادة في تطوير وتوجيه وإدارة وتطبيق ومواكبة التطورات الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تنفيذ واستخدام مناهج القيادة التي تتوافق مع العصر الذي يتسم بالتحول الرقمي.

تختلف القيادة الرقمية بشكل كبير عن القيادة التقليدية، حيث إن القيادة الرقمية تعطي أهمية كبيرة للإبداع والابتكار والنمو، وتعزز الرغبة في التغيير والتطوير، وتركز القيادة الرقمية على العمل الجماعي بالإضافة إلى الأهداف المشتركة والمساهمات الفردية

بينما تركز القيادة التقليدية فقط على التحسين والكفاءة من خلال تحسين العمليات مع وجود قدر ضئيل من الإبداع وتتسم بتجنب التغييرات، كما تركز القيادة التقليدية على الأهداف بشكل فردي.

إن القيادة الرقمية هي إعادة تفكير وإعادة تصور وتجديد للقيادة في ظل التحول الرقمي التي تشهده مختلف المؤسسات، والقيادة الرقمية هي القدرة التي يجب أن يتمتع بها الأفراد أو المنظمات في عصر التحول الرقمي، وذلك من خلال مجموعة من السمات:

● البصيرة الرقمية

● صنع القرار الرقمي

● التنفيذ الرقمي

● التوجيه الرقمي

يتسم القائد الرقمي بعدد من الصفات، منها:

● متحمس لكل ما هو جديد

● امتلاك رؤية مستقبلية

● تحفيز أفراد المؤسسة نحو اتخاذ إجراءات حاسمة بشأن تطبيق التكنولوجيا الرقمية.

● تشجيع أفراد المؤسسة على حل المشكلات من وجهات نظر متعددة وباستخدام الطرق الرقمية.

● الجمع بين المهارات الإدارية والمهارات الرقمية

● امتلاك الخبرة الكافية بشأن التقنيات الرقمية

● الوعي بمنصات وأدوات التكنولوجيا الحديثة

نصائح ودروس مستفادة من واقع أفضل الممارسات
للتحول الرقمي

1. التركيز على العملاء:

يجب أن يكون التركيز على العملاء هو المحور الرئيسي لأي
عملية تحول رقمي. يجب فهم احتياجات العملاء وتقديم
حلول رقمية تلبي تلك الاحتياجات، وتحسن تجربة العملاء.

2. الاستفادة من البيانات:

يجب الاستفادة من البيانات المتاحة لدينا وتحليلها لتحسين
العمليات واتخاذ القرارات الصحيحة. يمكن استخدام
التحليلات البيانية لفهم سلوك العملاء وتحديد المنتجات
والخدمات الأكثر طلباً.

3. تحسين التعاون والاتصال:

يجب تحسين التعاون والاتصالات بين الأفراد والأقسام
المختلفة داخل المنظمة. يمكن استخدام أدوات التواصل
والتعاون الرقمية لتحسين التواصل بين الفرق وتسريع
عمليات العمل.

4. التحديث المستمر:

يجب أن يكون التحديث المستمر هو جزء أساسياً من عملية
التحول الرقمي. يجب تحديث الأنظمة والتطبيقات بشكل
دوري لتحسين الأداء والكفاءة.

5. التفكير المستقبلي:

يجب التفكير بشكل مستقبلي في عملية التحول الرقمي وتوقع التغييرات المحتملة في السوق والتكنولوجيا والمنافسة. يجب أن تكون المنظمة مستعدة لتحديث وتطوير الأنظمة والتطبيقات لمواكبة التغييرات المستقبلية.

6. الاستثمار في التدريب:

يجب الاستثمار في التدريب والتعليم لتحسين مهارات الموظفين في العمل الرقمي. يمكن توفير دورات تدريبية وورش عمل لتعليم الموظفين عن التقنيات الجديدة وكيفية استخدامها بشكل فعال.

7. الابتكار والتجربة:

يجب تشجيع الابتكار والتجربة في العملية الرقمية. يمكن توفير الحرية للموظفين لتجريب الأفكار، والتقنيات الجديدة وتحسين العمليات والمنتجات.

(7)

الموارد البشرية في التطوير التنظيمي

الفصل السابع

د. أحمد السنوسي



تمهيد الفصل

تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصراً حيوياً في البنية التنظيمية لأي منظمة، إذ يشكل العامل البشري أحد أهم مكوناتها. تتألف إدارة الموارد البشرية من مجموعة من الوظائف والأنشطة المتعلقة بتنظيم وتطوير العنصر البشري، وهي تسعى لتحقيق كفاءة وفعالية في أداء المنظمة وتحسين رفاهية العاملين والمجتمع .

من بين أبرز علماء الإدارة والموارد البشرية، ديفيد أولريش (David Ulrich) الذي اقترح أربعة أدوار أساسية لإدارة الموارد البشرية، بما يشمل الشريك الاستراتيجي، المحترف في الإدارة، الخبير التنظيمي والمروج للتغيير

تتضمن إدارة الموارد البشرية تطوير استراتيجية عامة للمنظمة، تتلاءم مع أهدافها ورؤيتها على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، تعمل إدارة الموارد البشرية على تحويل هذه الاستراتيجية العامة إلى خطط تفصيلية ومتخصصة، مع التركيز على تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءة المنظمة.

وفقاً لبيتر بوكسال (Peter Boxall) وجون بورسيل (John Purcell)، تتعامل إدارة الموارد البشرية مع مجموعة من الوظائف المهمة بما في ذلك التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء وتحفيز الموظفين يعتقد مايكل أرمسترونغ (Michael Armstrong) أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تحسين العلاقات بين العاملين والإدارة وفي تعزيز روح الفريق .

مفهوم الموارد البشرية

مجموعة من العمليات والاستراتيجيات الإدارية التي ترتبط بالأفراد العاملين بالمنظمات، والتي تتمثل في اختيار العنصر البشري المناسب، والاهتمام بإدارة أدائهم وتدريبهم، ورفع كفاءة وجودة إنتاجيتهم، والمحافظة عليهم وإيجاد البيئة المناسبة التي تهتم بالأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وظائف الموارد البشرية

توجد عدة وظائف للموارد البشرية:

الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- التطوير التنظيمي
- تطوير القيادات
- المساهمة في نجاح الخطط الاستراتيجية
- التواصل الداخلي وبيئة العمل

التشغيلي

- الاستقطاب والتعيين
- إدارة أداء الموظفين
- التدريب والتطوير
- خدمات الموظفين
- الأجور

أهداف إدارة الموارد البشرية

توجد عدة أهداف لإدارة الموارد البشرية:

- تكوين قوة عمل منتجة وفعّالة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة
- تهيئة أفضل الظروف المادية والنفسية لتمكين الموظفين في المنظمة من أداء مهام وظائفهم بأعلى كفاءة ممكنة
- تنظيم وتنسيق عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم
- تنظيم وتنسيق عمليات الترقية والتطوير الوظيفي
- تنمية وتطوير ثقافة تنظيمية، تعتمد التطوير التنظيمي المخطط والمستمر

تحديات الموارد البشرية

توجد عدة تحديات تواجه الموارد البشرية، منها:

- التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين
- تحديات وتوجهات سوق العمل
- تحديات متعلقة بإدارة ومقاومة التغيير
- تحديات التنافس
- تحديات تتعلق بالأنماط الإدارية الحديثة

بعض الحلول للتغلب على تحديات الموارد البشرية

توجد بعض الحلول لمواجهة التحديات التي تواجه الموارد البشرية، ومنها:

- التطوير والتدريب المستمر الذي يتواءم مع التغيرات الديناميكية
- وضع خطط لرفع مستوى الموظفين

- التحسين المستمر من أجل مواكبة التطور التقني
- إيجاد التوازن وتوفيق الأهداف الفردية والمؤسسية

تخطيط الموارد البشرية

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنشأة من العمالة (كما ونوعاً) خلال فترة زمنية معينة؛ ومن ثم وضع الإجراءات اللازمة للموازنة بين الطلب (للموارد) والعرض المتوفر منها لغرض ضمان الحصول على ما تحتاجه المنشأة من الموظفين المناسبين في الوقت المناسب.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة يجب تقييمها بصفة مستمرة للوقوف على مدى علاقتها، وملائمتها مع الظروف المتغيرة لاتخاذ التعديلات اللازمة لتحقيق التوافق بين الخطة والظروف المتغيرة.

عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على خطوات أساسية:

- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية
- تعريف المهارات والخبرات
- تحديد متطلبات الموارد البشرية
- تنمية الخطط التنفيذية لتحقيق الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية

خطوات تخطيط احتياجات الموارد البشرية

تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية

- الأجر
- عدد الوظائف
- موازنات الموارد البشرية
- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبيه الداخلي والخارجي

وضع الأهداف

● أهداف التوسع

● أهداف الاستقرار

تنفيذ خطة تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتعاقد

● تحديد عدد العاملين الحاليين في المنظمة وما يتمتعون به من خصائص من حيث المهارات والقابلية للتطور والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل.

التقويم

● متابعة الخطة والوقوف على أبرز التحديات

بطاقات الوصف الوظيفي

تشمل بطاقة الوصف الوظيفي لكل وظيفة على العناصر الآتية:

● هوية الوظيفة، مسمى الوظيفة، الجهة التابعة لها، رمزها...

● الهدف من الوظيفة

● العلاقات الوظيفية

● مهام الوظيفة

● متطلبات الوظيفة من مؤهلات وخبرات

مثال على بطاقة الوصف الوظيفي لمدير المبيعات

مسمى الوظيفة: مدير إدارة المبيعات

الإدارة: إدارة المبيعات

الرئيس المباشر: مدير الشركة

الملخص الوظيفي:

يتحمل مدير المبيعات مسؤولية تطوير وتنفيذ استراتيجيات المبيعات لتحقيق أهداف الشركة وزيادة الإيرادات. يتولى مدير المبيعات إدارة فريق المبيعات وتدريبهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج. ويتعاون مدير المبيعات مع فريق الإدارة العليا لتحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها.

المسؤوليات والواجبات:

- تحديد وتنفيذ استراتيجيات المبيعات لتحقيق أهداف الشركة وزيادة الإيرادات.
- إدارة وتدريب فريق المبيعات وتحفيزهم لتحقيق الأهداف.
- تحديد وتحليل الاتجاهات السوقية وتحديد الفرص الجديدة لتحقيق النمو.
- تطوير العلاقات مع العملاء وتوسيع قاعدة العملاء.
- التعاون مع فريق الإدارة العليا لتحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها.
- تحليل الأداء وإعداد التقارير الدورية لتقييم النتائج.
- الحفاظ على معايير الجودة والخدمة الممتازة.
- تحديد وإدارة الميزانية المخصصة للمبيعات.

المؤهلات والخبرات:

- حاصل على شهادة البكالوريوس في التسويق أو إدارة الأعمال أو مجال ذي صلة.
- خبرة لا تقل عن ٥ سنوات في إدارة المبيعات.
- مهارات الاتصال القوية والقدرة على إدارة الفريق وتحفيزه.
- معرفة متعمقة بالسوق الحالية واتجاهاتها وقدرته على تحليلها.

- القدرة على التخطيط والتنظيم والتطوير والتنفيذ الفعال للخطط والاستراتيجيات.
- مهارات الحوار، والاقناع، والتفاوض والتواصل.
- القدرة على العمل تحت ضغط العمل.

مراحل إعداد بطاقات الوصف الوظيفي

توجد عدة مراحل لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي:

- يقوم فريق العمل المسؤول عن عملية تحليل وتوصيف الوظائف بالمنطقة بأعداد أو تجميع استبيانات تحليل الوظائف بالتعاون مع الإدارات المختلفة تمهيداً لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي.
- رؤساء الأقسام تقع عليهم مسؤولية تسليم استبيانات تحليل الوظائف بالتعاون مع مديري الإدارات، ثم تحويلها إلى إدارة الموارد البشرية الشؤون الإدارية.
- يتولى مدير الموارد البشرية والشؤون الإدارية الإشراف على إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لكافة الوظائف الواردة بالهيكل التنظيمي.
- تقع مسؤولية تنفيذ سياسات وإجراءات التحليل والتوصيف الوظيفي على إدارة الموارد البشرية وفقاً للسياسات والإجراءات المعتمدة من المنظمة.

استقطاب الموارد البشرية

يُقصد به عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، ثم العمل على توفيرها.

وتعرف مصادر الموارد البشرية بأنه الجهة التي تتوافر فيها حاجة المنظمة من الموارد البشرية، وتصنف مصادر الموارد البشرية إلى:

● المصدر الداخلي

يُقصد بالمصدر الداخلي بأنها الموارد البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها، والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية.

● المصدر الخارجي

يمثل جهات خارج المنظمة.

يشمل التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية ما يلي:

- تحديد الموارد البشرية المستهدفة التي تمثل حاجة المنظمة
- تحديد المصادر المتوفرة فيها الموارد البشرية المستهدفة
- تحديد المحفزات المناسبة التي سوف يتم استخدامها في استقطاب الموارد البشرية.
- تحديد قنوات الاتصال المناسبة بمصادر الموارد البشرية
- تحديد أعضاء فريق العمل الذي سوف تكون مهمته عملة الاتصال بالموارد البشرية المستهدفة

تقييم عملية استقطاب الموارد البشرية

تهدف عملية تقييم استقطاب الموارد البشرية إلى معرفة مدى النجاح في استقطاب الموارد البشرية المستهدفة التي تحتاجها المنظمة، وتحديد العوائق التي واجهتها عملية الاستقطاب للتغلب عليها فيما بعد، وتتم عملية تقييم استقطاب الموارد البشرية من خلال عدة معايير، هي:

- عدد الأفراد الذين تم استقطابهم
- عدد التخصصات التي جرى استقطابها وفقاً لاحتياجات المنظمة
- المدة الزمنية التي تم فيها استقطاب الموارد البشرية المستهدفة
- عدد مصادر الموارد البشرية التي تم الاتصال بها
- عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب

أساليب استقطاب الموارد البشرية

توجد عدة أساليب لاستقطاب الموارد البشرية:

مصادر داخلية

- الترقية
- النقل من قسم لآخر
- التعاقب الوظيفي
- الانتداب
- التكليف
- الإعلانات الداخلية

مصادر خارجية

■ خارج المنظمة

- الإعلان
- مكاتب التوظيف
- المؤسسات المهنية
- الجامعات
- قواعد بيانات التوظيف
- معارض التوظيف

■ ذو علاقة بالمنظمة

- ترشيح موظفي المنظمة
- الموظفون السابقون
- قوائم الانتظار
- الإعلان الداخلي

مقابلات التوظيف

مقابلة التوظيف هي اللقاء الذي يتم بين مسؤول أو أكثر في المنظمة من جهة وبين مرشح تقدّم لشغل وظيفة شاغرة في المنظمة من جهة أخرى، وذلك بهدف تقييم مدى صلاحية المرشح لشغل هذه الوظيفة، وبالتالي إقرار توظيفه أو عدم توظيفه في المنظمة.



مراحل إجراء مقابلات التوظيف تتضمن مقابلات التوظيف عدة مراحل:

■ الاستعداد لإجراء المقابلات

- تحديد نوع وعدد المقابلات التي سيتم إجراؤها مع المرشح أو المرشحين للوظيفة.
- الاطلاع على الوثائق الأساسية المتعلقة بالوظيفة أو الوظائف الشاغرة.
- وضع قائمة مفصلة بالموصفات المطلوبة في المرشح.
- مراجعة وتقييم طلبات الوظائف.
- وضع خطة مقابلات التوظيف.
- تحديد مكان ومواعيد إجراء مقابلات التوظيف.

■ إجراء مقابلات التوظيف

- افتتاح مقابلة التوظيف، تهدف هذه الخطوة إلى إيجاد جو من الارتياح والثقة بين الطرفين، بما يساعد على نجاح المقابلة.
- تسهيل مقابلة التوظيف، تستهدف هذه الخطوة استكمال المعلومات الواردة في طلب توظيف المرشح، والحصول على مزيد من المعلومات عن بعض الموضوعات الواردة في هذا الطلب، وذلك من خلال إلقاء أسئلة على المرشح

■ تقييم نتائج المقابلات

- تقييم العناصر المتعلقة بالوظيفة
- تقييم العناصر المتعلقة بالصفات الشخصية للمرشح
- اختيار المرشح الأنسب
- إبلاغ المرشحين بنتائج التقييم

أمور يجب مراعاتها أثناء مقابلة التوظيف

توجد عدة أمور يجب مراعاتها في مقابلات التوظيف، منها:

- إيجاد المناخ المناسب للمقابلة
- تشجيع المتقدم للوظيفة على الحديث
- معالجة مشكلات سوء الفهم اللفظية
- استخدام وسائل الاتصال غير اللفظية
- الاستماع الفعّال

أشكال أسئلة مقابلات التوظيف

توجد أشكال مختلفة لأسئلة مقابلة التوظيف، منها:

- أسئلة مبنية على مواقف تخيلية
- أسئلة حول سلوكه السابق
- أسئلة عن خلفية الموظف المعرفية، إذا توجد لديه خبرات
- أسئلة تتعلق بالمهام الوظيفية

أدوار موظفي الموارد البشرية في المنظمات

توجد أدوار مختلفة يقوم بها موظفو الموارد البشرية، منها:

- التوظيف وإنهاء الخدمات
- إجراء مقابلات التوظيف
- تطوير برامج التدريب والتطوير
- تخطيط التعاقب الوظيفي
- تطوير سياسات الموارد البشرية
- تطوير المسار الوظيفي للموظفين

تهيئة الموظفين الجدد

تشمل مرحلة التهيئة الأولية للموظفين الجدد إمداد الموظف بمعلومات أساسية عن وظيفته وعن المنظمة وتعريفه ببعض الموظفين الآخرين، بالإضافة إلى ترك انطباع إيجابي عن المنظم، أما مرحلة التهيئة الطبيعية، فستغرق فترة زمنية أطول، وتتعامل بعمق مع مهمة التأسيس النفسي للموظف وتحديد علاقته بالمنشأة. وتشمل التدوير الوظيفي (ممارسة الموظف لعدة وظائف)، والتبني الوظيفي (تحديد مرشد للموظف) وسلوكيات الرئيس المباشر.

