

## المحاضرة الرابعة عشر الثقافة التنظيمية والعمل المؤسسي بين التمكين والاستمرار

### الأركان السبعة للعمل المؤسسي :

- ١- القيم والمبادئ.
- ٢- استراتيجية المؤسسة.
- ٣- الأسلوب الإداري.
- ٤- الهيكلية التنظيمية.
- ٥- أنظمة العمل.
- ٦- الموارد البشرية.
- ٧- المهارات اللازمة.

### أولاً : القيم والمبادئ ( ثقافة المؤسسة )

- ١- مفهوم القيم : القدر والمنزلة.
- ٢- تعريف القيم : مجموعة أحكام ومعايير، اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب.
- ٣- أنواع القيم :

- القيم النظرية.
- القيم الاقتصادية.
- القيم الجمالية.
- القيم الاجتماعية.
- القيم السياسية.
- القيم الدينية.

### ٤- أهمية القيم :

- تمثل معنى السلوك ودلالته.
- تحدد التزامات الأشخاص ودوافعهم بعيدة المدى.
- تساعد في فهم الشخصية وتحدد أطر التعامل معها في كثير من الأحيان.
- القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ إلى حد ممكن.
- تساعد الإنسان في التحرر من الأنا والذاتية.
- تخلق نوعاً من أنواع الضبط الداخلي والخارجي.

### ٥- مستويات القيم :

- ✓ تمثل القيم قوة دافعة للمؤسسة وأفرادها وتعبر عن شخصيتها وتميزها عن غيرها.
- ✓ وحرصاً من المؤسسة على أهمية القيم تسعى لإيجاد ثقافة تنظيمية موحدة لدى جميع العاملين بها من خلال منهجية العمل وطرقه وأنماطه وممارساته، وتسعى لترسيخ ذلك في الواقع العملي.

### جدول يبين مستويات القيم في المؤسسة :

الرقم	القيم	الوصف العام
١	القيم الجوهرية	الإنسان أفضل استثمار، التطوير المستمر، الدعم المتواصل، والتدريب المستمر
٢	القيم الأساسية	الجودة، الشمولية والتخصص.
٣	القيم البنائية	الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية و الالتزام.
٤	القيم المميزة	مؤسسة دائمة التعلم والتجديد وتطور الأداء والإنجاز.

## ٦- قياس ثقافة المؤسسة :

- نسق من المعتقدات والقيم والمثل العليا والمبادئ والأخلاق التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة الواحدة.

## ثانياً : استراتيجية المؤسسة ( عقل المؤسسة )

### ١- مفهوم الاستراتيجية.

- التخطيط المتكامل.
- منهج العمل.
- الرؤية الشمولية.

### ٢- المقومات الأربعة للاستراتيجية :

- الفكر الاستراتيجي.
- التخطيط الاستراتيجي.
- الخطة الاستراتيجية.
- الإدارة الاستراتيجية.

### ٣- المحطات الخمس لوضع استراتيجية المؤسسة :

الرقم	المحطة	الوصف الوظيفي
١	محطة البدء والانطلاق	من نحن؟ وأين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وما سبب وجودنا.
٢	محطة البحث عن الفرص	تحديد المجالات الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، وأولويات المؤسسة، والنتائج المتوقعة.
٣	محطة تحديد الأهداف	أهداف استراتيجية متعلقة بالبنية التنظيمية، وبالفاعلية والكفاءة، وبالموارد البشرية والتقنية، وبالمعرفة بالجمهور والبيئة المحيطة.
٤	محطة التشغيل والتنفيذ	نقل المؤسسة من عمل الخطة إلى خطة العمل والتأكد من وجود الشروط الأساسية الخمسة وهي : صياغة محددة للأهداف، معايير القياس، وتحديد الأنشطة والوسائل، وتحديد الزمن.
٥	محطة تقييم النتائج	أن تضع المؤسسة معايير محددة ومؤشرات للنجاح يمكن استخدامها لقياس أو وزن القيم الحقيقية للنتائج.

## ثالثاً : أسلوب ونمط إدارة المؤسسة

### ١- مفهوم أسلوب الإدارة :

- توجيه العملية الإدارية داخل المؤسسة.
- ممارسة السلطة.

