



التطوير المؤسسي
INSTITUTIONAL DEVELOPMENT

حالات مؤسسية

حالة نقاشية

NDE-IC-052021-002

المنظمة
المتسببة



﴿ منقول عبر مجموعة رجال الأعمال ﴾

رؤية VISION
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA



حالات مؤسسية

مبادرة من مبادرات مجتمعكم مجتمع التطوير المؤسسي،
يتم فيها وضع حالة مؤسسية على طاولة النقاش؛ ليتناولها
أعضاء مجتمع التطوير المؤسسي بالتحليل والمناقشة
من واقع مكنوناتهم العلمية ومخزوناتهم العملية.

الحالة المؤسسية

في حال رُشحت لإدارة مؤسسة أصبح التسبب والإهمال أحد الظواهر البارزة فيها، وكانت الإدارة العليا تتأمل منك ضبطها وإصلاحها.

بصفتك مستشاراً أو مهتماً أو ممارساً في التطوير المؤسسي، شاركنا وجهة نظرك حول:

- 1- كيف ستكون استراتيجيتك في تحقيق ذلك؟
- 2- ماهي الخطوات التي سوف تبدأ بها؟

الآراء المتداولة بين أعضاء مجتمع التطوير المؤسسي

1. قبل البدء هناك تساؤل مهم؟ وأنت مدير جديد عليك أن تضعه أمامك وتجب عليه بكل
تجرد ومصداقية مع نفسك وقياداتك ألا وهو:

1. هل تم تكليفك بالإدارة لأجل هذه المهمة فقط؟
وبالتالي ترسم مسار عملك الأساسي وغايتك الكبرى على معالجة هذه الحالة المؤسسية
المرضية .
2. أو أن تكليفك بالإدارة تم بناءً على الاستمرارية، بحيث ترسم خطة عملك بشكل عام ،
وتضع أمامك بشكل عاجل وهام معالجة وضع المؤسسة المتسببة كأحد أهم التحديات
الماثلة أمامك.

فإن كان الجواب هو الأول : فعليك باستخدام استراتيجيتين هما :

- 1- استراتيجية استخدام السلطة وبقوة، لإعادة ترتيب الوضع المؤسسي المتسبب ،
مع العلم أن هذا قد يشكل تهديداً لاستمرارية بعض الموهوبين والمبدعين.
2. استراتيجية التواجد المستمر في أماكن العمل بجهد مضاعف واستمرارية يومية (قدوة)،
هذا الأمر سيخلق جو من الجدية والبعد العملي المعلن والواضح لكسر ثقافة مؤسسية
سابقة سادت وجعلت التسبب أبرز المظاهر .

أما إن كان تكليفك بالإدارة بشكل مستمر، وموضوع معالجة التسبب المؤسسي إحدى
المهام ذات الأولوية عندك،
فهنا يجب استخدام استراتيجية قيادة التغيير بخطواتها الثمان التي رسمها جون كوتر،
فهي واحدة من أجمل وأهم منهجيات قيادة التغيير المؤسسي.

د.عبدالرحمن الشتوي

حالات التسبب وعدم الانضباط الوظيفي في المؤسسة

تستلزم من المدير الجديد القيام بالآتي:

- وضع آليات وأدوات لضبط النظام والحضور والانصراف كالبصمة وغيرها.
- متابعة مستمرة وجولات ميدانية.
- محاسبة ومساءلة المخالفين و تطبيق الجزاءات حسب اللوائح والأنظمة.
- بناء ثقة الموظفين في الإدارة الجديدة ، من خلال: العدالة ، والموضوعية، والقنوة، والقدرة على تحقيق الإنجازات.
- هذه القوة والحزم في البدايات ستؤدي إلى ردة فعل قوية لدى الموظفين المتسببين، قد تتمثل في طلبات النقل لإدارة أخرى ، توتر ، خوف من الإدارة الجديدة.

ثم بعد فترة سيعتاد الموظفون على هذه الآلية الجديدة في العمل، وقد يرحل منهم من لم يستطع التعود على الانضباط والتخلي عن التسبب، ثم تسود حالة من الهدوء والركود والرضا في بيئة العمل، لا سيما إذا صاحبها منجزات جيدة للإدارة الجديدة اكسبتها الثقة.