توجد جوانب رئيسية لتهيئة الموظفين الجدد:

- تهيئة معرفية: تهتم بتقديم معلومات محددة للموظفين الجدد.
- تهيئة نفسية: تهتم بتعزيز مستوي الثقة والإرتياح النفسي للموظفين الجدد.
- تهيئة اجتماعية: تهتم بإدماج الموظف الجديد في العلاقات الاجتماعية القائمة.

دور التطوير التنظيمي في إدارة الكفاءات

نقسم الكفاءات إلى أقسام عامة رئيسية:

الكفاءة السلوكية

بغض النظر عن مجال الخبرة الفنية التي تتخصص فيها المنظمة، فإن كفاءة سلوكية مثل الإبداع والتطوير يمكن أن تبرز من المنظمات المماثلة الأخرى إذا كانت قادرة على إظهار القدرة على التطوير المستمر في جميع مجالاتها التشغيلية

تصنف المهارات السلوكية على أنها كفاءات شخصية في المقام الأول، وتؤسس كفاءة جماعية مميزة، لأنها مرتبطة بسلوك البحث والتطوير الذي ينتهي بالتجديد أو التأكيد أو الثقة.

الكفاءة الفنية

هذه هي المهارات والمعرفة الضرورية للقيام بعمل معين. يتم تقييم جميع التخصصات الإدارية والفنية فمثلا الكفاءة المحاسبية، والتي تشمل المعرفة المحاسبية الأكاديمية، والقدرة على تفسير وتطبيق القيم باستخدام مجموعة متنوعة من الأنظمة الإلكترونية، والقدرة على استخراج التقارير التي تؤدي إلى الأحكام المناسبة.

الكفاءات القيادية

يجب أن يمتلك كل قائد فريق أو مسعى هذه المهارات. اعتماداً على مدى اتساع أو تحديد الكفاءات التي نريدها، قد نقوم بتفصيلها بشكل أكبر. قد تكون المعرفة والمهارات والمواهب والسلوكيات هي المكونات الوحيدة للكفاءة التي تهتم بها المنظمة التي تنعكس في الأداء القابل للقياس. بدلاً من ذلك، قد يُنظر إليه على أنه يشمل السلطة والمسؤولية الجديدة للموظف. الأول، الذي يركز فقط على معرفة الشخص ومهاراته وقدراته، يهتم بمدى أداء هذا الفرد لواجباته الموكلة إليه. أما الثاني فهو يمتد ليشمل واجبات وصلاحيات الوظيفة التي يشغلها الموظف، بمعنى أنه لا يقتصر فقط على التوجيه الماهر والمعرفي للموظف، ولكنه أيضاً يوجه الممارسات والأدوار العملية، وقد نرى في بعض المؤسسات - قليلاً - دمج بين النهجين دون التمييز بينهما، وأنا أتفق مع هذا النهج،

لأن التفاصيل هنا قد لا يكون لها فائدة عملية واقعية، لأن الهدف واحد وهو القيادة والتطوير. جميع الأشخاص في الكل لتكون قادراً على تطبيق ما تعلمته موضع التنفيذ هو أكثر قيمة بكثير من مجرد القراءة عنه.

إدارة الكفاءات

يعد تصميم نموذج شامل للكفاءات المطلوبة لكل وظيفة ذي قيمة للمنظمات التي تسعى إلى إيجاد ميزة تنافسية والحفاظ عليها. ليست هذه هي الغاية، ولكن في سياق سياسة التعليم والتنمية، ربط الأهداف الأولية للمؤسسات التعليمية بالكفاءات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، وربط تقييم الأداء بتوافر جميع الكفاءات. صياغة سياسة شاملة. والأهم من ذلك، أن الإجراءات التصحيحية القائمة على تحليل نتائج التقييم تكون شاملة للمراجعة والمراجعة المنتظمة لإطار الكفاءة في المؤسسة. يتكامل إطار الكفاءات هذا بشكل كامل مع السياسة العامة لإدارة الأداء. تبدأ هذه السياسة برؤية، وتنتهي بإجراءات تصحيحية (تحليل ما بعد) لنتائج تقييم الأداء.

يحتوي إطار الكفاءات على كفاءات فرعية للكفاءات الرئيسية المطلوبة. يساعد على تحديد المتطلبات أو المحددات بدقة لتوافر كفاءة معينة، ويوجه مسار التطوير المؤدي إلى تلك الكفاءة المعينة.

كيف يمكن تصنيف الموظفين كاستراتيجيين أو تكتيكيين؟

ينقسم الموظفون إلى الاستراتيجيين الذين يتميزون بقدرتهم على الابتكار والتفكير الاستراتيجي، والتكتيكيين الذين يبرعون في تنفيذ الخطط وإدارة التفاصيل

كيف بنيت تصنيفاتي لهاتين النوعيتين؟، الحقيقة انطلقت من ثلاث نظريات هي الأهم في تصنيفات ذكاء وأنماط الموظفين وهم:

1. نظرية الذكاء المتعدد: اقترح هوارد غاردنر نظرية الذكاء المتعدد، والتي تشير إلى أن الذكاء ليس قياسًا واحدًا، بل يتألف من مجموعة من القدرات الذهنية والإدراكية. يمكن أن تشمل هذه القدرات الذكاء اللغوي، الذكاء المنطقي-الرياضي، الذكاء الجسدي-الحركي، والذكاء العاطفي، بين آخرين. قد تجد هذه النظرية مفيدة في تمييز بين الموظفين الذين يظهرون مهارات مختلفة وقدرات عقلية.

2. الذكاء العاطفي: تم تطوير مفهوم الذكاء العاطفي من قبل بيتر سالوفي وجون ماير، والذي يركز على القدرة على التعرف على وإدارة واستخدام المشاعر بفعالية. يمكن أن يكون لدى الأفراد مستويات مختلفة من الذكاء العاطفي تؤثر على قدرتهم على التفاعل مع الآخرين وقيادتهم. قد تجد هذا المفهوم مفيدًا في فهم الفروق بين الموظفين الذين يتمتعون بمهارات قيادية وتحليلية مختلفة.

3. نظرية مهارات القيادة: إحدى النظريات المتعلقة بالقيادة هي نظرية مهارات القيادة، التي اقترحتها روبرت كاتز. هذه النظرية تشير إلى أن القادة الناجحين يتمتعون بثلاث مجموعات من المهارات: المهارات الفنية، المهارات البشرية، والمهارات المفاهيمية. قد تتباين هذه المهارات بشكل كبير بين الأفراد، مما يؤدي إلى اختلافات في قدراتهم على التحليل والتخطيط والقيادة.

الفئة الأولى: الموظفون التكتيكيون

هؤلاء الموظفون يتميزون بالذكاء المنطقي والتركيز على العمل والدقة العالية. يميلون إلى التركيز على المهام والأهداف القصيرة الأجل والعمليات اليومية. يمكن أن تشمل المهارات والسمات المميزة لهذه الفئة:

- 1. التحليل وحل المشكلات:** يتمتع الموظفون التكتيكيون بقدرة قوية على تحليل المعطيات والعمليات وإيجاد حلول للمشكلات المعقدة والتحديات الفنية.
- 2. المهارات الفنية:** يجيدون استخدام الأدوات والتكنولوجيا المتخصصة في مجال عملهم، مما يضمن إنجاز المهام بدقة وكفاءة.
- 3. التنظيم والإدارة الزمنية:** يمتلكون مهارات تنظيم جيدة، ويعرفون كيفية تحديد الأولويات وإدارة الوقت بفعالية.
- 4. التواصل الفعّال:** يعرفون كيفية تقديم المعلومات بشكل واضح ومباشر، ويتواصلون بشكل جيد مع زملائهم والمشرفين لتحقيق الأهداف المشتركة.

الفئة الثانية: الموظفون الاستراتيجيون

هؤلاء الموظفون يتميزون بالذكاء العاطفي والقدرة على التفكير الاستراتيجي وقيادة المنظمات والأفراد. يميلون إلى التركيز على الأهداف والرؤى طويلة المدى والنمو المستدام. يمكن أن تشمل المهارات والسمات المميزة لهذه الفئة:

- 1. الذكاء العاطفي:** يتمتعون بقدرة عالية على التعاطف وفهم مشاعر الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم، مما يساعد في إنشاء بيئة عمل إيجابية.

3. القيادة: يمتلكون مهارات قيادية قوية، ويعرفون كيفية إلهام وتوجيه فرق العمل وتنظيم الموارد واتخاذ القرارات الصعبة.

4. التواصل البيني: يتمتعون بمهارات تواصل قوية

كيف يمكن تقييم الموظفين فعليا بناء على هذه النظرية؟

إليك 5 أسئلة لكل محور يمكنك استخدامها لتقييم الموظفين:

محور ٢: المهارات الفنية والتحليلية

1. كيف يتعامل الموظف مع المهام الفنية والمشروعات

المعقدة؟ هل يظهر قدرة على حل المشكلات بشكل مستقل؟

2. هل يستخدم الموظف بيانات ومعلومات لدعم قراراته

وتوصياته؟

3. كيف يتعامل الموظف مع التغييرات السريعة في المشروعات

والأولويات؟

4. هل يطور الموظف مهاراته الفنية بشكل مستمر، ويتعلم

التقنيات الجديدة والأدوات المطلوبة لأداء وظيفته؟

5. كيف يتعامل الموظف مع الضغوط الزمنية وتحقيق المواعيد

النهائية؟

محور ٣: الذكاء العاطفي والقدرة على التفكير الاستراتيجي

1. كيف يتعامل الموظف مع الآخرين، ويتفاعل مع أعضاء الفريق؟

هل يظهر تعاوناً واحتراماً لوجهات نظر الآخرين؟

2. هل يعرض الموظف الرؤية الاستراتيجية، ويشارك في تطوير

الأهداف والخطط على المدى الطويل؟

3. كيف يتعامل الموظف مع المواقف الصعبة أو النزاعات داخل

الفريق؟ وهل يحاول الوصول إلى حلول مناسبة؟

4. هل يعترف الموظف بقوته وضعفه، ويتخذ خطوات للتحسين المستمر؟
5. هل يتفهم الموظف جيداً الأثر المحتمل لقراراته على جميع جوانب المؤسسة، وبأخذ ذلك بعين الاعتبار عند مراجعة الخيارات واتخاذ القرارات؟

محور ٤: مهارات التواصل والقيادة

1. هل يعبر الموظف بوضوح عن أفكاره، ويشارك المعلومات بشكل مناسب مع أعضاء الفريق والمشرفين؟
2. كيف يتعامل الموظف مع تقديمه واستلام الملاحظات والنقد البناء؟
3. هل يشجع الموظف الآخرين على المساهمة والمشاركة في صنع القرار والتفكير الإبداعي؟
4. هل يقوم الموظف بتوجيه ودعم الأعضاء الآخرين في الفريق، ويستجيب لاحتياجاتهم وتطلعاتهم الوظيفية؟
5. كيف يتعامل الموظف مع المسؤوليات القيادية الموكلة إليه، وهل يتمكن من تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة؟

باستخدام هذه الأسئلة كدليل، يمكنك تقييم الموظفين بشكل أكثر دقة ومعرفة توجهاتهم المهنية ومهاراتهم وقدراتهم. تأكد من توفير بيئة مريحة أثناء المقابلة والتفاعل مع الموظفين للحصول على إجابات صادقة ودقيقة. وتذكر أنه من المهم أيضاً أن تأخذ في اعتبارك تطور الموظفين وظروف العمل عند تقييمهم.

تقييم الوظيفة وتصميم هيكل الأجور

تقييم العمل هو تحديد الوزن النسبي للعمل من حيث تأثيره على تحقيق الأهداف التنظيمية. يتم ذلك من خلال مقارنة جميع الوظائف داخل المنظمة وفقاً لعوامل محددة تحدد كل منظمة اعتماداً على طبيعة أنشطتها والأهداف التي تستخدمها. هيكل الأجور هو النتيجة المرجوة لعملية تقييم الوظيفة.

نظام الأجور القائم على تقييم الوظيفة يضع الأجور في إطار تنظيمي صارم، بحيث تكون الأجور واحدة من أهم أسباب العقود بين المنظمات والأفراد، وأحد أكثر عوامل التكلفة تأثيراً، والتي تكون محكمة بقدر الإمكان.

يجلب الالتزام بتفعيل نظام الأجور إحساساً بالعدالة والرضا لمعظم الموظفين. شعورهم بالذوق والحق في تلقي أكثر مما يحصلون عليه، نظام صارم يجعلهم يشعرون بالراحة.

يشكل هيكل الأجور قضية مهمة للغاية. بمعنى أنه إذا تم إعداد هيكل الأجور بدرجة عالية من الاحتراف، فإن قيمة الدرجة ستتغير ليس بالقيمة، ولكن بالنسب المثوية، للحفاظ على المسافة بين الوظيفة وأجزائها. يؤثر التغيير في القيمة المالية على جميع الدرجات التي تعلو الدرجة. المعدل هو قيمته وكلما زاد تطوير الهيكل، أصبح أكثر استدامة.

تُعد هياكل الأجور هي الأداة الأساسية للاحتفاظ بالكفاءات واجتذابها، لذلك لا يلزم بذل أي جهد للمؤسسات لإدارة الكفاءات وتخطيطها واعتماد خطط التعليم والتطوير لتطوير هذه الكفاءات. أهم ما يميز هيكل الأجور والعامل المهيمن في تصميمه هو الشعور بأن المستفيدين لائقون وسعيدون.

تقييم العمل

هناك أربعة مناهج أساسية لتقييم الأداء في الوظيفة: معايير الترتيب والتصنيف والنقاط والمقارنة. طريقة المشغلين المقارنين هي الأفضل لاستخدامها؛ لأنها تتضمن طريقة النقاط، ويُنظر إليها على أنها امتداد لطريقة الترتيب.

تتضمن العملية الاتفاق على مجموعة من المعايير ذات الصلة بنشاط المنظمة، والتي تتعلق أيضًا بفريق العمل، والذي تم تشكيله بشكل أساسي لهذا الغرض (تقييم الوظيفة)، ثم إعادة تنظيم وظيفة واحدة عدة مرات بناءً على عدد العوامل المقارنة.

وفقًا لعامل (التخطيط)، على سبيل المثال، فإن منصب مدير المستودعات له وزن نسبي أعلى، وبالتالي، راتب أعلى. كما أن دور مدير الحركة أهم من دور الموظف (المشرف). وهكذا حتى نصل إلى متوسط الوزن النسبي لكل وظيفة على حدة.

الإجمالي	الإشراف					عامل التخطيط					الوظيفة	م
	10	8	6	4	2	10	8	6	4	2		
							8				مدير المخازن	1
						10					مدير الحركة	2
												3
												4

تتمثل النتيجة الطبيعية لتقييم الوظيفة في الحصول على قيم جديدة للأجور الوظيفية تختلف غالبًا عن الواقع الحالي. قد يتبع البعض تقييم هيكل الأجور اعتمادًا على عوامل: المؤهلات - عدد فرق العمل في الحضور - الحجم.

على الرغم من أن تقييم العمل باستخدام طريقة العامل المقارن ليس له معايير كمية محددة؛ وبالتالي يعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، فإن العوامل التي يختارها فريق التقييم يمكن أن تقترب من الدقة المطلوبة للتقييم لها تأثير مهم للغاية عليه، يعتبر اختيار العمال المؤهلين عيبًا خطيرًا في تقييم الوظائف. هذا لأنه ليست كل المؤهلات الأكاديمية بالضرورة مؤهلات تقنية، وبرامج التدريب تتوافق مع المؤهلات مع نفس الانتقادات.

وبالمثل، فإن مهمة بطاقة التعليمات (من حيث الحجم والعدد) قد تكون إحدى مهام المدير.

المبيعات، على سبيل المثال، أفضل بكثير من بعض المهام المدرجة في الوصف الوظيفي للمدير العام. قد تكون جودة وكفاءة المهام المطلوبة للوظائف الأخيرة أعلى من الوظائف المقابلة من حيث العدد والجودة.

تصميم هيكل الرواتب

نقدم هنا وصفًا لأبسط الأدوات لتصميم هياكل الأجور التي يسهل على الجميع تطبيقها عمليًا.

أ. تم تصميم جدول Excel على النحو التالي:

رقم	الوظيفة	الأجر الحالي	وفقا للتقييم
1	مدير المخازن	9000	5000
2	مدير تكنولوجيا معلومات	4000	7000
3	مدير إنتاج	12000	15000
4	مدير جودة	8000	11000
5	مدير مبيعات	11000	12000
6	مدير تخطيط	10000	15000
7	مدير مالي	20000	17000

وفقاً للرسم البياني، بمقارنة الأجور الفعلية التي يتقاضاها شاغلو الوظائف المذكورة أعلاه، ويقدم تصورًا لشكل الأجور المطلوبة حسب مشروع التقييم الوظيفي، بالطبع، العدد الفعلي للوظائف أعلى بكثير، حيث يصل إلى ٥٠ وظيفة في بعض المؤسسات، لكن هذا الجدول تمثيلي فقط.

ب. حدد الجدول (حرك الماوس - على الخلية التي تحتوي على وظيفة الكلمة، أثناء تحريك الماوس إلى الخلية الأخيرة) (التي تحتوي على ١٧٠٠ في المثال) وانتقل إلى إدراج دالة. في شريط الأدوات، حدد الرسوم البيانية (الرسوم البيانية) والعديد من الأشكال لرسوم بيانية مختلفة، ومن هناك اختر نموذجًا، مثل مرفق.



كما يتضح من الشكل، يحدد المحور الأفقي الوظائف، ويمثل المحور الرأسبي الأجور والنقاط.

يشير اللون البني إلى الأجر الحالي، بينما يشير اللون البرتقالي إلى الأجر وفقاً لنتائج تقييم الوظيفة.

ت. قف على أي نقطة بنية أو برتقالية واضغط على زر الفأرة الأيمن لتحديد خط الاتجاه. إذا أضفت خطأ لمعدل الأجور، فسترى نفس الشكل.