### ٢- الأساليب والأنماط الإدارية الشائعة :

الرقم	الأسلوب / النمط	الوصف العام
١	أسلوب الإدارة بالأهداف	يعتمد على ستة خطوات رئيسية : ١- تحديد الإدارة والمهام للشخص أو الوحدة الإدارية. ٢- تحديد مجالات تحقيق النتائج الأساسية. ٣- تحديد مؤشرات الأداء. ٤- تحديد الأهداف. ٥- خطط وبرامج العمل. ٦- الرقابة.

٢	أسلوب الإدارة بالمشروعات	يقوم على أساس تحويل الأهداف البعيدة أو المتوسطة أو القريبة إلى مجموعة مشروعات. وتمر الإدارة بالمشروعات بأربعة مراحل هي : ١- تعريف المشروع. ٢- تخطيط المشروع. ٣- تنفيذ المشروع. ٤- تسليم المشروع.
٣	أسلوب الإدارة بفرق العمل	١- العمل بروح الفريق الواحد ٢- قبول الآراء المتباينة. ٣- سيادة الاحترام والتعاون البناء على أفكار الآخرين. ٤- إحلال الثقة مكان الخوف. ٥- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو. ٦- اتخاذ القرارات بالأغلبية وبتأييد من الجميع.
٤	أسلوب الإدارة على المكشوف ( الإدارة المفتوحة )	طريقة جديدة تجبر كل عضو في المؤسسة على تركيز جهوده ليساعد ذلك على تحقيق مزيد من الأرباح. ومن أهم مميزات هذا الأسلوب : ١- إطلاع الموظفين على حسابات المؤسسة وأرقامها. ٢- يعرف العاملون بأن هدفهم هو تحريك الأرقام المالية بالاتجاه الصحيح. ٣- يملك الموظفون حصة مباشرة في نجاح المؤسسة.
٥	أسلوب الإدارة المتحررة	هناك أربعة خطوات لتحرير المؤسسة : ١- إلغاء بعض المستويات الإدارية وتقليصها. ٢- تغيير اتجاه التنظيم ورسم شبكة جديدة بحيث تكون الإدارة لا مركزية. ٣- سرعة الانجاز والمنافسة وتبسيط الإجراءات. ٤- تكريس السوق ليعمل لمصلحة المؤسسة.
٦	أسلوب الإدارة بالقيم والمبادئ	أسلوب يجمع بين الكم والنوع معاً، حيث ترفع القيم مستوى الأداء. خطوات يمكن تطبيقها في المؤسسة : ١- الالتزام والإيمان بالقيم على مستوى القمة. ٢- نشر القيم وإعلامها للآخرين. ٣- تعليم الموظفين طرق تطبيق القيم والمهارات. ٤- وضع مقاييس للقيم. ٥- التنسيق بين التنظيم والقيم. ٦- تقدير ومكافأة الأداء المبني على القيم.
٧	أسلوب الإدارة بالهدم الخلاق أو التحول التنظيمي	التحول التنظيمي من القديم إلى الحديث. ويمر بستة خطوات: ١- تصغير الحجم % 50 من القوى العاملة مع الاحتفاظ بالإيرادات. ٢- البحث عن التوازن الديناميكي. ٣- تنمية استراتيجية الدخول إلى السوق واقتحامه. ٤- التمركز حول العميل. ٥- استئثار العملاء وحماية المؤسسة من المنافسين. ٦- الاتجاه نحو العلمية.
٨	أسلوب الإدارة القائم على خدمة المجتمع ( الموجة الرابعة )	١- من أبرز سماتها الاهتمام بالبيئة وإعادة استخدام الموارد الطبيعية. ٢- تحول المؤسسة من مهامها الانتاجية إلى خدمة المجتمع.

## رابعاً : هيكل التنظيم الإداري ( جسم المؤسسة )

### ١- أهمية التنظيم الإداري.

- وضع الإطار التنظيمي لتنفيذ الخطط لتحقيق الاهداف.
- تجميع المصادر .
- وضع القواعد والإجراءات.
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج.

### ٢- تعريف هيكل التنظيم الإداري.

- ❖ هو عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل ويشمل :
- تحديد وترتيب الوظائف اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة.
- أسلوب توزيع المسؤوليات بشكل هرمي وفقاً للاختصاصات.