د. منال بنت عبدالعزيز السالم

الآراء المتداولة بين أعضاء مجتمع التطوير المؤسسي

بداية لابد من تحليل ودراسة أسباب الإهمال والتسيب، وتحديد المسؤول الأخير عن هذا التسيب، والتي قد تعود إلى ما يلي:

- 1- أسباب شخصية لدى المتسبب :
 - كأن يكون الإهمال والتسيب طبع في الشخص المتسبب.
 - معاناة المتسبب من مشاكل شخصية وضغوط نفسية .
 - أن يكون محسوب على أحد أعضاء مجلس الإدارة.
 - الشعور بالغبن والتمييز بين الموظفين.
 - عدم الرضا الوظيفي.
 - 2- أسباب تعود لبيئة العمل وللنظم والسياسات المتبعة والمرهقة دون سبب.
 - 3- أسباب تعود للإدارة التنفيذية.
 - 4- أسباب تعود إلى تجاوزات مجلس الإدارة.
- فإذا عُرف السبب بطل العجب وتسهّل الحل.

أخيراً انصح بما يلي:

- 1- لا يوجد أنجع وأفضل من التزام المدير والقائد في الحضور والانصراف، وتنفيذ الأنظمة الداخلية، وبالتالي سيكون قدوة حسنة لمؤوسيه.
- 2- دراسة متأنية لواقع الحال في المؤسسة.
- 3- دراسة وضع كل موظف وتحديد الأسباب البعيدة لإهماله وتسيبه.
- 4- إجراء استبيانات عامة لأسباب الإهمال والتسيب.

د. أسعد الاسعد

القيم هي فُحركات السلوك:

ينبغي على المدير الجديد أن يبدأ بتوضيح القيم ولا يظهر على أنه سيجابه هذا السلوك تحديداً ، فتكون قيمة الانضباط ضمن القيم التي يوضحها في البداية ، ثم يبين السلوكيات التي تعبر عن هذه القيمة ومن ضمنها الالتزام ب... الخ، ويكون هو القدوة في ذلك ابتداءً،

ثم يعزز السلوكيات الإيجابية التي تظهر من الموظفين ، وقد يبتكر منافسة قيمية ويوظف أداة تقييم 360° يقيم فيها كل موظف نفسه ويقيم الزملاء ويقيم المدير وهكذا،

ويكون عرض للنتائج إجمالاً كنتائج مؤسسية، ويكون هناك تغذية راجعة دورية وتحديد إجراءات التحسين،

مع مراعاة منهجية إدارة التغيير والتعامل مع المقاومة بشكل جيد حتى يصل إلى بر الأمان.

يوسف البخيت

مساهمة يسيرة على طريقة مكارثي 4MAT :

أولاً : ماذا ؟

بيّن الأستاذان (محمد بن عثمان الجعلي ، و مهدي بن محمد شرف) مفهوم التسبب الوظيفي ، والذي يعني : " تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً ، وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود : مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل و إلى تدني مستويات الأداء والكفاءة التنظيمية " .
(مرجع : تسبب العاملين " محاولة لتأطير دراسة وطرح ظاهرة سلوكية ") .
مع ملاحظة أن البيان هنا بيان جزئي ؛ و ذلك أن الحالة تتحدث عن تسبب مؤسسي (و أحببت تسليط الضوء فقط على عنصر هام من عناصر هذا التسبب ، وهو تسبب الموظفين) .

ثانياً : لماذا ؟

1- أسباب تنظيمية و إدارية ، مثل : تداخل الأعمال والاختصاصات .
2- أسباب سيكولوجية ، مثل : عدم حصول الموظفين على التقدير المناسب في العمل .
3- أسباب اجتماعية ، مثل : ظهور عادات اجتماعية واقتصادية جديدة و دخيلة ، تركز على تبني قيم و أنماط استهلاكية على حساب القيم الإنتاجية .
4- أسباب اقتصادية ، مثل : تدهور أوضاع العاملين لفشل خطط التنمية الاقتصادية ؛ مما أدى بهم إلى الإحباط ، و أثر سلبياً على سلوكياتهم وممارساتهم الوظيفية .
(مرجع : الممارسات الإدارية والتسبب الوظيفي في الأجهزة المحلية " دراسة تطبيقية ") .
مع ملاحظة أن البيان هنا بيان جزئي ؛ و ذلك أن الحالة تتحدث عن تسبب مؤسسي (و أحببت تسليط الضوء فقط على عنصر هام من عناصر هذا التسبب ، وهو تسبب الموظفين) .