يظهر الخط الأحمر المضاف في النهاية (منحنى الأجور المناسب) أن جميع الوظائف يجب أن يكون الحد الأدنى للأجور فيها ٥٠٠٠ ريال سعودي وحد أقصى ١٥٠٠٠ ريال سعودي، والانحرافات هي نقاط الألوان المختلفة أعلى وأسفل الخط. ممثلة ومسموح بها. كحد أدنى وقيم قصوى للوظائف الفردية.

إذا قمت برسم خط أحمر، فسترى مستويات الأجور الثلاثة الأكثر منطقية، نظرًا للترابط الذي يجب أن يكون موجودًا بين جميع المناصب في الشركة. الرجاء استخدام الاقتباس التالي للإشارة إلى هذا:

هيكل الأجور			الأجر وفقًا للتقييم	الأجر الحالي	الوظيفة
الحد الأقصى	الأجر وفقًا للمعدل المتوسط الخط الأحمر	الحد الأدنى			
7200	6000	4800	5000	9000	مدير مخازن
9000	75000	6000	7000	4000	مدير تكنولوجيا معلومات
10800	9000	7200	15000	12000	مدير إنتاج
13200	11000	8800	11000	8000	مدير جودة
14400	12000	9600	12000	11000	مدير مبيعات
16800	14000	11200	15000	10000	مدير تخطيط
18000	15000	12000	17000	20000	مدير مالي

ويوضح الشكل النهائي أن البعض متضرر والبعض الآخر يتجاوز طموحاتهم، وهو ما سنتعامل معه في الخطوة التالية.

التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات التدريب STNA

بالنظر إلى أن التطوير التنظيمي يسعى إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الاستراتيجية، فإن هذا الفصل يهتم فقط بتحديد الاحتياجات التدريبية، وليس جميع جوانب وبنود التعليم والتطوير. ويستهدف التدريب بشكل عام أحد الأمرين أو كليهما: التطوير والعلاج.

يتم تحديد احتياجات التدريب الاستراتيجي بشكل عام على أساس ثلاثة محاور:

- الغرض.
- برامج إدارة الكفاءات والمواهب.
- تحليل نتائج التقييم.

الغرض

بناءً على هدف تبني الاحتياجات، قد يكون التطوير في الأنشطة والرؤية التنظيمية، وقد يقتصر على تطوير الهياكل التنظيمية أو إعادة تصميم الوظائف، اعتمادًا على حجم التطوير، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية. أما العلاج فهو عيب يجب إصلاحه دون تغيير الأساسيات. بمجرد أن يتم تحديد الجوانب التنموية والعلاجية بدقة، يصبح من الأسهل بكثير تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة بشكل استراتيجي للنجاح في العملية التنموية والعلاجية.

أثناء عملية التطوير التنظيمي، يتم التركيز على جميع الأنشطة الإدارية المتعلقة بالمنظمة بما في ذلك الأنشطة المتأثرة أو المؤثرة عليها. تهدف هذه العملية إلى تحقيق عدة أهداف عامة مثل الديناميكية وزيادة الكفاءة وتعزيز التعاون وتحديد المشكلات ومعالجتها وتمكين أفراد المنظمة.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، يتطلب الأمر مجموعة من العوامل المساعدة والتي تشمل التدريب. فعلى سبيل المثال، تحتاج ديناميكية التطور والاستمرارية إلى تبني ثقافة التحسين المستمر وتقبل التغيير، وذلك لضمان تفاعل إيجابي بين المنظمة ومحيطها القريب والبعيد.

تحديد الكفاءات المطلوبة

في سياق العمل المهني، يتم تحديد الكفاءات المطلوبة للوظائف داخل المنظمة عبر تحليل دقيق ومفصل للوظائف ووصفها. بناءً على ذلك، يتم وضع استراتيجية لضمان توافر تلك الكفاءات وتطوير الموظفين. تقييم الأداء يتضمن استخدام مؤشرات OKR و KPI لقياس الأهداف والنتائج بمستوى الفرد والمنظمة.

على سبيل المثال، قد تقوم شركة تكنولوجيا بتحليل وظائف مطوري البرمجيات لتحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة، مثل مهارات البرمجة والتفكير التحليلي. بناءً على هذا التحليل، تقوم الشركة بتوجيه الموارد لتطوير الكفاءات وتوفير التدريب اللازم.

بعد تقييم الأداء، يتم تحديد المهارات والكفاءات التي تحتاج إلى تحسين. يعمل هذا التحليل على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين الأداء. كما يساعد في تحديد فرص الترقية والتطور المهني وتحديد الاحتياجات المستقبلية للكفاءات والمواهب.

بعد التقييم والتحليل، قد تظهر ثلاث احتمالات للنتائج:

1. تفوق المستهدف المحدد: يستدعي زيادة الأهداف بجودة وكمية أعلى.
2. تحقيق المستوى المطلوب: يتطلب تحسينا طفيفا للأهداف والأداء.

3. النتائج تقل دون المستهدف المحدد: يتطلب البحث عن حلول مناسبة لتحقيق المستوى المطلوب. من خلال التحليل المهني والدقيق، يمكن تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة وإدراج برامج التدريب في الاحتياجات التدريبية الاستراتيجية. هذا يساعد في تحديد التدريبات التي ستؤثر بشكل جذري على عمليات الاختيار وتحسين مستوى الكفاءة. في النهاية، يجب على المنظمة التأكد من أن الموظفين الجدد يمتلكون الكفاءات المطلوبة وتوفير التدريب اللازم لرفع مستواهم وضمان أداء عالٍ داخل المنظمة

في الممارسة العملية، يشمل التعويض ما يلي:

الأجور (تعتبر المكافآت والترقيات السنوية المتزايدة جزءًا من الأجر الشامل لكل من مؤسسات القطاعين الخاص والحكومي السعودي، مع تداعيات مختلفة على المكافآت في القطاع الحكومي) كما هو منصوص عليه في عقد العمل واستمارة التأمين - وفنًا للقيود المذكورة أعلاه.

- الحوافز المتعلقة بخطط الإنتاج أو معدلات الأداء والنتائج المحددة. غالبًا ما تكون مرتبطة بنفس الوظيفة.
- المكافآت على الجهود غير المخصصة للشخص، مثل الاقتراحات والمبادرات.

● بدلات لتغطية السفر والنقل والإقامة والوجبات والمخاطر.
● المنح والتبرعات لتعزيز التقدم العلمي من خلال التبرع أو دفع تكاليف برامج التدريب والشهادات العلمية للموظفين وعائلاتهم، وكذلك دفع رسوم العضوية للنقابات والحكومات؛ والمساهمات في تكلفة الخدمات، إلخ.
المزايا العينية إجازة تتجاوز الإجازة القانونية – التأمين الطبي الخاص، ووسائل النقل الجماعية، والإقامة للوافدين، وخطابات التقدير والجوائز للموظفين وعائلاتهم، والرحلات اليومية والأسبوعية، والمسابقات، والهدايا، ودعم برنامج شراء العقارات، والسيارات والدفع على أقساط للأجهزة المنزلية، إلخ.

في الختام، يمكن القول بأن الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في التغيير والتطوير التنظيمي، وتعدُّ قوة دافعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والنمو والازدهار في المنظمة. حيث تقوم بتوظيف واختيار الموظفين المناسبين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم. وتمثل آليات الترشيحات والتقييم والمكافآت والمزايا أدوات حيوية لدعم الأداء الفردي والجماعي وتعزيز الروح المعنوية في المنظمة.

لذلك، يتطلب تحقيق النجاح والازدهار المستدام في المنظمة العمل على تطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية وتحديد أفضل الممارسات لتحفيز وتطوير الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها، يمكن للمنظمة أن تحظى بغريق عمل متميز يتمتع بالكفاءة والفاعلية والإنتاجية والإبداعية، وهو الأساس الذي يساعد على تحقيق الريادة في سوق العمل والنجاح

(8)

قياس الأثر والجودة والتحسين المستمر

الفصل الثامن

د. أحمد السنوسي



قياس نتائج التطوير التنظيمي

القياس هو عملية تقييم وتحليل الأداء لتطوير وتحسين المنظمات وضمان النجاح واستدامته. وفقًا لدراسة كابر ونورتن (١٩٩٦)، يعتبر نظام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) من أدوات التخطيط الاستراتيجية الفعالة. يساعد BSC في تحديد الأهداف والمهام والمؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs) التي يمكن قياسها بشكل كمي لتحقيق التحسين المستمر. وفقًا لدراسة روبرت إس. كابلان وديفيد ب. نورتن (٢٠٠١)، تتيح خرائط الاستراتيجية فهم العلاقات المتسلسلة بين الأهداف الاستراتيجية. تعمل هذه الخرائط على تحديد التسلسل الزمني لتحقيق الأهداف وتوضيح العلاقة بينها وبين المؤشرات الرئيسية للأداء. وتشير دراسة أندريا دانغ وجي سين جي (٢٠١١) إلى أن استخدام برمجيات التخطيط الاستراتيجي وتطبيقات ضمان الجودة يمكن أن يساعد في تبسيط عملية القياس وجعلها أكثر دقة. تتيح هذه الأدوات تتبع الأداء وتحليل البيانات ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات بشكل مباشر ومستدام. كما أوضحت دراسة ماركوس أكرمان ونيلس برين (٢٠١٣) أن استخدام القياس في تحديد التطورات والفجوات والفرص المحتملة يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة كفاءة الموارد. تساعد عمليات القياس في تحديد المشكلات وتحسينها بشكل مستمر، مما يقود إلى استدامة النجاح. في المجمل، يهدف القياس إلى ضمان النجاح واستدامته من خلال تفعيل آليات التطوير والتحسين المستمر. يتطلب القياس تخطيطًا جيدًا يستند إلى أهداف واضحة ومؤشرات قابلة للقياس. تعتبر بطاقات الأداء المتوازن وخرائط الاستراتيجية وأدوات البرمجيات وتطبيقات ضمان الجودة أدوات مفيدة لتنفيذ عملية القياس بشكل فعال ومستدام.

كما أوضحت دراسة ماركوس أكرمان ونيلس برين (٢٠١٣) أن استخدام القياس في تحديد التطورات والفجوات والفرص المحتملة يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة كفاءة الموارد. تساعد عمليات القياس في تحديد المشكلات وتحسينها بشكل مستمر، مما يقود إلى استدامة النجاح.

في المجمل، يهدف القياس إلى ضمان النجاح واستدامته من خلال تفعيل آليات التطوير والتحسين المستمر. يتطلب القياس تخطيطاً جيداً يستند إلى أهداف واضحة ومؤشرات قابلة للقياس. تعتبر بطاقات الأداء المتوازن وخرائط الاستراتيجية وأدوات البرمجيات وتطبيقات ضمان الجودة أدوات مفيدة لتنفيذ عملية القياس بشكل فعال ومستدام.

بطاقة الأداء المتوازن BSC

تُعد من أهم أدوات التخطيط الإستراتيجي ومن أكثر الأفكار تأثيراً في الثلاثين سنة الماضية وهي طفرة في التفكير الاستثماري والإداري، استثمار النجاح في آفاق متعددة للأهداف والمقاييس الضرورية لنجاح الاستثمار.

إن المقارنة المالية التاريخية البحتة بين قيمة التكلفة والربح ليست كافية على الإطلاق، بل يعتمد الاستثمار على العائد الفعلي على الاستثمار وقيمة البيع المضافة التي يدركها العميل ويدركها، وكإجراء مالي مطلوب. تحقيق رضا العملاء واكتشافهم وجذبهم أكثر وتحليل سبب لجوء العملاء إلى المنافسين والاهتمام بمنتجات أو خدمات وقت التسليم كأهداف ومؤشرات متعلقة بالعملاء. كأهداف ومؤشرات تشغيلية، فإن الجودة ووقت الانتهاء من عمليات الإنتاج والخدمات والجودة في جميع المراحل، وتخطيط وقت الاستلام والمعاملات للوصول إلى العميل النهائي، وأولويتها القصوى هي تحقيق جميع الأهداف.

النجاح هو محرك القيادة والقياس والتصحيح والتطوير، ومحور التطور الرأسي والأفقي، حيث يتزامن نمو وتطور العنصر البشري. نمو الأصول والأدوات والاستثمارات الإلزامية في النتائج، ونعتبر هذه الأبعاد الأربعة هي القيم الدنيا لتصنيف أهداف المنظمة العامة والمفصلة.

يمكن تقسيم هذه البطاقة إلى محورين رئيسيين: المالية – غير المالية (بما في ذلك الثلاثة الأخرى. يتعلق الأمر بمحاولة تحويلها إلى مجموعة متسقة. من أجل تحقيق توازن في الأداء، من الضروري تحقيق أهداف متجانسة، وللمحافظة على التوازن، يجب ألا يفضل المرء أحدًا لصالح الآخر. لذلك، فإن التسويق لصالح ترشيد التكلفة، وتجاهل التنمية لصالح الاستقرار، لا ينجح أبدًا. مطلوب توازن الاعتبار والتحليل.

والأهم من ذلك، أنها أداة استراتيجية للنجاح في المستقبل من حيث علاقتها بمقاييس النمو وكذلك الحفاظ على الوضع الحالي.

وهي أداة تخطيط استراتيجي شاملة للأداء التنظيمي تساعد على ربط عناصر النجاح والتقدم وتأکید وتفعيل الأهداف والقيم والمشاريع والخطط التشغيلية الرئيسية، والتحقق والمتابعة بشكل مستمر. مواءمة جميع العمليات والإجراءات مرةً لتوازن الأداء.

بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن منهجية وأداة تخطيط تهدف إلى مساعدتك في الوصول إلى ذروة الأداء والتأهل لتلبية أهدافك المخطط لها والاستعداد لتحقيق أهداف جديدة أثناء الترقية.

تحدد بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية لكل نشاط ولكل مؤسسة:

- المحور المالي "الأثر بالقطاعات الحكومية".
- التركيز على العملاء.
- مركز العمليات.
- التركيز على النمو والتعليم والتنمية.

كيف يتم إنشاء بطاقة الأداء المتوازن؟

يتم الانتهاء من بطاقة الأداء المتوازن بشكل جماعي لتطوير كل قسم. تعين الإدارة العليا فرقاً من داخل المنظمة وخارجها للتحضير. يجمع التقرير النهائي ويلخص جميع النتائج التي توصلت إليها الإدارات وفرق العمل، وينسق فروعها لإنتاج بيان متكامل وشامل يتماشى مع أهدافها المصرح بها.

يبين محور البطاقة الجوانب التالية:

المحور المالي "الأثر بالقطاعات الحكومية".

لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها دون القدرة المالية الكافية لأنشطتها ورؤيتها. فالربح هو الهدف الدافع والقائد لجميع الأهداف الأخرى. ومع ذلك، فهو لا يحد من نفقات التسويق من أجل ترشيدها، معتقداً أن الأرباح غير المباشرة من الأنشطة التسويقية تفعل ذلك. لا تعوض عن هذه النفقات، بل تعمل الإدارة المالية على التخطيط لجميع عمليات جمع الأموال، وقد تركز عليها أنشطة المنظمة وممارساتها والتسويق بأدواتها، مما يخلق صورة ذهنية لمنتجاتها أو أنشطتها في السوق المستهدفة. والحفاظ على حصتها في السوق. قد تكون هذه هي الأولوية الأكثر أهمية لأغراض الإدارة المالية. التمويل المخطط لتنفيذ جميع أغراض المنظمة.

يجوز للإدارات المالية تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بالملفات الفنية المستقلة:

- محورها المالي هو تحقيق أعلى عائد على رأس المال المستثمر لصالح المستثمرين.
- محور العملاء يشمل المستثمرين والموردين والموظفين وجميع الجهات.

التركيز على العملاء

هناك العديد من العملاء في جميع أنحاء المنظمة، ومعظمهم يتلقون المنتج والخدمات المصاحبة. التركيز على إرضاء العملاء موجه نحو جودة المنتجات والخدمات، سعياً لتوفير ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن الآخرين. للحصول على تأثير مباشر لصالح العميل، والوصول إلى درجة من الولاء، وأخذ جوانب أخرى من الرصيد في الاعتبار، مثل السعر ووقت التسليم وفترة الضمان وأي شيء آخر يساهم في زيادة رضا العملاء، لا يمكن تصوره. تميل المؤسسات إلى إرضاء عملائها بخسائر كبيرة ومستمرة، ويتطلب تحقيق عوائد مالية مخططة الاهتمام برضا العملاء وهذا العائد.

العمليات

العمليات هي جميع المهام والإجراءات الواردة في بطاقات التعليمات وبنود خطة العمليات التي يتم تنسيقها وليست متشابكة أو متناقضة أو متكررة، وأن كلاً منها يؤدي دوره بفعالية. تحتاج إلى التأكد من ذلك في تحقيق هدف أو مهمة معينة.

تساعد الخريطة الإستراتيجية على تحقيق الفعالية التشغيلية وتطبيق إدارة ضمان الجودة ونظام تخطيط موارد المؤسسات الإلكتروني المتكامل للنظام الإلكتروني وبطاقة تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية التي تركز على إظهار تدفق العمل والعلاقات بين الإدارات. عندما يتعلق الأمر بالأدوات، فهذا يعني الاقتران، وهو ينتج عنه عمليات سلسلة ومتناغمة ومثمرة.

عدد المستندات والتوقعات المطلوبة

لا يقتصر تحسين العملية على الحذف أو الدمج، فبعض العمليات تتطلب إضافة عمليات أو خطوات لضمان الجودة والسلامة، وقد يستغرق الأمر وقتاً أطول.

ترتبط سلسلة التوريد والعمليات اللوجستية الداخلية والخارجية ارتباطاً وثيقاً بأساليب التطوير المتضمنة في العمليات.

محور النمو

لكل منظمة احتياجات مختلفة للنمو، وهذا الاختلاف يضحى ويوفر فرصاً للتوسع. لأن التطبيقات التي يمكن تضمينها في هذا البند هي النمو الكامل للغرض والقدرات المادية والقدرات البشرية والمواد الخام والأدوات ووسائل الإدارة والإنتاج والتشغيل.

إن طرزي Nokia و Kodak وأمثالهما أمثلة على التراجع والخسارة الناتجة عن عدم الاهتمام بالنمو المستمر.