### ٣- مواصفات التنظيم الإداري الناجح.

- ❖ يهدف إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال فيما بينها لتسهيل الإدارة، ويجب أن تتوفر المواصفات الرئيسية التالية لتأمين النجاح :
- التغطية الشاملة.
- الوضوح.
- التوازن بين الصلاحيات.
- المرونة.

### ٤- مبادئ وأساليب إعداد هيكل التنظيم الإداري:

المبادئ	العناصر التفصيلية	الوصف العام
أولاً : تقسيم العمل وترتيب الوظائف	١- الهدف الرئيسي للمؤسسة	هدف وجود المؤسسة أو الوظيفة الكبرى لها.
	٢- تحديد الوظائف	تقسيم الوظيفة الكبرى للمؤسسة إلى مجموعات مهام رئيسية، تقسم كل منها إلى مهام فرعية وثنائية تصنف كوحدة إدارية لها تسمية وظيفية.
	٣- المحاور والأبعاد الوظيفية	بعد تقسيم العمل وتحديد الوظائف يبدأ ترتيبها في مجموعات متجانسة بالطريقة التي توافق تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى إنتاجية. هناك أربعة محاور تفرض نفسها على هيكل التنظيم الإداري وهي، المحور المهني، المحور الجغرافي، محور المنتجات ومحور العملاء.
	٤- المركزية واللامركزية	المركزية تعني تجميع كافة المهام والوظائف ذات التخصص المهني الواحد في وحدة إدارية واحدة. أما اللامركزية هي عكس المركزية ، تعني الاستغلال الذاتي لمختلف النشاطات المقسمة على أساس المحاور.
	٥- نطاق الإشراف	تحديد عدد الوظائف التابعة للوظيفة الأعلى مباشرة.
	٦- المسؤولية والصلاحيات والتفويض	تحديد المسؤوليات الوظيفية في التنظيم وفقاً للصلاحيات المفوضة.
ثانياً : تصنيف الوظائف	١- الوظائف الإدارية والتنفيذية	تصنيف كافة الوظائف في المستويات الإدارية المتتالية، مع أهمية تصنيفها إلى وظائف فنية ووظائف مهنية.

كافة الوظائف التابعة للمسئول في المؤسسة هي وظائف مساعدة، كما يوافق التنظيم على استخدام لقب " مساعد المدير العام " كمستوى وظيفي تابع لمدير دائرة.	٢- وظائف المساعدين والنواب	
وظائف تحتاجها المؤسسة وتكون اتصالها مباشرة للسلطة الإدارية العليا	٣- الوظائف الاستشارية	
السكرتارية	٤- الوظائف المكتبية	
مجموعة من الموظفين المؤهلين والمعنيين بنتائج قراراتهم.	٥- الوظائف الجماعية	
السلطة الإدارية. وحدة الاختصاص ووحدة الهدف لكل وحدة إدارية.	١- علاقة السلطة الرأسية (المباشرة)	ثالثاً : تحديد العلاقات الإدارية
وجود سلطة مهنية يساعد في حل المشاكل في المؤسسات الكبرى. وكذلك لا يتطلب إشرافاً يومياً من الإدارة العامة.	٢- علاقة السلطة الوظيفية (المهنية)	
فريق متكامل وقادر على تنفيذ مهمة محددة ومؤقت ولديه مدير مسئول دون أن تنقطع صلته بالمدير العام.	٣- فريق العمل الخاص	
سلطة مباشرة بين اثنين أو أكثر وكل منهما مسئول مسؤولة مباشرة تجاه كل منهما أو منهم.	٤- العلاقة الإدارية المزدوجة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>يساعد في وضع خطة لتطوير الموارد البشرية.</li> <li>يساعد في تقسيم العمل ورقابة مستوى الأداء.</li> <li>يساعد في مقارنة الوظائف مع بعضها لتحقيق التوازن.</li> <li>يساعد في فهم خطوط الاتصال والعلاقة بين الوظائف.</li> <li>يساعد العاملين الجدد في الاطلاع على التركيب الإداري.</li> </ul>	١- أهمية رسم الهيكل التنظيمي	رابعاً : رسم هيكل التنظيم الإداري
أبرزها : الطريقة الدائرية، الطريقة العمودية، طريقة الشجرة، طريقة المصفوفة والطريقة الهرمية.	٢- طرق رسم الهيكل التنظيمي	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تسمية وظيفة الوحدة الإدارية المميزة لطبيعة العمل.</li> <li>خطوط السلطة والمسئولية المباشرة.</li> <li>تسمية مستوى الوحدة الإدارية.</li> <li>خطوط العلاقات المهنية/الوظيفية.</li> </ul>	٣- مكونات رسم الهيكل التنظيمي	
أشهر هذه المسميات: الدائرة، القسم، الشعبة، الوحدة، مكتب، فرع، فريق عمل، لجنة.	٤- تسمية الوحدات الإدارية ووصف مهامها	