مساهمة يسيرة على طريقة مكارثي 4MAT :

ثالثاً : كيف ؟

من منظور الإدارة الاستراتيجية ، وتأسيساً على نموذج ويلن وهنجر :

- 1- إجراء الصيانة الاستراتيجية الشاملة على كافة المستويات الاستراتيجية :
الاستراتيجية المؤسسية ، و الاستراتيجية القطاعية ، و الاستراتيجية الوظيفية .
- 2- استثمار مخرجات الصيانة الاستراتيجية في إعادة التحليل والتشخيص
الاستراتيجي .
- 3- تحديد فجوة القيمة (الانضباط المؤسسي) .
- 4- مراجعة وتحديث السياسات العليا والتشغيلية .
- 5- تطوير المبادرات الاستراتيجية والقطاعية والوظيفية الرادمة لفجوة الانضباط
المؤسسي .
- 6- تنفيذ المبادرات الاستراتيجية والقطاعية والوظيفية الرادمة لفجوة الانضباط
المؤسسي .
- 7- تطبيق عمليات المراقبة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) ، و إحداث التحسين
المستمر .

رابعاً : ماذا لو ؟

- 1- ماذا لو لم تكن سلوكيات الموظفين في الأساس مندرجة تحت بند (التسبب
المؤسسي) ؟
وهذا بدوره يؤكد ابتداءً على التحقق من ماهية التسبب المؤسسي المذكور وحجمه
.
- 2- ماذا لو لم يتم إشراك كافة أصحاب المصلحة في كافة إجراءات الإصلاح الإداري
وعمليات إدارة التغيير المؤسسي المذكورة ؟
الناس بطبيعتهم يلتزمون غالباً بالسياسات التي ساهموا بسنها ، كما أن جزءاً كبيراً
منهم بعد ذلك يتحرج من مخالفتها .

مشاركة صوتية



اضغط هنا لتصفح الملف

د. خليل الشريف

الآراء المتداولة بين أعضاء مجتمع التطوير المؤسسي

استخدام استراتيجية الإدارة المتكاملة للظاهرة:

وذلك باستخدام أكثر من وسيلة في نفس الوقت.

الوسائل:

- الإفادة القصوى من تحليل (سوات) ، وتعزيز عناصر القوة، مثل: المنصب الجديد ، والصلاحيات، وكذلك دعم الإدارة العليا، وتفعيل دور إدارة الرقابة الداخلية ودور إدارة المتابعة ، والاستفادة من الفرص ، ومنها: استحضار "نزاهة" في ثقافة المؤسسة وتفعيل دورها ضمن خطوات المحاسبة والرقابية الخارجية.
- الحد من نقاط الضعف، ومنها: ترهل الثقافة المؤسسية، وذلك بتعزيز ونشر القيم والثقافات المؤسسية، وتعزيز مراقبة الله في السر والعلن، واستشعار المخاطر على المؤسسة كتغلب المنافسين أو فقدان الشركاء والداعمين.

خطوات داعمة:

- سياسة الجمبا مهمة في الحل وخاصة في مراحله الأولى.
- تعزيز جانب العلاقات الإنسانية بين المدير وبين الموظفين، بالسؤال عن حياتهم الأسرية والشخصية، ومنها: حالاتهم الصحية وحالات عائلاتهم واحتياجاتهم ومشاركاتهم ومناسباتهم.
- تفعيل مبدأ الثواب والعقاب، وليكن الثواب هو ما يتم التركيز عليه بكثرة.
- الاحتفال بمراحل نجاح هذه العملية مهما كان صغر المرحلة.
- والأهم الاستعانة بالله والصبر والمثابرة والمتابعة.

د. صالح النظاري

الآراء المتداولة بين أعضاء مجتمع التطوير المؤسسي

1. إن للتسيب الإداري آثاراً اقتصادية واجتماعية، والتي من شأنها إعاقة مسيرة تقدم المؤسسة. ولمعالجة هذه المشكلة من المهم القيام بالتالي:

- 1- البدء بمسح شامل للوضع، من حيث: فهم بيئة العمل وثقافة المؤسسة، من خلال وضع قائمة بما يلزم تعلمه ليس فقط من خلال التقارير و العمليات الواضحة، وإنما المعلومات الخفية والغير مكتوبة ومراكز القوى.
- 2- وضع أهداف مرحلية وإعلانها للموظفين، مع ضرورة ربط هذه الأهداف مع رؤية وأهداف المؤسسة، والموازنة بين التغيير والاستقرار، بحيث لا يتخوف الفريق من سرعة التغيير مع ضرورة وجود دعم كامل من الإدارة العليا.
- 3- الوقوف على مواضع التسيب والهدر المؤثرة و دراسة أسبابها الفعلية ومعالجتها: مثل عدم وضوح إجراءات العمل، أو عدم صحة سير الإجراءات، أو فساد الرئيس السابق، أو بيئة العمل، أو قلة التحفيز، أو أسباب شخصية تتعلق بالموظف، أو ظروف أسرية، أو ظروف محيطية.
- 4- بناء علاقات قوية أساسها الثقة، مع الحرص على البقاء بمسافة واحدة من الجميع.
- 5- بناء فريق عمل يعتمد عليه، مع الموازنة بعدم التسرع في تغيير الفريق القديم، أو إطالة فترة بقاءه، وإتاحة الفرص للنمو وخاصة للمميزين وذوي الكفاءة.
- 6- إشراك الموظفين في اقتراح الخطة العلاجية، ومتابعة تنفيذها؛ مما يسهم في ضمان تبنّيهم لها.
- 7- الحرص على بناء بيئة عمل إيجابية يسودها الاحترام وتقدير العمل والوضوح والشفافية والنزاهة والتعاون وتقدير آراء الموظفين.
- 8- قاعدة أجدها ركيزة أساسية ألا وهي المصداقية. كن صادقاً في رغبتك بالتصحيح، والحرص على مصلحة العمل، ومصلحة الموظفين.
- 9- أخيراً كُن مثلاً يحتذى به في الانضباط.

الآراء المتداولة بين أعضاء مجتمع التطوير المؤسسي

الاستراتيجية المقترحة :

أن تكون الاستراتيجية وفق عدد من الإجراءات، أهمها :

- عمل دراسة مسحية داخل المؤسسة، من خلال استبانة، تتضمن أسباب العزوف عن الحضور، والالتزام بزمان العمل من قبل لجنة عليا يرأسها مدير المؤسسة.
- النظر في المكلفين بالأعمال القيادية، وإمكانية تدويرهم بما يتوافق مع القدرات والإمكانات.
- تشكيل فريق عمل يُعنى بتهيئة بيئة العمل لتكون جاذبة وتلبي الاحتياجات المتاحة في بيئة العمل، وإعداد الخطط اللازمة لتأهيل وتطوير أداء موظفي الإدارة.
- إحداث جائزة الموظف المثالي، والتي تهدف في جل معاييرها إلى الانضباط وجودة المخرجات للتحفيز والدعم.
- إبراز أصحاب الكفاءة في حسابات المؤسسة، وفي شاشات عرض وغيرها داخل أروقة المؤسسة.
- النظر في إسناد مهام ومسؤوليات للأشخاص الغير منضبطين تماماً من باب الإحساس بالمسؤولية وليس من باب تحسين النتائج من خلال اللجنة العليا في المؤسسة.

الخطوات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية:

*** منذ استلام العمل من يومه الأول:**

- يجب على المدير أن ينظر بالعين الثاقبة للقيادات التي معه، والاطلاع على ملف انجاز كل إدارة على حدة حسب الاستطاعة، وبعد هذا التصور المبدئي يعمل وفق ما يلي:
- عقد الاجتماع بقيادات العمل، لدراسة قضية التسيب، وتشكيل اللجان اللازمة، حسب الآتي:
- وضع خطة إجرائية مزمّنة من خلال لجنة لهذا الغرض، يتم اختيارهم بعناية، تستهدف هذه الخطة جميع من لديهم قصور أو تسيب مع تضمين الخطة نموذج تقرير أسبوعي عن مدى تحقق النسبة الإيجابية.
- تتولى لجنة إعداد وتنفيذ الخطة تقديم التغذية الراجعة بعد نهاية كل تقرير ويرفع التقرير لمدير المؤسسة.

الآراء المتداولة بين أعضاء مجتمع التطوير المؤسسي

الخطوات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية:

- تشكيل لجنة عليا برئاسة مدير المؤسسة، لمتابعة التنفيذ والتقدم في الخطة، وتكريم وتحفيز من لديهم تقدم إيجابي، مع مراعاة أن يكون التحفيز مُعمم لدور الموظف في مجالات العمل، كي لا يكون هناك أثر سلبي للتكريم.
- تنفيذ برامج توعوية وتدريبية لجميع منسوبي المؤسسة، تستهدف في محتواها أخلاقيات العمل الوظيفي والدور المأمول من الموظف.
- تُشكل لجنة من أصحاب الكفاءة ومن لديهم علاقات إيجابية مع أعلى نسبة من منسوبي المؤسسة، يتولى أعضاء اللجنة الجلوس مع من لديهم القصور والتسبب وتبصيرهم بما يجب ومناقشة التغذية الراجعة وإعداد خطة لكل شخص على حدة بطريقة غير مباشرة.