الخريطة الاستراتيجية Map Strategy

خرائط الإستراتيجية ليست أداة تخطيط مستقلة ولكنها جزء لا يتجزأ من بطاقة الأداء المتوازن، وعلى الرغم من أن معظم استخداماتها قد يكون على المحور التشغيلي، يمكن تعميم استخدامها عبر جميع المحاور.

هذا شكل نموذجي للإشارة إلى وجود علاقة سببية أو تبعية بين مهمة أو إجراء والأهداف التي تم أو سيتم تنفيذ هذه المهمة من أجلها. ومن المؤكد أن هذا الدور سيساعد أي شخص يخطط لتحقيق أهداف لنفسه أو لفريقه. يجب أن تكون العناصر في الخطة ووسائل لتحقيق أهداف مؤقتة أو نهائية. خلاف ذلك، ليست هناك حاجة لتضمين هذا العنصر أو الإجراء أو مرحلة العمل في خطتك. هذا غير فعال. إنه بالتأكيد يوفر الجهد والمال والوقت على الأشياء غير المجدية.

كما أن استخدامها في تحليل الوظائف بجانب أساليب (النظام) يحسن دقة وفعالية بطاقات التعليمات ويساعد على إزالة امتداد وتفصيل المهام الواردة في بطاقات التعليمات.

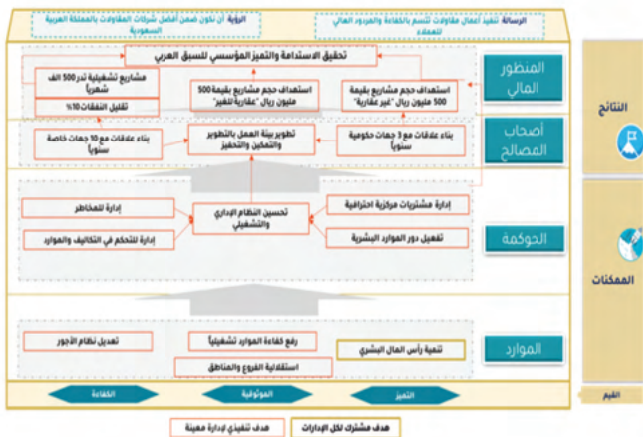
تعتبر الخرائط دليلاً على أهميتها، حيث تعمل كدليل وإرشاد في تنفيذ المهمة، وفعالية هذه المهمة وضرورتها، وأسباب تحقيق أهداف معينة. يؤدي الأداء القائم على الثقة والأهمية إلى حوافز فريدة تؤدي ثمارها قريباً وبعيداً.

تساعد الخرائط الإستراتيجية في ضمان التكامل والاتساق بين المهام. لأن الصور تظهر تعارضات بين المهمة والأهداف المتأثرة بها، وما إذا كانت المهام الموازية داعمة.

يمكن تحديد أوجه القصور والعقبات أمام الأهداف بسهولة ووضوح، بحيث يمكنك تحديد المهام والخطوات الفعالة التي تساهم في تحسين مستويات الأداء.

تُظهر الصورة التالية صورة مصغرة لأحد جوانب خريطة الإستراتيجية، إلى جانب ارتباطها بالمحاور الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تصميم خارطة الأهداف التنفيذية



تساهم الخريطة الاستراتيجية كما بالشكل أعلاه في توضيح توزيع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية على المناظير الأربعة ونلاحظ بالمثال استخدام مفهوم الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs ممزوجاً ببطاقات الأداء المتوازن ونلاحظ الربط بين الأهداف المختلفة وتكاملها لتحقيق النتائج الرئيسية المطلوبة، من الممكن أن نزيد من تفاصيل الخريطة الاستراتيجية لتُظهر الأهداف والنتائج التشغيلية.

تساهم خريطة الإستراتيجية في الجودة والإتقان في تحديد جميع المهام الضرورية، والقضاء على المهام المشتتة، وإظهار العلاقة بين المهام والأهداف المحددة يمكنك اتخاذ القرارات بناءً على مساهمتك في تحقيق أهداف الحجم الخاصة بك، إنها وسيلة لتحسين وتقييم الأهداف من حيث مساهمتها المباشرة في أي من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

نصنف خرائط الإستراتيجية كأدوات تحليلية وتقييمية لتحسين وضمان جودة التوصيف الوظيفي والمساهمة بفعالية في جميع تطبيقات ومراحل التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.

الأهداف والنتائج الرئيسية OKRs

إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الإستراتيجية أدوات تخطيط ، فإن الأهداف والنتائج الرئيسية هي أدوات القياس ، وتحسن دقة أدوات القياس وفعاليتها بما يتناسب مع جودة الاستخدام والاستفادة من أدوات التخطيط.

المرونة Agility

تسير على النحو المحدد، ويمكن إجراء التغييرات والتطورات في الوقت المناسب حتى لا تكون هناك حاجة إلى تغييرات جذرية، وجهه إلى العلاج أو زيادة التطوير. ومع ذلك، يمكن القول إنه من الأفضل أن يكون لديك فترة قياس موحدة لجميع الأهداف من أجل تحقيق التزامن. يتمتع القسم أو الفريق بميزة على الآخرين ويمكنه تعويض أوجه القصور الخاصة به في الفترة بين قياس نجاح الأقسام الأخرى وقياس دوره بمرور الوقت في القياس، ولكن تحديد الأهداف للترزم بالعمل الجاد لتحقيق النتائج المخصصة لنا. مستعدون وجاهزون لتحمل أهداف ومسؤوليات جديدة تتناسب مع أهدافهم ومهامهم اليومية والعادية حتى وقت القياس.

السهولة واليسر

لا يتعين على القادة قضاء الكثير من الوقت في تحديد أهدافهم. ليس شرطاً ألا يتجاوز ٣ أشهر، لكنه يعتمد على شخصيتك . قد تكون إحدى النتائج أسبوعاً واحداً، وقد تكون أخرى لمدة عام واحد، وقد تكون شهرية لفرق العمل التنفيذية و سنوياً لفرق العمل الرئيسية.

الإعلان والنشر

النتائج الرئيسية للأهداف المحددة معروفة للجميع بطرق رسمية أو غير رسمية. هذا لأنه يعتقد أن تركيز القائد على الأهداف ينتقل إلى فريق العمل. لأن لا أحد ينتهكها أو يخرّبها - على الأقل على ما يبدو - على أمل الحصول على فوائد مباشرة وغير مباشرة.

التعاون بين فرق العمل

نظراً لأن فرق العمل المماثلة يتم تشكيّلها تلقائياً لتحقيقها، فإن التعاون هو نتيجة طبيعية ومصلحة مباشرة لجميع الأطراف المعنية

لذا فإن الأهداف والنتائج الرئيسية لعملية التطوير التنظيمي هي أداة أساسية له. ويؤدي التعاون إلى التواصل بين جميع المستويات لضمان توحيد جهود العمل نحو أهداف محددة، وإيجاز واستمرارية الأهداف تجعل هذه السلوكيات صفة مكتسبة داخل بيئة العمل، والغرض الرئيسي وأدوات وطرق قياس النتائج هي الأسس والأسس.

مفهوم التحسين المستمر **Continuous Improvement**

إن ما يواجه المنظمات من تغيرات وتطورات متسارعة في مختلف المجالات، وزيادة المنافسة وقوتها، لذلك اتجهت العديد من المؤسسات لمواكبة التغيير والتطور من خلال استخدام استراتيجيات التحسين المستمر.

التحسين المستمر هو استراتيجية تهدف للعمل على تطوير العمليات والأنشطة بالمؤسسات.



أهمية التحسين المستمر

دائماً ما تحتاج المنظمات بكافة أنواعها واختلاف مجالاتها إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، ويرجع السبب في ذلك إلى عدة عوامل:

- تغير حاجات العملاء بصفة مستمرة
- التغير المستمر في البيئة الخارجية مما يستدعي عملية التحسين المستمر بما يلائم هذا التغير
- تحقيق القدرة على المنافسة القوية

مميزات التحسين المستمر

توجد عدة مميزات للتحسين المستمر، منها:

- منتجات وخدمات أكثر تنافسية
- زيادة الكفاءة التشغيلية
- زيادة جودة المنتج / الخدمة
- توفير في التكاليف
- زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم
- يقلل الهدر للوقت والموارد والمال
- تقليل الأخطاء
- توفير بيئة عمل أفضل
- زيادة الابتكار
- تجربة أفضل للعملاء

إجراءات التحسين المستمر يوضح الشكل التالي دورة دومينغ: تخطيط

- دراسة العملية
- تحديد المشكلة
- جمع المعلومات
- وضع أهداف للتحسين
- تطوير خطة للتحسين

تنفيذ

- تنفيذ الخطة في نطاق محدود
- قياس وتوثيق نتائج التحسين

تحقق

- تقييم الخطة
- التحقق من النتائج

تطبيق

- توثيق العملية التي تم تحسينها لكي تصبح إجراءات قياسية
- للذين قد يستخدمونها لاحقاً
- نشر التغيير والإجراءات



التحسين المستمر

أنواع التحسين المستمر:

يوجد نوعان من التحسين المستمر الذي يمكن تنفيذه في المؤسسات:

التحسين المستمر المتزايد

يشير التحسين المستمر المتزايد إلى عملية إجراء تعديلات طفيفة على العمليات أو الأساليب أو الممارسات داخل المؤسسة ، وفي حالة ظهور مشاكل ، يمكن تحديد السبب وتنفيذ حل فوري ، وعادة ، يمكن اتخاذ قرارات بشأن التحسينات الإضافية دون استشارة فريق العمل.

كما يمكن أن تؤدي التغييرات المتزايدة إلى تحسين التدفق الكلي ودقة عملية الأعمال ، وعلى الرغم من أنه يمكن إجراء هذه التغييرات بشكل فردي ، إلا أنه يمكن إبلاغ فريق العمل ببعض التحسينات حتى يتمكنوا من فهم العملية بشكل أفضل.

يمكن أن يؤدي إجراء تغييرات صغيرة بشكل تدريجي إلى توفير الوقت لأن هذه التغييرات لا تتطلب مراجعة العملية أو العملية بأكملها.

تحسينات تحويلية كقفزات

يشير هذا التحسين المستمر إلى عملية إجراء تغييرات كبيرة على عملية أو طريقة أو ممارسة ، بالنسبة لهذه الأنواع من التحسينات ، من الأفضل مراجعة العملية مع فريق من الموظفين. بعد ذلك ، يمكن للفريق اتخاذ قرارات كمجموعة حول أفضل طريقة لتحسين العملية. عادةً ما تستغرق هذه التحسينات مزيدًا من الوقت ، ولكن لها نتائج أكثر تأثيرًا ، يمكن تنفيذ هذا التحسين المستمر عندما يلاحظ فريق العمل أن العملية تتطلب تغييرات كبيرة. حيث يمكن أن يكون لهذه التعديلات الكبيرة تأثير كبير على إنتاجية المنظمة ومخرجاتها وأرباحها. نماذج التحسين المستمر

توجد نماذج مختلفة للتحسين المستمر:

● كايزن **Kaizen**، كايزن تعني التحسين المستمر في اليابانية، وهدفها التخلص من الهدر، وتستخدمها المؤسسات من جميع أنحاء العالم، فعادة ما يكون موظفو الخط الأمامي أكثر قدرة على اكتشاف أوجه القصور في دورة الإنتاج والسعي إلى التطوير والتحسين المستمر.

● ٦ سيجما **Six Sigma**

● اللين **Lean**

● أجائل **Agile**

كايزن

تهدف إلى وجود تحسين مستمر للعمليات في المنظمات، وتتضمن القضاء على الهدر غير الضروري للعمليات والتي تضيف تكلفة دون إضافة قيمة.

فلسفة كايزن مفهوم مهم في الإدارة التنظيمية. يساعد الموظفون على فهم أنه يمكنهم دائماً القيام بعمل أفضل من خلال مراجعة معاييرهم وأهدافهم وعملياتهم الحالية. يشجعهم على النظر إلى عملهم من جميع الزوايا حتى يتمكنوا من تحديد مجالات التحسين. الهدف الرئيسي من هذا النهج هو القضاء على الهدر وزيادة الكفاءة من خلال التركيز على التحسينات الصغيرة المستمرة بدلاً من التغييرات الكبيرة لمرة واحدة.

محاوَر كايزن:

- أولاً: الإدارة من موقع الأحداث
- ثانياً: إلغاء الهدر
- ثالثاً: الإدارة بالمشاركة
- رابعاً: التوظيف مدى الحياة
- خامساً: التعلم والتدريب المستمر
- سادساً: الإدارة الأبوية
- سابعاً: الإدارة المرئية

٦ سيجما

٦ سيجما Six Sigma هي منهجية عمل لتحسين الجودة تقيس عدد العيوب الموجودة في العمليات الحالية وتسعى إلى إزالة تلك العيوب بشكل منهجي.

٦ سيجما يعتبر منهجاً للتطوير والتحسين، فهو استراتيجية تمكن المنظمة من التحسين المستمر بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها؛ من خلال تصميم أنشطة الأعمال اليومية ومراقبتها، بحيث يتم تقليل الفاقد، وتستثمر الموارد المتاحة للاستثمار الأمثل، وفي الوقت نفسه تلبي احتياجات العميل وتحقق القناعة والرضا لديه.

**يتطلب تطبيق ٦ سيجما توافر ثقافة تنظيمية داعمة للتطبيق؛
تتكون هذه الثقافة من سبعة عناصر أساسية هي:**

- إخضاع جميع قوة العمل في مختلف المستويات التنظيمية للتعليم.
- وضع برامج تدريب لكل المهارات المطلوبة.
- علي جميع العاملين فهم أدوارهم من أجل تحقيق النجاح.
- توحيد جميع قوة العمل من أجل خلق شعور عام بأن كل عامل هو جزء من العمل.
- احترام معرفة ومهارة كل عامل.
- التعهد بالنجاح.
- التركيز على تلبية حاجات العملاء.

تتمثل المبادئ الأساسية لأسلوب ٦ سيجما:

- التركيز الحقيقي والصادق على العملاء، وهنا يتسع مفهوم الزبائن ليشمل المستثمرين والموظفين والمستفيدين من السلعة والمجتمع ككل.
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الدقيقة (الإدارة المبنية على الحقائق). وتستخدم ٦ سيجما أدوات إحصائية منها:

المدرجات التكرارية وخريطة باريتو وخرائط التدفق، حيث إن نظام ٦ سيجما يبدأ بتوضيح المعايير والقياسات التي نستخدمها في تقييم العمل والأداء، ثم نقوم بجمع البيانات وتحليلها، وبالتالي فإن المشاكل يمكن تحديدها بصورة أكثر فعالية ثم تحليلها بشكل دائم

- التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية، والمقصود بالعمليات هنا كل نشاط تقوم به المنظمة مهما كان حجمه، حتى إن إصدار فاتورة يعد عملية. بل إن إحدى الطفرات في منظور ٦ سيجما هو إقناع الإدارات والمدراء بأن التمكن من الإجراءات والعمليات هو الطريق لبناء ميزة تنافسية لتقديم خدمة للزبائن.
- الإدارة بالمبادأة، أي الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق، حيث يعمل ٦ سيجما على تحويل (إدارة رد الفعل) إلى إدارة معالجة المشكلات قبل وقوعها.
- التعاون غير المحدود بين أفراد المنظمة الواحدة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة والاعتماد على العمل الجماعي التعاوني والبعده عن المنافسة.
- التحسين المستمر باستخدام أدوات علمية مع التركيز على الأولويات والمبادرات الأقل عدداً والأكثر حيوية قاعدة باريتو.

الأجايل Agile

تعتبر منهجية إدارة المشاريع الرشيقة **Agile project management methodology** طريقة جديدة نسبياً تركز على المرونة وإعادة التقييم خلال عملية تطوير المنتج. تميل المؤسسات التي تنفذ منهجية إدارة المشاريع الرشيقة (الأجايل Agile) إلى رؤية منتجاتها يتم إنتاجها بسرعة أكبر. وتقسّم إدارة المشاريع الرشيقة (الأجايل Agile) المشروع إلى أجزاء صغيرة تسمى التكرارات **Iterations** أو سبرنت **Sprint**. وكل تكرار (أو سبرنت) عبارة عن دورة تطوير تستمر عادةً من أيام إلى أسابيع.

Agile منهجية حديثة نسبياً لإدارة المشاريع تستخدمها فرق العمل لضمان نجاح المشاريع. اما الطريقة الأكثر تقليدية لإدارة المشاريع تسمى الشلال **Waterfall**. وباستخدام طريقة الشلال **waterfall**، يكمل فريق العمل كل خطوة من خطوات المشروع بترتيب دقيق. ويجب على فريق العمل إكمال المرحلة الحالية قبل أن يتمكن من الانتقال إلى المرحلة التالية. وتشمل هذه المراحل التحليل وجمع المتطلبات (والتي يتم بها كتابة جميع متطلبات البرنامج)، التصميم (والقصد منه تصميم النظام وليس التصميم الجرافيكي)، التطوير (البرمجة)، الاختبار والدمج، ثم الصيانة.

هناك العديد من المزايا لاستخدام منهجية إدارة المشاريع الرشيقية الأجايل **Agile**، خاصة لفرق العمل التي تعمل على مشاريع معقدة أو تعمل على تطوير البرامج **Software development** التي يجب إصدارها بسرعة وتحديثها باستمرار أثناء عملية التطوير. وتشمل إيجابيات إدارة المشاريع الرشيقية الأجايل ما يلي:

- رد فعل سريع
- تقليل الوقت والتكلفة
- المرونة
- تقليل المخاطر
- التعاون
- رضا العملاء

مبادئ **Agile**:

- الأولوية القصوى هو إرضاء العملاء من خلال التسليم المبكر والمستمر لبرمجيات ذات قيمة.
- ترحب فرق العمل دائماً بالتغييرات التي تطرأ على المتطلبات لأنها تساعد الشركات على خدمة العملاء بشكل أفضل.