#### خامساً : أنظمة العمل في المؤسسة

##### ١- مفهوم أنظمة العمل :

- مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

## ٢- الأساليب والأنماط الإدارية الشائع :

الرقم	المكونات	المفهوم العام
١	السياسات	المقررات والأحكام الشمولية / اللوائح التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة.
٢	القواعد والأساليب	أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط معين وتنبثق من السياسات وتطبق على الإجراءات.
٣	الاجراءات	سرد الخطوات الإجرائية المطلوب اتباعها والتقيدها لتنفيذ أهداف المؤسسة.
٤	الخطوات	تمثل عملاً مسؤولاً في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء.

## ٣- مفهوم الصلاحيات في المؤسسة :

- ترتبط مباشرة بالوظائف وتمارس من قبل الأشخاص المعنيين رسمياً فقط.
- لا يجوز استخدام الصلاحية لأغراض شخصية.
- يتم اثبات ممارسة الصلاحية بالتوقيع والاسم الكامل.
- في حالة غياب المخول بالصلاحية تعود للمسئول الأعلى مباشرة.

## سادساً : الموارد البشرية

### ١- مفهوم الموارد البشرية :

عنصر الانتاج الأساسي والمهم، وتضم كافة العاملين في المؤسسة.

### ٢- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتنمية والتطوير بالتدريب ونحوه.

### ٣- مفهوم تنمية الموارد البشرية :

إعداد وتهيئة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل بعد لكي تصبح قوة العمل قادرة على القيام بالمهام الانتاجية.

### ٤- وظائف إدارة الموارد البشرية : أبرز الوظائف :

١. توصيف الوظائف.
٢. تحليل وتقييم الوظائف.
٣. الاستقطاب والاختيار.
٤. تقييم كفاءة الأداء.
٥. التدريب والتطوير.
٦. تطوير المسار الوظيفي.
٧. التحفيز والتشجيع.

## سابعاً : المهارات اللازمة للمؤسسات

### ١- مفهوم المهارات وأهميتها :

التنمية البشرية بتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة. وتتم بالمراحل التالية

- أ- تطوير وتنمية المعارف والمعلومات ( المجال الذهني ).
- ب- تطوير وتنمية القدرات والمهارات ( المجال العملي ).
- ج- تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع ( المجال الوجداني ).
- د- تطوير وتنمية القيم والمعتقدات ( المجال السلوكي ).

## ٢- دور التعليم والتدريب في تنمية المهارات :

الاحتياجات التدريبية هي :

- أ- الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة.
- ب- الاحتياجات الفردية.
- ج- الاحتياجات الخاصة بالوظيفة.

## ٣- أنواع المهارات المطلوبة للمؤسسة الفاعلة :

١. مهارات قيادية.
٢. مهارات إدارية.
٣. مهارات إنسانية.
٤. مهارات شخصية.
٥. مهارات تكنولوجية.

## أمثلة عملية لتوجهات حديثة لمنظمات المستقبل :

- ✓ التوجه الأول : المؤسسة المتعلمة.
- ✓ التوجه الثاني : المؤسسة النوعية.
- ✓ التوجه الثالث : المؤسسة المهندرة.
- ✓ التوجه الرابع : المؤسسة الإنسانية.
- ✓ التوجه الخامس : المؤسسة المتميزة.
- ✓ التوجه السادس : المؤسسة العالمية.

اخوكم / البرهي