الإشراف والمتابعة:

- عند ضمان تحقيق أعلى نسبة إيجابية من قضية التسبب والقصور، تتولى اللجنة العليا إعداد ميثاق عمل يتم الموافقة عليه واعتماده وعرضه على جميع منسوبي المؤسسة .
- إطلاع الجميع على أخلاقيات المهنة الوظيفية، واعتمادها بالتوقيع من قبلهم والعمل بها .
- إطلاع الجميع على الأدلة الإجرائية والتنظيمية للمؤسسة والعمل بها .
- إطلاع الجميع واعتمادهم بالتوقيع على دليل القضايا الوظيفية .
- وبعدها يضمن مدير الإدارة بأن مشكلة التسبب قد تمت معالجتها بنسبة عالية ، وأنه تم إطلاع الجميع على الأدلة الإجرائية والتنظيمية وموثيق العمل واقتناعهم بها ، يمكن له العمل بإجراءات المحاسبة لهم.

صالح بن عبدالله الشريف

الآراء المتداولة بين أعضاء مجتمع التطوير المؤسسي

1. تفعيل نظام العقوبات والحوافز.
2. وضع قواعد للفريق.
3. وضع مؤشرات الأداء و مراقبتها.
4. عقد ورش عمل و دورات تدريبية.

م. عبدالرحمن طريف

في الغالب أن المنشأة التي يكثر فيها التسبب، هي منشأة فيها فريق العمل محبط نتيجة تراكمات كثيرة، منها: عدم وضوح الرؤية، وانعدام العدالة بين الموظفين، وكذلك لا يوجد مؤشرات أداء واضحة. لذا أول إجراء هو عمل اجتماع مع الموظفين والسماع منهم، وعدم إطلاق الوعود، اسمع منهم، ودون، وعالج الأمور بحكمة وروية، وافتح صفحة جديدة مع الجميع، واعطي فرصة للجميع للعمل .

سعيد بن عبد الرحمن الكلثم

المؤسسة التي تبني أهدافها الاستراتيجية على لوائح ونظام واضح وشفافية ووضوح بين الأعضاء، مع مراعاة الحوكمة لتسيير العمل بعدالة، ستكون مؤسسة جاذبة، وكل من سيسعى لتعديل أخطائه تلقائياً ، لأنه يعرف ما الذي ينتظره عند الإخفاق.

عبدالله عسيري

الآراء المتداولة بين أعضاء مجتمع التطوير المؤسسي

أول خطأ: أوه:

- 1- أن يكون بينك وبين مالك المؤسسة وضوح في الصلاحيات وتفويض بها يوقع عليه الموظفون، وهذا أمر مهم جداً ليعلم الجميع دورك ومكانتك.
- 2- أن يكون لك شروط واضحة لمالك المؤسسة في عدم التدخل ورفع الشكوى لك، حتى لا يكون هناك ازدواجية وتدخل أحياناً يقلل من قيمتك وقراراتك.
- 3- عقد اجتماع عام، لوضع الأهداف مع المجموعة، ومعرفة المعوقات، وجمع معلومات لبناء تحليل (سوات) على المنشأة من الفريق، ومن الواقع، ومن العملاء، ومن متابعة الكشوف والسجلات.
- 4- كما ذكر المستشار عبدالرحمن طريف /
أعتقد المستشار والخبير من أول يومين ستتكشف له نقاط الضعف وأسبابها. وأنصح بشدة المستشار المكلف بعد ذلك أن لا يندفع في الإصلاح قبل أن يكسب الفريق، ويوضح لهم أنه سيبنني معهم ، وينطلق بهم ويستشيرهم ويشعرهم أنه أحدهم .

هذه الأمور خلاصة خبرة طويلة تم اكتسابها من عملي كمستشار ومطور أعمال.

لطيفة باجابر

بِحمد الله

نسعد بزيارتكم مكتبة التطوير المؤسسي
من خلال الضغط على الأيقونة التالية



حالات مؤسسية

إلهام عقول ومفاتيح حلول

• 0 ٤٨٢ ٥٨٥٢ •



مراجعة وتدقيق لغوي:
حمد بن عبدالله حكمي

تصميم وإخراج:
عبدالعزیز السليمان



التطوير المؤسسي
INSTITUTIONAL DEVELOPMENT

حالات مؤسسية

حالة نقاشية

NDE-IC-052021-002

المنظمة
المتسيرة