- تسليم برمجيات صالحة للاستعمال على فترات منتظمة، من أسبوعين إلى شهرين، مع تفضيل على النطاق الزمني الأقصر.
- يجب أن يعمل المهنيون (العارفون بالمهنة) والمطورون معًا يوميًا طوال فترة المشروع.
- يعتبر الموظفون المتحمسون أمرًا أساسيًا للمشاريع ويتلقون الدعم والثقة من الشركة وأقرانهم.
- المحادثة وجهًا لوجه هي أكثر طرق الاتصال كفاءة وفعالية.
- البرمجيات الصالحة للاستعمال هي المقياس الرئيسي للتقدم.
- مناهج الأجايل تشجع التطوير المستدام. ينبغي على الرعاة والمطورين والمستخدمين أن يكونوا قادرين على الحفاظ على وتيرة ثابتة على الدوام
- الاهتمام بالتصميم والتميز التقني يعزز منهج الأجايل.
- تقليص الأعمال غير الضرورية.
- تظهر أفضل المماريات والمواصفات والتصاميم من فرق العمل ذاتية التنظيم.
- على فترات منتظمة، يفكر فريق العمل في كيف يصبح أكثر فعالية، ثم يضبط ويعدل سلوكه وفقًا لذلك.

منهجية لين Lean

منهجية لين Lean هي نهج تجاري يعزز تدفق القيمة للعملاء من خلال تبني عقلية التحسين المستمر واحترام الأفراد. إليك كيفية توجيه هذين المفهومين الأساسيين لإطار منهجية لين Lean:

- **التحسين المستمر:** يعتقد القادة الذين يتبعون منهجية لين أن هناك دائمًا طريقة لتحسين العمليات. فقد يدمجون برامج حاسوبية تساعدهم على تتبع التحسين المستمر لشركتهم من خلال تنظيم المبادرات والأنشطة اللينة Lean وقياسها وإعداد التقارير عنها.

وغالبا ما يتبع هؤلاء القادة دورة تحسين **improvement cycle** قابلة للتطبيق مثل دائرة **PDCA** (التخطيط ، والقيام ، وتحقيق ، وضح) أو **DMAIC** (التحديد والقياس والتحليل والتحسين والتحكم) لهيكله عملياتهم.

● احترام الموظفين: تدرك الشركات التي تتبنى منهجية **Lean** أن أفضل الأفكار تأتي عادة من الموظفين المسؤولين بشكل مباشر عن إنتاج منتج أو خدمة. إنهم يستمعون إلى موظفيهم ويقدرون آراءهم بقدر ما يقدرون رأي عملائهم. ومن خلال تشجيع الموظفين على مشاركة رؤاهم وأفكارهم، يمكن للشركات الخالية من الهدر تحديد مجالات التحسين بكفاءة أكبر.

توجد خمسة مبادئ أساسية تشكل إطار عمل منهجية **Lean**. هذه المبادئ هي:

القيمة **Value**

تتمتع المنظمات التي تمارس منهجية **Lean** بفهم جيد للقيمة التي يعطيها عملاؤها لمنتجاتهم أو خدماتهم. وهم يدركون أيضا أن عملاءهم هم من يحددون القيمة الكلية للمنتجات أو الخدمات التي ينتجونها. لذلك، يعتمد سعر سلع الشركة على ما يشعر العملاء بالراحة عند دفعه. ويمكن للشركات التي تبحث عن عملائها وتكتسب هذه المعرفة أن تحدد التكلفة القصوى المسموح بها لإنتاج منتج أو خدمة. ثم يمكنهم التركيز على التخلص من الهدر حتى يتمكنوا من تسليم البضائع التي يريدونها عملاؤها بأعلى ربح ممكن.

تدفق القيمة **The value stream**

تخطيط تدفق القيمة **Value-stream mapping** هو أسلوب لعرض خارطة مصورة لسير عملية الإنتاج (مواد وعمليات ومعلومات) ابتداء من المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج وصولا إلى السلع أو الخدمات المنتجة

الإنتاج وصولاً إلى السلع أو الخدمات المنتجة في يد المستهلك النهائي، والهدف من تخطيط تدفق القيمة Value-stream mapping هو تحديد كل خطوة لا تخلق قيمة ثم إيجاد طرق للتخلص من تلك الخطوات المهذرة.

الانسياب Flow

يشير الانسياب Flow إلى مدى كفاءة عمل تدفق القيمة the value stream. وتقوم الشركات التي تستخدم منهجية لين Lean بتقييم كل عملية من عمليات تدفق القيمة بشكل مستمر للتأكد من أن كل خطوة متزامنة. وعندما يعمل التدفق بسلاسة، يتم استيفاء جميع الشروط اللازمة ويمكن للشركة تسليم المنتجات في الموعد المحدد.

السحب Pull

في منهجية لين Lean، يشير السحب Pull إلى فكرة أن الشركات تنتج فقط ما يحتاجه عملاؤها عندما يحتاجون إليه، فبدلاً من أن يعمل الموظفون مسبقاً بناءً على توقعات أو جدول زمني، ينتظر الموظفون ولا يقومون بإنتاج البضائع إلا عندما يطلبها العملاء الداخليون أو الخارجيون. ويمكن أن تزيد هذه الطريقة من مرونة الشركة وتقليل أوقات دورات التسليم Delivery cycle times. والمقصود بوقت دورة التسليم Delivery Cycle Time هو الفترة الزمنية بين قبول الطلب من العميل إلى التسليم النهائي للمنتج إلى العميل.

التميز Perfection

المنظمات التي تتبنى منهجية لين Lean تتبنى أيضاً التحسين المستمر. إنهم يبحثون دائماً عن طرق جديدة لتقليل الهدر وزيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات وتوفير قيمة إضافية للعملاء. ويقود هذا السعي لتحقيق الكمال الشركات إلى تطبيق مؤشرات أداء رئيسية KPIs دقيقة. كما أنها تشجعهم على تحليل تدفق القيمة The value stream وإجراء تغييرات تدريجية تعزز الإنتاجية.

في ختام هذا الفصل، تناولنا مجموعة من الموضوعات الهامة التي تتعلق بالتحسين المستمر والجودة والأساليب المستخدمة لتحقيقها. استعرضنا الخرائط الاستراتيجية كأداة لتوضيح العلاقات المتسلسلة بين الأهداف الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء.

ناقشنا أيضاً أنواع التحسين المستمر وأهميته في الحفاظ على استدامة النجاح والتطور الدائم. تعرفنا على طرق التحسين المستمر المختلفة وكيفية تطبيقها في المنظمات لتعزيز الجودة وزيادة الكفاءة.

تم استعراض مفهوم الجودة وأهميته في تحقيق توقعات العملاء وضمان ارتقاء المنتجات والخدمات. كما تناولنا مفهوم كايزن وأثره على التحسين المستمر والتوجه نحو الجودة الشاملة.

نظرنا إلى مبادئ لين (Lean) وكيف تساعد في تحسين استخدام الموارد وتقليل الفاقد والفوضى في المنظمة. وأخيراً، تعرفنا على الطرق الرشيقة (Agile) وأهميتها في تحسين سرعة التطوير والاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل.

وبالنهاية، يمكننا استنتاج أن التحسين المستمر والجودة هما عنصران حيويان لنجاح المنظمات على المدى الطويل. من خلال تطبيق الأساليب والأدوات المناسبة مثل الخرائط الاستراتيجية وكايزن ولين والطرق الرشيقة، يمكن للمنظمات تحقيق النجاح والاستدامة وتعزيز جودة منتجاتها وخدماتها.

في المستقبل، يُنصح بمزيد من البحث والتطبيق العملي لهذه المفاهيم والأساليب لتحقيق تحسين مستمر ومناسب مع التطورات الهيكلية والتكنولوجية المتسارعة في عالم الأعمال.

(9)

حالة تطبيقية لمشروع تحول ك تطوير تنظيمي وتميز
مؤسسي لمركز بروفشمال انجنيرز للتدريب

الفصل التاسع

د. أحمد السنوسي



مقدمة عن المشروع

لغرض رفع كفاءة وتصنيف مركز بروفشنال انجنيرز للتدريب والتعليم، من خلال مشروع التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي، بما في ذلك الهيكل التنظيمي والإداري والتدريبي والمناهج والموارد البشرية والموارد المادية والمالية. وتهدف هذه العملية إلى تحسين جميع جوانب عمل المركز ورفع كفاءته وجودته، وتعزيز مصداقيته وسمعته في السوق. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذا المشروع التحولي سيساعد على تحسين جودة الخدمات التي يقدمها المركز. فبفضل هذا التكامل، يمكن للمركز تحديد نتائجه وأهدافه بشكل أفضل، وتقييم أدائه بشكل دوري ومستمر، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء والجودة.

ومن خلال مشروع "التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي"، يسعى المركز إلى تطوير وتحسين أنشطته وأعماله ووحداته الإدارية المختلفة، وتحقيق الهدف الاستراتيجي الرئيسي والمتمثل في رفع كفاءة العمليات المؤسسية. وسنعمل بشكل مستمر على تلبية المتطلبات الفنية والمهنية والإدارية المطلوبة لتحقيق هذا الهدف، وتقديم خدمات عالية الجودة لجميع عملائنا وشركائنا.

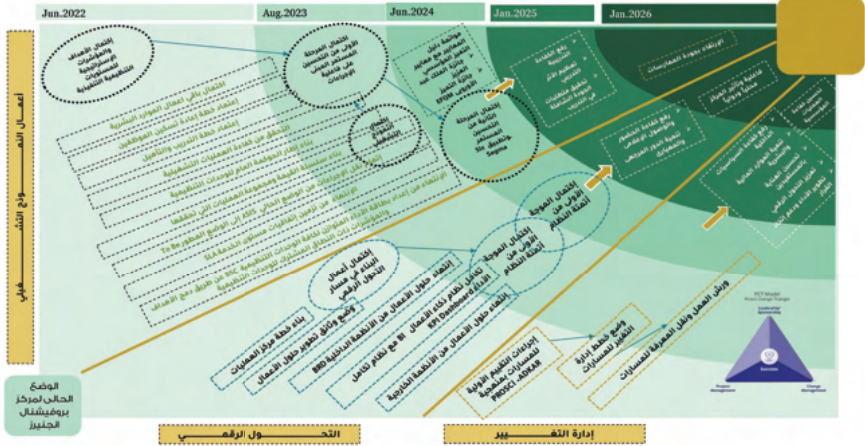
الأهداف الرئيسية:

تحسين العمليات الداخلية للمركز بأعلى كفاءة من حيث سرعة تنفيذها، وتجويدها وفق معايير التميز المؤسسي ووفق أفضل الممارسات المماثلة وضبط الأداء المؤسسي والوظيفي، وتحويلها رقمياً، ومواءمة كافة الأعمال مع التوجهات الاستراتيجية والمتغيرات التشريعية والتنظيمية، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- رفع كفاءة العمليات التشغيلية
- مواءمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية

- كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية
- مواءمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪
- تعزيز ذكاء الأعمال ودعم اتخاذ القرار
- **الأهداف التفصيلية:**
- تسهيل وتجويد وتسريع تنفيذ العمليات عبر تطبيق أفضل حلول التحول الرقمي من الأنظمة المتكاملة الطول، وأتمته بقية الأنظمة
- ربط الأداء المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل إلكتروني بأعلى قدر ممكن، وما يتبقى يتم قياسه بطريقة محايدة
- ربط سلسلة العمليات التشغيلية الرقمية مع نظام ذكاء الأعمال (BI) وتحديد مستهدفات القيم لكل خطوات السلسلة الحصول على الاعتمادات والشهادات وجوائز التميز، التي تعزز من موثوقية المركز
- تعزيز الابتكار والمبادرات
- تطوير بنك المهام الإداري والوظيفي بشمولية ودون ازدواجية
- ربط العمليات التشغيلية مع المستهدفات والتوجهات الاستراتيجية
- محاذاة استراتيجية المركز من المستويات العليا وحتى المستويات الوظيفية وربطها بتقييم الأداء الوظيفي
- تسهيل تطبيق المتغيرات التنظيمية على تسلسل العمليات التشغيلية وما يرتبط بها من هندسة العمليات وأتمتها وتحديث ما يرتبط بها من مؤشرات ووصوف وظيفية وتحديث للقوى العاملة
- حوكمة العمل الإداري والوظيفي في المركز من حيث التنظيم والقياس والتنفيذ

- تخفيف المهام التنفيذية من المستويات الوظيفية العليا إلى المستوى التنفيذي
- تأهيل الموظفين للقيام بالمهام المسندة بأعلى كفاءة عبر سد الفجوات بين الجدارات والقدرات
- توازن حجم العمليات الفعلية للموظفين



مخطط شعاع الشمس للتحويل بمركز بروفشنال انجنيرز

مصطلحات المشروع:

المحاذاة: تنزيل الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية من المستوى التنظيمي الأعلى إلى المستوى الوظيفي

بطاقات العملية التشغيلية: تصف طريقة تنفيذ المهمة وتنطلق منها الإجراءات وسلسلة العملية التشغيلية، ولكل بطاقة عملية تشغيلية يتم تسجيل المسار التي ستخذه تطوير العملية التشغيلية حتى اكتمال تحولها رقمياً وتوثق البطاقة كافة المتغيرات التنظيمية التي طرأ عليها.

سلسلة العمليات التشغيلية: توضيح للخطوات العملية لأداء المهام الموكلة للإدارات انعكاساً للإجراء كمراحل يختلف عن الإجراء ان العملية التشغيلية تصف الخطوة المرئية بالمجمل دون تشعب في مساراتها **وحدة تنظيمية:** أي موقع محدد في الهيكل التنظيمي على كافة المستويات التالية، المستوى الأول المدير العام، لمستوى الثاني المساعدين، ومديري مكثبي الاستراتيجية والأعمال، المستوى الثالث مديري الإدارات والوحدات، المستوى الرابع مديري الأقسام، المستوى الخامس الموظفين.

عناصر التقييم الوظيفي الحالي لموظفي المركز:

المؤشر	الوصف	التصنيف	
الالتزام باتفاقيات مستوى الخدمة	يعتمد على تحقيق العمليات التشغيلية وفق المدد الزمنية المحددة	إتفاقيات مستوى الخدمة	1
جودة الأداء	يعتمد على تقييم المدير المباشر وفق معايير مخصصة للوصف الوظيفي بالإضافة إلى مقاييس الجودة في العمليات التشغيلية	الجودة	2
نسبة نجاح الإدارة في تطوير المنظومة	يعتمد على تقييم الإدارة/ الوحدة التي يعمل بها الموظف في تقديمها نحو إنجاز المهام التطويرية للوحدة اعتماداً على مؤشراتنا المساهمة في إستراتيجية المركز، والتطوير الخاص بالإدارة	تطوير المنظومة	3
نسبة إغلاق التذاكر خلال الوقت القياسي	يعتمد على إقبال تذاكر المهام من خلال منصة المهام الإلكترونية خلال المدد الزمنية المحددة لكل مهمة، والدورات التصحيحية لتذاكر المهام، شريطة اعتماد توجيه المهمة من صاحب الصلاحية	تذاكر المهام	4
نسبة الإلتزام بتطوير الجدارات، وقدم المركز	تقييم الجدارات من حيث سد الفجوة بين الجدارات المخططة والفعالية، بالإضافة إلى السلوكية وتشمل الإنضباط والالتزام الموظف بقدم المركز	الجدارات والسلوك	5

خطة العمل:

المرحلة الأولى: تحديث الخطة التنفيذية لاستراتيجية مركز بروفشنال انجنيرز للتدريب والتعليم

1. **جمع المعلومات الإحصائية:** يعمل المركز اليوم على خدمة فئات مستهدفة لجهات المنظومة العدلية وتشمل العملية الإحصائية أعداد فئات الجهات وأعداد العملاء والذين سيتم تدريبهم وتأهيلهم كما يعمل المركز اليوم على إعداد (٣٥) منتج تدريبي، و (٣٠) منهجية، مما سبق يوضح الإحصاءات الأولية، لذلك تمثل هذه المرحلة إجراء إحصاء تنبؤيه لتوزيع أعداد العملاء حتى عام ٢٠٢٥، وبما يخدم متطلبات المراحل القادمة.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- دليل إحصائي
- منهجية جمع المعلومات الإحصائية – الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
✓ تعزيز ذكاء الأعمال ودعم اتخاذ القرار

2. **التحليل الإحصائي:** بعد الانتهاء من مرحلة "الإحصاء" يتم العمل على إجراء تحليل إحصائي للأعداد وتأثيرها على خطط ومستهدفات استراتيجية المركز ومصفوفة المتغيرات لحجم العمل، لغاية موازنة التنظيم الإداري والإجرائي والوظيفي على تلك الأعداد وتنوع الفئات في الخطوات القادمة، وبناء تصور مقارن عن الصورة المستقبلية المستهدفة لعمل مركز بروفشنال انجنيرز للتدريب والتعليم ، وعلاقتها مع الشركاء الدوليين والمحليين بشكل عام ونماذج الأعمال والنماذج التشغيلية والحوكمة، كما تشمل عملية التحليل كافة المتطلبات في الأعمال للمراحل التي سيتم الإشارة لها لاحقاً

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة التحليل الإحصائي
- منهجية التحليل الإحصائي
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التخطيط الاستراتيجي بالمركز
- تحليل المتطلبات لربط الإحصاءات مع ذكاء الأعمال - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- ✓ تعزيز ذكاء الأعمال ودعم اتخاذ القرار

3. **تحليل مقارنة الوضع الراهن:** تم إجراء تحليل لمقارنة الوضع الراهن أثناء العمل على إعداد الخطة الاستراتيجية للمركز، في هذه المرحلة يتم العمل على تحليل الوضع الراهن بنفس الأدوات والمعايير بعد نهاية السنة الأولى من تنفيذ الاستراتيجية (٢٠٢٢) وتحديد المقارنة وتحليل الفجوات المتمثلة بالمناطق التي لم يتم وضع خطط تنفيذية لها بالإضافة إلى تقييم الخطوات التنفيذية الحالية، لغاية وضع خطوات تصحيحية للأعمال التنفيذية سواء للمشاريع أو العمليات التشغيلية.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية

- وثيقة فجوات تحليل الوضع الراهن
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التخطيط الاستراتيجي بالمركز - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- ✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

4. تحليل مقارنة أفضل الممارسات: في مرحلة (إعداد الخطة الاستراتيجية) تم تحديد 6 مراكز ومعاهد كمقارنة مرجعية لغاية تحديد الشكل التنظيمي للمركز وتم من خلالها (بجانب مرحلتي تحليل الوضع الراهن وتحليل أصحاب المصلحة) تحديد الركائز الاستراتيجية الثلاثة) تنفيذي متميز، مرجع موثوق، اعتماد معياري) وقد كانت المقارنات المرجعية مقتصرة على الشكل التنظيمي والتشريعي دون التطرق للجوانب التنفيذية، والمطلوب في هذه المرحلة تحديد الممارسات التنفيذية لذات الجهات بحسب تقارب لشكل التنظيمي والتشريعي مع المركز، لغاية تضمينها في مرحلة "مقارنات الممارسات المماثلة"، بالإضافة إلى موافقتها مع مرحلة "تحليل متطلبات الخطط التنفيذية" التي سيتم الإشارة لهما لاحقاً

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة فجوات أفضل الممارسات
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التخطيط الاستراتيجي بالمركز – الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- ✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

5 تحليل متطلبات الخطط التنفيذية: يتوفر لدى المركز خطة تنفيذية لخطة الاستراتيجية وتتمثل هذه المرحلة إجراء مراجعة وتحليل للأعمال والمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية، بما يشمل خطة العمل وحصص المتطلبات وإعداد بطاقات المشاريع المحققة لها

وتتضمن هذه المرحلة إعداد تقرير تفصيلي عن الفجوة لجميع الأبعاد الاستراتيجية وسلسلة تحقق القيمة ونماذج العمل والحوكمة والموائمة، وتحليل قيمة الأثر لتطبيق الحلول الاستراتيجية وأثرها على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والأداء الحكومي، باستخدام الأدوات والتحليلات الفنية المتعارف عليها على سبيل المثال لا الحصر التحليل والربط من الأعلى للأسفل - ومن الأسفل للأعلى وذلك على خمسة مستويات (والتي تضمن جودة ربناء الخط

الاستراتيجية، لكافة الأهداف والمؤشرات، وبشكل خاص يتم العمل على تحليل المتطلبات للمؤشرات التالية وما يتم محاذاته منها:

مؤشر عدد المشرفين المقيمين المؤهلين: التحليل المطلوب هنا لمرحلة ما بعد مشروع تأهيل المشرفين المقيمين المؤهلين الذي يعمل على إعداد معايير اختيار وتأهيل المشرفين المقيمين وتأهيل المدربين المؤهلين للمشرفين المقيمين، ويمثل المطلوب لهذه المرحلة موائمة الأعداد المطلوب تأهيلهم من المشرفين المقيمين وتوزيعهم جغرافياً مع خطة النمو المتوقعة في مرحلة التحليل الإحصائي.

مؤشر نسبة الرضا عن المدربين: تحليل نتائج الاستبانات التي جرى قياسها خلال عام ٢٠٢٢ وتحليل المطلوب لرفع الرضا عن المدربين وإعداد الخطوات التصحيحية لها سواء من مشروع جائزة المدرب المتميز والعمل التنظيمي لإدارتي المدربين والقياس والتقويم

مؤشر نسبة الالتزام بمعايير تنفيذ التدريب والتأهيل: تحليل نتائج الالتزام بالمعايير خلال الفترة السابقة وتحديد الخطوات التصحيحية

مؤشر نسبة رضا المدربين: تحليل نتائج الاستبانات التي جرى قياسها خلال عام ٢٠٢٢ وتحليل المطلوب لرفع رضا المدربين وإعداد الخطوات التصحيحية لها في العمل التنظيمي لإدارتي المدربين والقياس والتقويم

مؤشر رضا الجهات المستفيدة عن مخرجات المركز في التدريب والتأهيل: تحليل نتائج الاستبانات السابقة، وموائمتها مع تحليل أصحاب المصلحة الذي تم خلال مرحلة إعداد الخطة الاستراتيجية، ومن ثم تحديد الخطوات التصحيحية على الخطة التنفيذية الاستراتيجية والتنظيم المؤسسي للمركز.

مؤشر رضا المتدربين عن التدريب والتأهيل: تحليل نتائج الاستبانات التي جرى قياسها خلال عام ٢٠٢٢ وتحليل المطلوب لرفع رضا المدربين وإعداد الخطوات التصحيحية لها في العمل التنظيمي لإدارتي المتدربين والقياس والتقويم ووحدة العناية بالعملاء.

مؤشر عدد برامج المركز المعتمدة من الجهات المانحة للاعتماد: لهذه المرحلة يتم بحث ودراسة الجهات المانحة للاعتماد محلياً ودولياً لغاية تعزيز موثوقية البرامج

مؤشر عدد المدربين الحاصلين على الدورة المتقدمة من داخل المركز: تحليل الأثر على المدربين الحاصلين على الدورة المتقدمة في رفع جودة التدريب وتحديد الخطوات التصحيحية لعملية تأهيل المدربين.

مؤشر عدد المدربين الحاصلين على الدورة التأسيسية: تحديد كافة الإجراءات والنماذج الإدارية في التعاقد واستقطاب المدربين.

مؤشر نسبة المدربين المفرغين للتدريب الفني المتخصص: تحليل أثر المدربين الفنيين في تحسين منتجات وخدمات المركز في التدريب والتأهيل وتحديد الخطوات التصحيحية

مؤشر نسبة تحديث ومراجعة الحقائق التدريبية: قياس عملية التحديث والمراجعة مع الوقت القياسي للعملية وتحديد الخطوات التصحيحية ومراجعة التنظيم للعملية مع إدارتي القياس والتقويم والتخطيط والتصميم

مؤشر نسبة الالتزام بتنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية وفق الخطة الزمنية: مراجعة نتائج المؤشر لعام ٢٠٢٢ وتحليل أسباب الانحراف في الالتزام بالمسار وضبط مصفوفة المتغيرات للمؤشر مبني على القراءة السابقة والمتوقعة مستقبلياً بالموائمة مع وثيقة التحليل الإحصائي، كذلك وضع سياسات للعمل مع الشركات المنفذة للبرامج

مؤشر نسبة إغلاق التذاكر خلال الوقت القياسي: تشمل العملية مراجعة الوثائق الداعمة للمؤشر والمتمثلة بتذاكر نظام CRM وتحليل التذاكر التي تجاوزت إقفالها الوقت القياسي

مؤشر عدد الجهات المستفيدة من خدمات المركز: المؤشر لا يزال في مرحلة عدم التفعيل بسبب عدم حصر الجهات المستفيدة المتوقع خدمتهم لدى المركز، والمطلوب لهذه المرحلة الموائمة مع وثيقة التحليل الإحصائي بالإضافة إلى دراسة الجهات الشريكة التي سيتم التعاقد معها لغاية تدريب منسوبيهم أو ممثليهم لدى المركز.

مؤشر عدد الاتفاقيات المحلية: لا يزال المؤشر لم يتحقق منه أي قيمة فعلية، ويتمثل المعوق الأساسي للمؤشر الإجراءات المرتبطة بالاتفاقية سواء من الوزارة أو الجهات المطلوب عقد الاتفاقية معها

، بالإضافة إلى دراسة جدوى عقد الاتفاقيات لذا لا بد من وضع حلول
تصحيحية لتحقيق المستهدفات المرتبطة بالمؤشر على الصعيد
التنظيمي والتشريعي.

مؤشر عدد الاتفاقيات الدولية: المؤشر يمر بنفس التحديات التي يمر
بها المؤشر أعلاه

مؤشر عدد حملات التوعية: تحديد المواضيع والمحتوى والأدوات
الإعلامية للحملات الإعلامية التي من شأنها أن تعزز فاعلية المركز محلياً
ودولياً ومراجعة مستهدفات المؤشر المرئية
مؤشر عدد التقارير والمواد الإعلامية: تحديد منهجية التقارير والمواد
الإخبارية بما يضمن استمراريتها واستخدامها سواء على الشق الإخباري أو
المعرفي

مؤشر عدد الندوات: تحديد منهجية لضمان ضبط تكرارية عقد الندوات
ودراسة موضوعات ومحتوى التي تحظى باهتمام العملاء من الخدمات
العقدية وترشيح أفضل المتحدثين والمحاورين لها

مؤشر عدد اللقاءات البودكاست: بجانب العمل على أخذ كافة
الاعتمادات للبدء بها، يتم العمل على إعداد منهجية متكاملة تشمل
الجانب الموضوعي والفني لعقد البودكاست بما يمثل حضوراً قوياً لدى
المهتمين بها، بالمقارنة مع أفضل البودكاست المحلية والدولية
مؤشر عدد الأحداث التي تم تمثيل المركز فيها دولياً: نفس المؤشر
أعلاه لكن على الصعيد الدولي

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- خطة العمل التنفيذية
- منهجية تحديث الخطة التنفيذية
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التخطيط الاستراتيجي بالمركز – الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- ✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية
- ✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

مخرجات المرحلة الأولى:

وثيقة الخطة التنفيذية للاستراتيجية المحدثة.

المرحلة الثانية: محاذاة الاستراتيجية:

6. محاذاة الاستراتيجية الأهداف والمؤشرات المشاركة والمطابقة: محاذاة الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية في الخطة التنفيذية للمركز من المستوى الأعلى إلى المستوى التنفيذي المستوى الرابع، بشكل مطابق والذي يعتبر تنزيل الهدف والمؤشر الاستراتيجي على وحدة تنظيمية دون مشاركتها لذات الهدف أو المؤشر مع وحدة تنظيمية أخرى. والتنزيل المشارك ويختلف عن السابق أن الهدف أو المؤشر قد يتم مشاركته مع أكثر من وحدة تنظيمية.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة محاذاة الاستراتيجية
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التخطيط الاستراتيجي بالمركز الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

- ✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية
- ✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل قمي بنسبة ٨٠٪

7. إعداد الأهداف والمؤشرات الجديدة: استحداث أهداف ومؤشرات

للوحدات التنفيذية المستوى الرابع من خلال دراسة الوضع الحالي وتحديد منهجية الاستراتيجية الأنسب للوحدات التنظيمية.

- تحليل نقاط القوة والضعف والتحديات والفرص للوحدات التنظيمية باستخدام الأدوات المعتمدة مثل (SWOT & PESTEL)
- مراجعة ودراسة المهمة الأساسية للوحدة التنظيمية والممكنات وتحليل سلسلة القيمة الخاصة بالوحدات التنظيمية بجميع أبعادها
- دراسة القوائين والأنظمة اللوائح المنظمة ذات العلاقة بالوحدة التنظيمية.

- أية أبعاد أخرى مساندة لتقرير الوضع الحالي

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- تحديث وثيقة محاذاة الاستراتيجية
- التدريب ونقل المعرفة لموظفي وحدة التخطيط الاستراتيجي - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

- ✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية
- ✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل قمي بنسبة ٨٠٪

مخرجات المرحلة الثانية:

وثيقة الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية للمستويات التنظيمية التنفيذية

المرحلة الثالثة: الجودة والتميز المؤسسي و(تطوير النموذج التشغيلي)

9. نمذجة تقرير وحدة العناية بالعملاء: يتم العمل على هيكله وصياغة

تقرير الوحدة الذي يعتمد في مدخلاته على ما يلي:

(البيانات الكمية أو تحويل البيانات المعلوماتية إلى كمية)

● نتائج كافة الاستبانات الموجهة للعملاء سواء الاستراتيجية أو

استبانات البرامج التدريبية

● الاستفسارات أو المقترحات أو الشكاوى الواردة عبر البريد الإلكتروني

أو الهاتفية أو من خلال الزيارات للمركز

● تقرير المستفيد الخفي

● تقييم العملاء من الخدمات الإلكترونية في المنصة

www.professionalengineers.us

● تقييم العملاء من خدمات وحدة العناية بالمتدربين

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

● نموذج تقرير وحدة العناية بالعملاء

● منهجية تحليل نتائج التقرير

● نقل المعرفة لموظفي وحدة التخطيط الاستراتيجي بالمركز –

الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية

✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية

✓ تعزيز ذكاء الأعمال ودعم اتخاذ القرار

10. إنشاء مركز عمليات متكامل لدعم اتخاذ القرار ومتابعة مؤشرات المركز؛ مأسسة مركز متكامل لعمليات اتخاذ القرار بناءً على الحالة التشغيلية للمركز لكافة جوانبه، بما يدعم رفع كفاءة اتخاذ القرار من صاحب الصلاحية

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- إعداد تصور شامل عن المركز وأهدافه والدليل التنظيمي والإجرائي
- إعداد خطة تشغيلية
- تقرير شهري للإشراف على تشغيل مركز دعم اتخاذ القرار
- تحليل المتطلبات للأنظمة والأدوات لتقنية لإنشاء المركز - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
- ✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية
- ✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪
- ✓ تعزيز ذكاء الأعمال ودعم اتخاذ القرار

11. بناء سلسلة القيمة: بعد الانتهاء من تحليل سلسلة القيمة في المراحل السابقة بالإضافة إلى سلسلة القيمة الحالية للمركز، يبدأ العمل على إعادة تنظيمها والتأكد من شموليتها من خلال تحديد الخدمة سواء كانت داخلية أو خارجية ومن ثم تحديد مجموعة العمليات والمدخلات التي تحققها.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة سلسلة القيمة
- منهجية تحديث سلسلة القيمة

● نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

● رفع كفاءة العمليات التشغيلية

12. إعداد التصور للإدارات الجديدة والإدارات الغير ناضجة: بعد الانتهاء

من مرحلة "بناء سلسلة القيمة" يبدأ العمل على إعداد التصور الكامل للوحدات التنظيمية الغير ناضجة من حيث المهام والعمليات والمسؤوليات والإطار الحوكمي تنظيمياً على سبيل المثال لا الحصر مكتب الأعمال، إدارة الأعلام والاتصال، إدارة القياس والتقويم، إدارة الأعلام، وحدة العناية بالعملاء، قسم البنية التحتية، قسم العلاقات والمراسم، قسم التواصل الداخلي على ان يشمل التصور الهدف التنظيمي وارتباطها في سلاسل القيمة، والمهام والعمليات الرئيسية

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

● تصور الوحدات التنظيمية

● نقل المعرفة لموظفي وحدة التخطيط الاستراتيجي بالمركز - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية

✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية

13. بناء إطار الحوكمة العام للوحدات التنظيمية للمركز: وتمثل

ضبط العلاقات بين الوحدات التنظيمية للمركز بالموائمة مع سلاسل القيمة، كذلك تكامل التنظيم المعياري (وحدة التميز المؤسسي، وحدة المعايير الفنية) والتنظيم القياسي (إدارة القياس والتقويم، وحدة الأداء، وحدة العناية بالعملاء) والتنظيم التنفيذي)

ويشمل بقية الإدارات سواء التي تمثل الأعمال الأساسية **core business** أو المساندة والداعمة)، كما تشمل المرحلة بناء مصفوفة الصلاحيات بين المستويات التنفيذية

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- الإطار العام للحوكمة
- دليل حوكمة المركز
- منهجية تحديث الدليل
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي – الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية

✓ مواءمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية

14. تحديث بنك المهام لكافة الأدوار التنظيمية للمركز؛ تحديث

بنك المهام لتكون مهام شمولية بعد الانتهاء من الخطوات السابقة مع التأكد من عدم ازدواجية المهام، كذلك موائمتها مع إجراءات الوضع الحالي، وتوزيعها على الإدارات

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- تحديث وثيقة بنك المهام

– الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية

✓ مواءمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية

15. التقارير: يتم العمل على وضع البيانات الرئيسية والفرعية للتقارير

الحية وتشمل تقرير مجلس الإدارة، وتقرير اللجنة العلمية، وتقرير المجلس التنفيذي، وتقرير قيادات المركز، وتقرير وحدة العناية بالعملاء.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- تحليل ومراجعة التقارير الحالية.
- تطوير التقارير.
- منهجية تحديث التقارير.
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي.
- إنشاء نظام تقني متكامل يدعم متابعة التقارير.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- ✓ كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية
- ✓ تعزيز ذكاء الاعمال ودعم اتخاذ القرار

16. إعداد اللوائح والسياسات الداخلية والتعليمات: أثناء مرحلة

"مقارنات الممارسات المماثلة" يتم العمل على إعداد اللوائح والسياسات الداخلية المنظمة للعمليات والصلاحيات والضوابط، لكافة الأبعاد التنظيمية وكذلك العمل على إعداد اللوائح التنفيذية المتوافقة مع إطار الحوكمة للمركز، بالإضافة إلى الاستفادة من اللوائح التنفيذية للممارسات المماثلة محلياً وعالمياً وأثر تطبيقها على الواقع.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- مسودة اللوائح التنظيمية والتنفيذية
- مسودة السياسات والتعليمات
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي – الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
- ✓ كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية

مراجعة شمولية العمليات التشغيلية: بعد تحديث واكتمال بنك الأهداف يتم العمل على مراجعته شمولية وتوصيف العمليات المحققة للمهام والتي من خلالها تنطلق رسم الإجراء وتسلسل العمليات التشغيلية

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة العمليات التشغيلية
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية

✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية

18. إعداد بطاقات العملية التشغيلية: يتم فرز العمليات التشغيلية وتحديد المسار التطويري التي سيتم العمل عليها بحسب طبيعتها ودرجة نضجها بما سيتم شرحه في الخطوات القادمة، ويتم إدراجها في نظام لمتابعة حالة تقدمها في المسار، مع الأخذ بعين الاعتبار أن العامل المؤثر في تحديد المسار يتمثل في نسبة تحولها رقمياً، فالعملية المحولة رقمياً من الأنظمة الداخلية لا ينطبق عليها أي مرحلة من مراحل هندسة الإجراءات، فيؤخذ الإجراء كما هو، أما العملية التي تم إيجاد حلول رقمية من أنظمة جاهز على سبيل المثال أنظمة ERB فيتم فرض المتطلبات في مراحل التطوير الخاصة بالعمليات على الأنظمة سواء كان المتطلب متوفر في النظام أو يتم تخصيصه بحسب الاحتياج للعملية مع الأخذ بعين الاعتبار المزايا والحلول الأخرى في النظام

وبحث إمكانية توظيفها في العملية أو يتم استحداث بطاقة عملية تشغيلية جديدة، كما يتم تصنيف العمليات (قياس، تنفيذ، معيارية، رقابة، متابعة، تدقيق، توجيه) وموائمة تلك التصنيفات مع مرحلة بناء إطار للحوكمة،)

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- بطاقات العمليات التشغيلية
- قل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
- ✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية

19. بناء سلسلة العمليات التشغيلية: تبنى العمليات التشغيلية

كانعكاس لخارطة الإجراءات المطورة (To be) كخطوات مرحلية مع وضع مستهدفات زمنية لكل خطوة تتوافق مع اتفاقية مستوى الخدمة التي تم العمل عليها في المرحلة السابقة، والهدف من إنشاء سلسلة العمليات التشغيلية لبناء معلومات إحصائية تمهيداً للتكامل مع نظام ذكاء الأعمال BI، كذلك لتحديد مجموعة المؤشرات ومستهدفاتها المرتبطة بصلب العمليات التشغيلية تمهيداً لعملية إعداد بطاقة الأداء المتوازن BSC، أيضاً لتحديد مدى إسهام المسميات الوظيفية المرتبطة بها تمهيداً لمرحلة "تحليل القوى العاملة" التي سيتم الإشارة لهم لاحقاً، بالإضافة لتقييم الالتزام باتفاقيات مستوى الخدمة للموظف إحدى عناصر التقييم التي سيتم الإشارة لها لاحقاً، وتختلف سلسلة العمليات التشغيلية عن خريطة الإجراءات بأنها سلسلة العمليات

من بدايتها إلى نهايتها تخدم تسلسلها داخل وحدة تنظيمية واحدة أما ما يتعلق بارتباطها أو استكمال تسلسل العملية لوحدة تنظيمية أخرى في المركز فتعتبر تسلسل جديد منفصل عنه لغاية عدم ازدواجية التقييم المرتبط بسلسلة العملية التشغيلية، ولتسهيل المحاذاة إلى المستوى الوظيفي **يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:**

- إضافة سلسلة العمليات التشغيلية على بطاقات العملية التشغيلية
- وثيقة تحليل المتطلبات لربط سلسلة العمليات التشغيلية مع نظام ذكاء الاعمال.
- منهجية تحديث سلسلة العمليات التشغيلية
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي

الارتباط بالأهداف التشغيلية:

- ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
- ✓ مواءمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية
- ✓ مواءمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

20. بحث حلول الأعمال من الأنظمة الداخلية: بعد الانتهاء من مرحلة "إعداد بطاقات العملية التشغيلية" وقبل العمل على هندسة الإجراءات للعملية التشغيلية، يتم بحث الحلول الرقمية من خلال الأنظمة الداخلية بالمفاهمة مع إدارة حلول الأعمال، بحيث يتم تجاوز مرحلة هندسة الإجراءات في حالة إيجاد حلول رقمية للعملية التشغيلية من خلال الأنظمة الداخلية.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة تحليل المتطلبات لكل نظام داخلي
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي.
- وثيقة تحليل متطلبات الأعمال من الأنظمة الداخلية – الارتباط بالأهداف الرئيسية:-:

- ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
- ✓ كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية
- ✓ مواءمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

21. بحث حلول الأعمال من الأنظمة الخارجية: بعد الانتهاء من مرحلة "بحث حلول الأعمال من الأنظمة الداخلية" يتم بحث الحلول الرقمية لبطاقات العمليات التشغيلية من خلال الأنظمة الخارجية على سبيل المثال لا الحصر:

- **نظام إدارة المهام:** يمثل أهمية النظام ضبط كافة المهام للمركز الموجهة للإدارات وموظفيها لإنجاز المهام وفق الجودة المطلوبة والوقت الزمني المحدد، وسيتم الاعتماد على النظام في تقييم الإدارة وموظفيها حول عملية إدارتهم للمهام سيتم توضيحها بشكل مفصل لاحقاً، ويجب أن يوفر النظام صلاحية تحديد وقت المهمة لدى معتمد إرسال المهمة الصلاحية تكون لدى المستوى التنظيمي الأول والثاني في الهيكل التنظيمي أو من يتم تفويضهم، بالإضافة إلى ان يوفر النظام خانة لمعايير المهمة وإمكانية رفع الوثائق من خلال النظام

- **أنظمة الشؤون الإدارية والمالية ERP:** أن يوفر النظام إدارة مصروفات المركز سواءً التي تتم على السلفة أو من خلال المصروفات على إيراداته (وفق اللائحة المالية)، كذلك تنظيم المطالبات المالية وضبط خطط الصرف والاعتمادات
- **جدولة البرامج التدريبية والتعليمية:** أن يوفر النظام جدولة لكافة البرامج التدريبية والتأهيلية للمركز والذي تعتمد على المدخلات التالية الحقائق التدريبية الجاهزة، المدرسين والبرامج والفترات التي يمكن أن يدربوا عليها، القاعات التدريبية وملائمتها مع طبيعة البرنامج والقدرة الاستيعابية، المتدربين وتوزيعهم حسب المستوى والتوزيع الجغرافي
- **لوحة الأداء المؤسسي والوظيفي:** إدراج المؤشرات بحسب هيكلتها ومعادلاتها وخط الأساس ومستهدفاتها في نظام إدارة الأداء **KPI Dashboard**، لغاية عرضها بشكل حي وبأي وقت، كما يجب أن يوفر النظام إمكانية إضافة خانات للتحول التصحيحية في حالة انحراف لأي مؤشر، كذلك لابد أن يوفر النظام قوالب إلكترونية لإضافة كافة المعلومات المرتبطة بالخطة التنفيذية للاستراتيجية.
- **نظام تدقيق المعايير:** يعمل المركز اليوم على إعداد عدد كبير من المعايير من خلال وحدة المعايير، ووحدة التميز المؤسسي، مما يتطلب لتنظيم تلك العمليات من حيث إدراج المعايير ومؤشراتها واعتمادها وقياسها

- **نظام متابعة أعمال الصيانة والنظافة:** يعمل لدى المركز اليوم متعهد لأعمال الصيانة والنظافة وفق اشتراطات محددة في التعاقد وكذلك تقييم شهري للمتعهد يتم من خلال قسم الخدمات التابع لإدارة الدعم اللوجستي، ويتمثل دور القسم القيام بعملية الرقابة على المتعهد وفق تلك الاشتراطات وتقييمه وفق معايير التقييم الشهري.
- **نظام الموارد البشرية:** ويشمل كافة عناصر عمليات قسم التطوير التابع لإدارة الموارد البشرية بطاقات الوصوف الوظيفية وتحليل القوى العاملة وخطة التأهيل، والتقييم الوظيفي، والمسار الوظيفي، والتسكين الوظيفي، وتحليل القدرات،... إلخ
- **نظام الأرشفة:** أرشفة كافة الوثائق للمركز سواء كانت الخطابات والمعاملات الصادرة والواردة، كما تشمل أرشفة المنتجات التدريبية من حقائق وأدله بكافة إصداراتها، وكافة التقارير التي تم إعدادها من المركز
- **نظام رقابة الأمن والسلامة:** يعمل لدى المركز اليوم متعهد للخدمات الأمنية للمركز، وكمن الحاجة اليوم للإشراف على عمليات الرقابة الأمنية إبتدأ من غرفة العمليات، للرقابة على أمن وسلامة المبنى والرقابة على التزام المتعهد بالقيام بأدواره المطلوبة منه.
- **نظام إدارة المخزون:** يمتلك المركز اليوم العديد من الأصول الثابتة مثل التقنيات والأثاث وغيرها، والمطلوب اليوم من النظام أن يوثق كافة الأول وتسجيلها على كعقدة على المسؤول عنها من موظفي المركز.

مع ملاحظة أن ما تم ذكره أعلاه يمثل المتطلبات الأساسية للأنظمة أما ما يتعلق ببقية المتطلبات فيعتمد حصرها ما تم توضيحه في بطاقات العملية التشغيلية، بأن لا يتم تجاوز مرحلة هندسة الإجراءات كون ان المتطلبات التي تحدها مرحلة هندسة الإجراءات تفرض متطلباتها على الشركة المطورة للأنظمة بحيث يتم إعادة تخصيص الحلول الرقمية لأجل استيفائها، كما يشترط على كافة الأنظمة أولاً أن توفر إحصاءات لكافة عملياتها، وثانياً أن تكون قابلة للتكامل مع كافة الأنظمة الأخرى.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة تحليل المتطلبات لكل نظام
 - تقرير باحتياجات المركز من الأنظمة الأخرى
 - نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- رفع كفاءة العمليات التشغيلية
- كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية
- موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪
- مراجعة وتحليل إجراءات الوضع الراهن: للتأكد من شموليتها
22. وصحة تطبيقها حسب اعداد الإجراءات ١٥٩ منها: ٨٠ اجراء مؤتمت - ٤ اجراء مؤتمته جزئياً - ٧٥ اجراء غير مؤتمت، وأيضا تحقيقها لكافة المهام

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة إجراءات الوضع الراهن
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية

23. مقارنات الممارسات المماثلة: بعد الانتهاء من تقرير "مراجعة

وتحليل إجراءات الوضع الراهن" يتم العمل على المقارنة الإجرائية والتنظيمية لبطاقة العملية التشغيلية مع أفضل الممارسات المماثلة محلياً ودولياً بما يشمل ما تمت الإشارة له في مرحلة "تحليل مقارنة أفضل الممارسات"، لغاية رفع نضج العمل التنظيمي للوحدات التنظيمية في المركز، وتطبيق وإضافة الممارسات الفضلى في تحسين وتعزيز مستويات الأداء المتحققة ضمن مختلف محاور التركيز للمركز (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والأداء المالي مع رصد المستويات المتقدمة لتوظيف التكنولوجيا بهذه الجهات.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة مقارنات الممارسات المماثلة
 - نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي.
 - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
 - ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
 - ✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية
 - ✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه
- بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

24. هندسة الإجراءات؛ وتمثل نقل الإجراءات الموثقة من الوضع الحالي الى الإجراءات المطورة **To be** عبر مؤامتها مع المراحل السابقة والمبنية على التسلسل الهرمي لإجراءات العمل الأربع مستويات والتمثلة في:

- سلسلة القيمة
- إطار الحوكمة
- تحليل أصحاب المصلحة حول اجراءات الوضع الراهن والذي تم من خلال مرحلة "إعداد الأهداف والمؤشرات الجديدة"
- مقارنات الممارسات المماثلة
- ما تم تحديثه لبنك المهام
- السياسات واللوائح التنظيمية والتنفيذية والتعليمات الداخلية
- متطلبات تقويم التدريب والتأهيل
- المزايا والطلول التي توفرها الأنظمة الخارجية
- **يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:**
- وثيقة إجراءات المركز **To be & As is**
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي.
- - الارتباط بالأهداف الرئيسية-:
- ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
- ✓ كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية
- ✓ مؤائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

25. **اتفاقيات مستوى الخدمة SLA**: بعد الانتهاء من مرحلة إعداد اتفاقيات مستوى الخدمة "SLA" يتم تحديد تزمين لكافة الإجراءات بشكل مفصل

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة اتفاقية مستوى الخدمة لوثيقة الإجراءات
- منهجية تحليل اتفاقية مستوى الخدمة
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
- ✓ مواءمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه
- بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪
- ✓ تعزيز ذكاء الاعمال ودعم اتخاذ القرار

26. **إعداد المعايير**: بعد الانتهاء من مرحلة "هندسة إجراءات المركز" يتم العمل على إعداد معايير لتقييم تطبيق العمليات وإجراءاتها وجودة العمل المخرج منها، تمهيداً لمرحلة "توكيد الجودة" التي سيتم الإشارة لها لاحقاً، بالإضافة إلى التحقق من تطبيق السياسات والتعليمات الداخلية، كذلك لابد أن تكون المعايير في جزء منها تركز على النتيجة المتحققة من الإجراء بعد التطوير لغاية تقويم العملية التشغيلية.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة اعداد المعايير
- منهجية التحقق من فاعلية النتائج.
- منهجية تحديث الوثيقة

● نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي – الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية

✓ كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية

27. **حصر متطلبات تقويم التدريب والتأهيل:** يعمل لدى المركز

وحدة تنظيمية متمثلة في إدارة القياس والتقويم بجانب مشروع تطوير منظومة القياس والتقويم الذي يهدف إلى مؤسسة أعمال الإدارة، وتمثل إحدى مهام الإدارة إلى تقويم عمليات التدريب والتأهيل والتي ستضع بالضرورة القصى عدد من المتطلبات على العمل المؤسسي للمركز في سياساته وإجراءاته ومعايير، وتهدف هذه المرحلة إلى حصر المتطلبات الأولية من خلال مشروع تطوير منظومة القياس والتقويم على العمل المؤسسي للمركز.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

● تصور الدور الإداري والفني للإدارة

● منهجية التكامل مع منظومة القياس والتقويم

● نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي ووحدة القياس والتقويم.

– الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ مواثمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية

✓ تعزيز ذكاء الاعمال ودعم اتخاذ القرار

28. **هيكلية البيانات للمؤشرات التشغيلية:** وتعني جمع المؤشرات وبياناتها ذات النطاق المشترك لتكون مؤشرات فرعية تحت المؤشرات الرئيسية للعملية التشغيلية، ومحاذاة مؤشرات الوسيلة إلى المستوى الوظيفي الخامس لتتواءم مع المؤشرات المدرجة في بطاقة الوصف الوظيفي، وبقية المؤشرات التي تمثل مؤشرات النتيجة ترتبط مع المؤشرات التي تم محاذاتها من المستوى الثالث ومن خلال تلك المؤشرات، تتحدد البيانات المرتبطة بقيمتها الفعلية في معادلة المؤشر

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة هيكلية البيانات للمؤشرات التشغيلية.
- منهجية تحديث الوثيقة
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي الارتباط بالأهداف التشغيلية:

- ✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية
- ✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪
- ✓ تعزيز ذكاء الاعمال ودعم اتخاذ القرار

29. **التكامل مع نظام ذكاء الأعمال BI:** بعد الانتهاء من مرحلة "هيكلية البيانات للمؤشرات التشغيلية" يتم العمل على إدراج (بيانات المؤشرات) التي تعتمد على مقارنة خط الأساس والمستهدف لخطوات العملية التشغيلية والتي تم الإشارة لها في مرحلة "بناء سلسلة العمليات التشغيلية"، كما تشمل عملية التكامل تغطية الإحصاءات التي تم تحديدها في مرحلة "الإحصاء"

لغاية أن يوفر النظام الفلترة الإحصائية أو هيكلية البيانات بشكل رقمي وأني تمهيداً لتكامل نظام ذكاء الأعمال BI مع نظام إدارة الأداء KPI Dashboard، وتمثل الإحصاءات في الأنظمة الداخلية والخارجية للمركز مدخلات لنظام ذكاء الأعمال مع ضرورة أن تتم العملية بعد الإطلاق التجريبي للأنظمة الرقمية للمركز.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

● وثيقة التكامل مع نظام ذكاء الأعمال BI.

– الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية

✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل

رقمي بنسبة ٨٠٪

✓ تعزيز ذكاء الأعمال ودعم اتخاذ القرار

30. إعداد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لكافة الوحدات التنظيمية:

من خلال موائمة الأهداف والمؤشرات الاستراتيجية والتشغيلية عبر دمج الأهداف والمؤشرات ذات النطاق المشترك للوحدة التنظيمية بما يشمل الأهداف والمؤشرات المشاركة والمطابقة في مرحلة "محاذاة الاستراتيجية الأهداف والمؤشرات المشاركة والمطابقة مع الأهداف والمؤشرات الجديدة التي تم استحداثها في مرحلة "إعداد الأهداف والمؤشرات الجديدة" كذلك مع أهداف ومؤشرات العمليات التشغيلية، ومن ثم يتم إعداد بطاقة الأداء المتوازن BSC عبر تطبيق الأدوات التالية:

● دراسة وتحليل سلسلة تحقق القيمة للوحدة التنظيمية على تسعة أبعاد أساسية العملاء، الخدمات، القنوات، العمليات، المعلومات، التنظيم، التقنية، المواقع، الموارد البشرية

- صياغة/ الأهداف الاستراتيجية للوحدات التنظيمية وفقاً للمناظير الأربعة" أصحاب المصلحة/ العملاء، الترشيح المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو".
 - تحديد المشاريع والخطة التنفيذية للوحدات التنظيمية والخطة العامة للمشروعات لبيان أولوياتها واعتماديتها وتقاطعاتها واعداد تقرير المتطلبات والجدوى واعداد نطاق العمل.
 - **يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:**
 - وثيقة سلسلة تحقق القيمة للوحدة التنظيمية على التسعة أبعاد أساسية
 - وثيقة الأهداف الاستراتيجية للوحدات التنظيمية وفقاً للمناظير الأربعة
 - بطاقات المشاريع الاستراتيجية
 - منهجية تحديث الوثيقة
 - نقل المعرفة لم وظفي وحدة التخطيط الاستراتيجي ووحدة التميز المؤسسي.
 - – الارتباط بالأهداف الرئيسية-؛
✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
 - ✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية
31. إعداد نموذج تقرير الإدارات؛ بعد الانتهاء من مرحلة "إعداد بطاقة الأداء المتوازن BSC"، يتم العمل على إعداد نموذج تقرير للإدارات يتم عرضه بشكل شهري على قيادات المركز، ويتكون التقرير من المؤشرات المرتبطة بطاقة الأداء المتوازن للإدارات، لأعمال الإدارة بشقيها الاستراتيجي والتشغيلي

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- نماذج التقارير.
- منهجية لمراجعة مخرجات التقارير.
- نظام تقني للتقارير.
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التخطيط الاستراتيجي بالمركز ووحدة التميز المؤسسي.
- - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
 - ✓ كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية
 - ✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪
 - ✓ تعزيز ذكاء الاعمال ودعم اتخاذ القرار

32. موائمة دليل المعايير مع معايير التميز المؤسسي: يتم

العمل على موائمة المعايير مع معايير ومؤشرات جوائز وشهادات التميز المؤسسي على سبيل المثال لا الحصر) شهادات الأيزو ISO، جائزة الملك عبد العزيز، جائزة التميز الأوروبي (تعزيزاً لجودة المعايير الداخلية وسعياً لتحقيق تلك الجوائز التي تسهم في تعزيز الموثوقية للمركز والتي تمثل إحدى الركائز الاستراتيجية للمركز.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة اعداد معايير الجودة والتميز المؤسسي.
- الحصول على شهادة شهادات الأيزو 9001 ISO.
- تطبيق معايير التميز المؤسسي والحصول على الشهادة.
- خطة تطبيق معايير جائزة الملك عبد العزيز لتميز المؤسسي.

- خطة تطبيق معايير جائزة التميز الأوربي
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي.
 - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
 - ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
 - ✓ كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية
- 33. **إعداد نموذج الالتزام بالجودة:** بعد الانتهاء من "مواثمة دليل المعايير مع معايير التميز المؤسسي" يتم العمل على نمذجة المعايير تمهيداً لقياسها
- يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:
 - نموذج الالتزام بالجودة.
 - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
 - ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
 - ✓ كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية
- 34. **تقرير توكيد الجودة:** بعد الانتهاء من مرحلة "إعداد نموذج الالتزام بالجودة" يتم البدء بعملية توكيد الإجراءات والتي تهدف كمرحلة أولى قياس توكيد الجودة بكافة عناصر وتحديد الخطوات التصحيحية لكل مؤشر تبين عدم تحقيقه درجة الفاعلية
- يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:
 - اعداد خطة لبدء عملية توكيد الجودة على الاجراءات.
 - قياس توكيد الجودة وتحديد الخطوات التصحيحية.
 - منهجية قياس التقرير
 - نقل المعرفة لموظفي وحدة الأداء وتوكيد الجودة – الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

- رفع كفاءة العمليات التشغيلية
- كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية

مخرجات المرحلة الثالثة:

- وثيقة الجودة الشاملة
- وثيقة الأداء المؤسسي
- وثيقة الإجراءات
- بطاقات العمليات التشغيلية
- النموذج التشغيلي

المرحلة الرابعة: تطوير حلول الأعمال:

35. تحليل متطلبات الأعمال BRD: يتم تحليل متطلبات الأئمة للعمليات التشغيلية تمهيداً لتحويلها رقمياً

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة تحليل متطلبات الأعمال BRD
- منهجية تحليل متطلبات الأعمال
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التحول الرقمي ووحدة التميز المؤسسي - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
 - ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
 - ✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪
 - ✓ تعزيز ذكاء الاعمال ودعم اتخاذ القرار

36. **تحليل نظام الأداء KPI Dashboard**: بعد الانتهاء من مرحلة "هيكلية المؤشرات التشغيلية" يتم العمل على إدراج المؤشرات بحسب هيكلتها ومعادلاتها وخط الأساس ومستهدفاتها في نظام إدارة الأداء **KPI Dashboard**، لغاية عرضها بشكل حي وبأي وقت.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة تحليل نظام الأداء **KPI Dashboard**
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التحول الرقمي ووحدة التميز المؤسسي ووحدة الأداء.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪
- ✓ تعزيز ذكاء الاعمال ودعم اتخاذ القرار

37. **التكامل مع نظام الأداء KPI Dashboard**: ونعني هنا بالتكامل مع الأنظمة المؤتمتة المرتبطة بالعمليات سواء كانت داخلية أو خارجية لغاية عرض المؤشرات بالاعتماد على القيم الفعلية الحية في الأنظمة، وتركيبها في معدلات المؤشرات المدرجة في نظام **KPI Dashboard**، وتعتمد على البيانات الإحصائية المدرجة في نظام ذكاء الأعمال، وفي حالة البيانات التي لم يتم إدراجها بعد في نظام ذكاء الأعمال يتم الاعتماد على البيانات الإحصائية في الأنظمة، وفي حالة عدم أتمتها يتم الاعتماد على الإدخال اليدوي، وهنا يتم التأكيد في العمل على ان يكون الاعتماد في قراءة النظام للبيانات بشكل إلكتروني من خلال التكامل مع كافة الأنظمة ووضع خطة زمنية للاستغناء عن الإدخال اليدوي لبيانات القيم الفعلية.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة متطلبات التكامل مع نظام الأداء **KPI Dashboard**
- الخطط البديلة لأتمتتها.
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التحول الرقمي ووحدة التميز المؤسسي ووحدة الأداء.
- - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪
- ✓ تعزيز ذكاء الاعمال ودعم اتخاذ القرار

مخرجات المرحلة الرابعة:

- وثيقة متطلبات الاعمال
- المرحلة الخامسة: المحاذاة إلى المستوى الخامس الموظفين:**
- 38. المسميات الوظيفية:** يتم العمل على إعداد المسميات الوظيفية لكافة الوحدات التنظيمية التنفيذية للمركز، وإضافتها في وثيقة الإجراءات المطورة، مع تحديد الهدف العام لكل مسمى وظيفي، حيث سيتم الاعتماد عليها في المراحل القادمة

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة المسميات الوظيفية.
- نقل المعرفة لموظفي قسم التطوير بإدارة الموارد البشرية -
الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
- ✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

39. **إعداد تحليل القوى العاملة:** بعد الانتهاء "إعداد المسميات الوظيفية" يتم البدء بتحليل القوى العاملة لكل عملية بشكل كامل ويتم احتساب كافة العمليات من حيث التكرار والتردد وتوزيع العمليات على المسميات الوظيفية بنفس التوزيع المتبع في الإجراءات، وبالموازنة مع مستهدفات خطوات العملية التشغيلية التي تم بناءها خلال مرحلة "بناء سلسلة العمليات التشغيلية" وتهدف هذه المرحلة إلى موازنة حجم الأعمال للوصف الوظيفية بالإضافة خطة التوظيف التي سيتم الإشارة لهم لاحقاً

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة اعداد تحليل القوى العاملة.
- منهجية تحديث الوثيقة
- نقل المعرفة لموظفي قسم التطوير بإدارة الموارد البشرية – الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
 - ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
 - ✓ مواءمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

40. **إعداد بطاقات الوصف الوظيفي:** بعد الانتهاء من مرحلة "تحليل القوى العاملة" يبدأ العمل على إعداد بطاقات الوصف الوظيفي بحيث يتم المحاذاة للمهام والعمليات من الإدارات التنفيذية إلى المسميات الوظيفية، كما يتم محاذاة الأهداف والمؤشرات من المستوى التنفيذي (الرابع) إلى البطاقة بحسب إسهام المسمى في المهام والعمليات

، كما يتم إضافة الجدارات المطلوبة من شاغل المسمى الوظيفي لأجل القيام بتنفيذ العمليات، كما يتضمن الوصف الوظيفي معايير الجودة التي يركز عليها المدير المباشر للموظف في عملية تقييم جودة الموظف بالمواثمة مع مرحلة "إعداد المعايير"

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة اعداد بطاقات الوصف الوظيفي، شاملة للهيكل الحالي والمستقبلي.
- منهجية تحديث البطاقات
- نقل المعرفة لموظفي قسم التطوير بإدارة الموارد البشرية – الارتباط بالأهداف الرئيسية-؛
- ✓ مواثمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية
- ✓ مواثمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

41. تطوير المسار الوظيفي: إعداد دليل المسار الوظيفي لتحديد

المسارات الوظيفية لتدرج الموظف من الوظيفة إلى الوظيفة التي تليها ومتطلبات الانتقال لكل مسار، مع بناء منهجية خاصة في المسار مرتكزة على متطلبات التمكين لكل درجة.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة تطوير المسار الوظيفي.
- منهجية تحديث الوثيقة
- نقل المعرفة لموظفي قسم التطوير بإدارة الموارد البشرية.
- إعداد اللوائح والسياسات ذات العلاقة.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية-؛

✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه
بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

42. **إعداد آلية التحفيز:** بعد الانتهاء من مرحلة "تطوير المسار الوظيفي" يتم العمل على وضع آلية التحفيز الداخلية بما يشمل
المادية والمعنوية والتمكينية

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة اعداد التحفيز.
 - منهجية تحديث الوثيقة
 - إعداد اللوائح والسياسات ذات العلاقة.
 - نقل المعرفة لموظفي قسم التطوير بإدارة الموارد البشرية ومكتب الأعمال.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه
بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

43. **تحليل القدرات وتسكين الموظفين:** يتم العمل على تحليل قدرات الموظفين الحاليين لأجل إعادة تسكينهم على المسميات الوظيفية المتناسبة مع قدراتهم لكل موظف، ومن ثم يتم إعداد خطة لإعادة تسكين كافة موظفين المركز اعتماداً على توظيف القدرات بالحد المناسب لكل وظيفة وما يضمن التوزيع العادل لحجم الأعمال بين الموظفين.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة تحليل القدرات وتسكين الموظفين.
- منهجية تحديث الوثيقة

● نقل المعرفة لموظفي قسم التطوير بإدارة الموارد البشرية –
الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه
بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

44. إعداد خطة التأهيل: بعد الانتهاء من "تحليل القدرات وتسكين الموظفين" يتم العمل على سد الفجوة بين الجدارات المطلوبة في الوصف الوظيفية والقدرات التي تم تحليها، ثم يتم إعداد خطة تدريبية وتأهيلية سنوية

● يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

● وثيقة اعداد خطة التأهيل.

● منهجية تحديث الوثيقة

● نقل المعرفة لموظفي قسم التطوير بإدارة الموارد البشرية.

● إعداد اللوائح والسياسات ذات العلاقة.

– الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه
بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

45. إعداد خطة التوظيف: يتم إعداد خطة التوظيف لل ٣ سنوات القادمة، لتغطية كافة الاحتياجات الوظيفية.

● يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

● وثيقة اعداد خطة التوظيف.

● منهجية تحديث الوثيقة

● نقل المعرفة لموظفي قسم التطوير بإدارة الموارد البشرية

● إدارة عمليات الاستقطاب.

- – الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه
بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪
- 46. **إعداد معايير السلوك العام:** انطلاقاً من قيم المركز ومقارنة
بطبيعة ممارسات الموظفين حسب المسميات الوظيفية يتم
العمل على إعداد لائحة منظمة للسلوك الداخلي للموظفين
يتم الاعتماد عليها في تقييم سلوك الموظف.
- يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:**
 - وثيقة اعداد معايير السلوك العام.
 - إعداد وثيقة لثقافة المنظمة والتدريب عليها.
 - منهجية تحديث الوثيقة.
 - تنسيق وتنفيذ حملات داخلية لتعزيز هذه الثقافة.
 - نقل المعرفة لموظفي قسم التطوير بإدارة الموارد البشرية –
الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه
بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪
- مخرجات المرحلة الخامسة:**
 - وثيقة تطوير الموارد البشرية وتشمل:
 - بطاقات الوصف الوظيفي
 - وثيقة المسارات الوظيفية
 - خطة التحفيز
 - خطة التوظيف والتأهيل

المرحلة السادسة: إدارة التغيير والتواصل:

47. **إدارة التغيير:** تتزامن هذه المرحلة مع جميع المراحل السابقة بحيث يتم وضع خطة إدارة تغيير بتحديد وتصنيف جميع الجهات المعنية الداخلية والخارجية (التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالتغيير، بما يضمن تطبيق كافة المخرجات السابق ذكرها بكفاءة عالية، وتقبل أصحاب المصلحة للتغيير التنظيمي لتلافي المقاومة، وتطوير خطة شاملة لإدارة التغيير. وبناء القدرات والكفاءات اللازمة للتغيير وقيادته بحيث يتمكن المركز من تولي إدارة عمليات التغيير وتنفيذ الخطة وبرامج التحول بشكل ذاتي. كما تشمل العملية إلى وضع خطط وآليات لتعزيز المبادرات من منسوبي المركز وتبنيها بجانب تهيئة روح الابتكار في العمليات الداخلية.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- تطوير خطة فاعلة للتعامل مع مقاومة التغيير خلال فترة البرنامج.
- منهجية تحديث الوثيقة.
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي.
- تنفيذ ما لا يقل عن 5 فعاليات للتغيير الداخلية.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- ✓ كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية
- ✓ تعزيز ذكاء الاعمال ودعم اتخاذ القرار

48. خطة التواصل: تضمن خطة التواصل رفع كفاءة العمليات التواصلية بين الوحدات والمستويات التنظيمية وآليات التواصل ومتوائمة مع حدود الصلاحيات وأيضاً خطة التواصل لرفع كفاءة قسم التواصل الداخلي لموظفين المركز، كما تشمل خطة التواصل آليات وصلاحيات التواصل مع كافة الأطراف الخارجية، وتطوير خطة الاتصال التفصيلية والتي تغطي القنوات والرسائل الرئيسية والتكرار، والتوقيت، ...الخ، وتطوير مصفوفة الجهات المعنية وتحديد جوانب الاهتمام بين هذه الجهات

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة خطة التواصل.
 - وثيقة خطة الاجتماعات
 - منهجية تحديث خطة التواصل
 - نقل المعرفة لقسم التواصل الداخلي بإدارة الموارد البشرية.
 - القيام بحملات توعوية داخلية للمشروع.
 - تنظيم عدد من الفعاليات على مستوى فروع المركز والوزارة والمنظومة العدلية.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
- ✓ كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية
 - ✓ تعزيز ذكاء الاعمال ودعم اتخاذ القرار

49. **جائزة الحوكمة المثالية:** تمثل الجائزة مراحل اجتياز بطاقة العمليات التشغيلية لكافة مراحلها بحسب مسارها التنظيمي، ويتم وضع الجائزة للوحدة التنظيمية الأكثر تقدماً في مسار تطوير العمليات التشغيلية المرتبطة بها، ويتم التركيز بدرجة أكبر على النقاط التي تستلزم مشاركة الوحدة التنظيمية بها مع فرق التطوير، كذلك نسبة الالتزام بملاحظة الجودة التصحيحية.

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- إعداد معايير التطوير للحصول على جائزة الحوكمة المثالية.
- الاشراف على تنفيذها بكامل التزاماتها .
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ معايير ونماذج الجائزة

مخرجات المرحلة السادسة:

- وثيقة خطة التغيير بالإضافة الى تنفيذ التأهيل نقل المعرفة

المرحلة السابعة: المراجعة والتحسين المستمر:

50. **التحسين المبني على فاعلية الإجراءات:** يتم تحليل أثر التطبيق ووضع الخطوات التصحيحية للإجراء يتم العمل على تحسين الإجراءات التي تعزز من فاعليته، على تكون متوائمة ومتوافقة مع دوائر التحسين في مراحل التحول الرقمي المبني على الـ

BRD

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- وثيقة تعزيز فاعلية الإجراءات.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية

52. **تقرير تطبيقات Six sigma على العمليات التشغيلية:** لغاية تحقيق الجودة في العمليات التشغيلية، يتم العمل على تطبيق السيجما ستة، على كافة العمليات التشغيلية.
يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- بناء منهجية Six sigma.
- خطة تنفيذية لتطبيق Six sigma.
- نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
 - ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
 - ✓ تعزيز ذكاء الاعمال ودعم اتخاذ القرار

52. **تصحيح المخرجات السابقة:** يتم العمل على مراجعة كافة المخرجات المرتبطة بالتميز المؤسسي لتصحيحها وتقييم تحقيقها للمنفعة المرجوة منها وتكاملها مع بقية العناصر يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:
● إعداد خطة تصحيحية.
● نقل المعرفة لموظفي وحدة التميز المؤسسي - الارتباط بالأهداف الرئيسية:-

✓ موائمة العمليات التشغيلية والتوجهات الاستراتيجية
53. **منجية تحديث المخرجات:** بعد الانتهاء من إعداد كافة المخرجات السابقة يتم العمل على إعداد دليل يوضح منهجية العمل لتحديث كافة المخرجات السابقة بالإضافة إلى منهجية التحسين المستمر، وتدريب وتأهيل الوحدات التنظيمية المعنية لاستكمال العمل على تحديثاتها الدورية المستمرة

يجب بعد نهاية هذه المرحلة تجهيز المخرجات التالية:

- إعداد دليل لمنهجية لتحديث كافة المخرجات.
- إعداد منهجية التحسين المستمر.
- إعداد دليل للتدريب والتأهيل.
- الارتباط بالأهداف الرئيسية:-
 - ✓ رفع كفاءة العمليات التشغيلية
 - ✓ كفاءة تطبيق متطلبات المتغيرات التنظيمية
 - ✓ موائمة الأداء الاستراتيجي المؤسسي والوظيفي وقياسه بشكل رقمي بنسبة ٨٠٪

مخرجات المرحلة السابعة:

- وثيقة المراجعة وتشمل تصحيح وثائق المشروع



هذا الكتاب هدف إلى توضيح أهمية التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي كوسيلة للحفاظ على نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. يتضمن الكتاب تحليلاً شاملاً للمفاهيم الأساسية والممارسات الاحترافية المتعلقة بالتطوير التنظيمي والتميز المؤسسي، كما يقدم دراسات حالة حول كيفية تحقيق التميز المؤسسي والنجاح من خلال التطوير التنظيمي المناسب والمستمر. يتميز الكتاب بالاستناد إلى الأدوات الحديثة والمنهجيات العلمية في عرضه لخاصة متكاملة حول كيفية تحسين أداء المؤسسات وتطويرها وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة الأعمال. يعد هذا الكتاب دليلاً شاملاً ومفيداً للمدراء والمسؤولين في المؤسسات الصغيرة والكبيرة الذين يرغبون في تحسين أدائهم وتحقيق التميز المؤسسي والنجاح المستمر.

د. أحمد السنوسى



لمزيد من مؤلفات وكورسات الدكتور احمد السنوسى تفضلوا بزيارة الموقع الرسمي

WWW.PMPMASTER.COM

للحصول على الخدمات الاستشارية
من شركة مسار الريادة للاستشارات الاداري



www.masaarr.com



ceo@masaarr.com



alsenosy



dralsenisy

www.alsenosy.com