INTERNATIONAL NAGA GROUP

KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

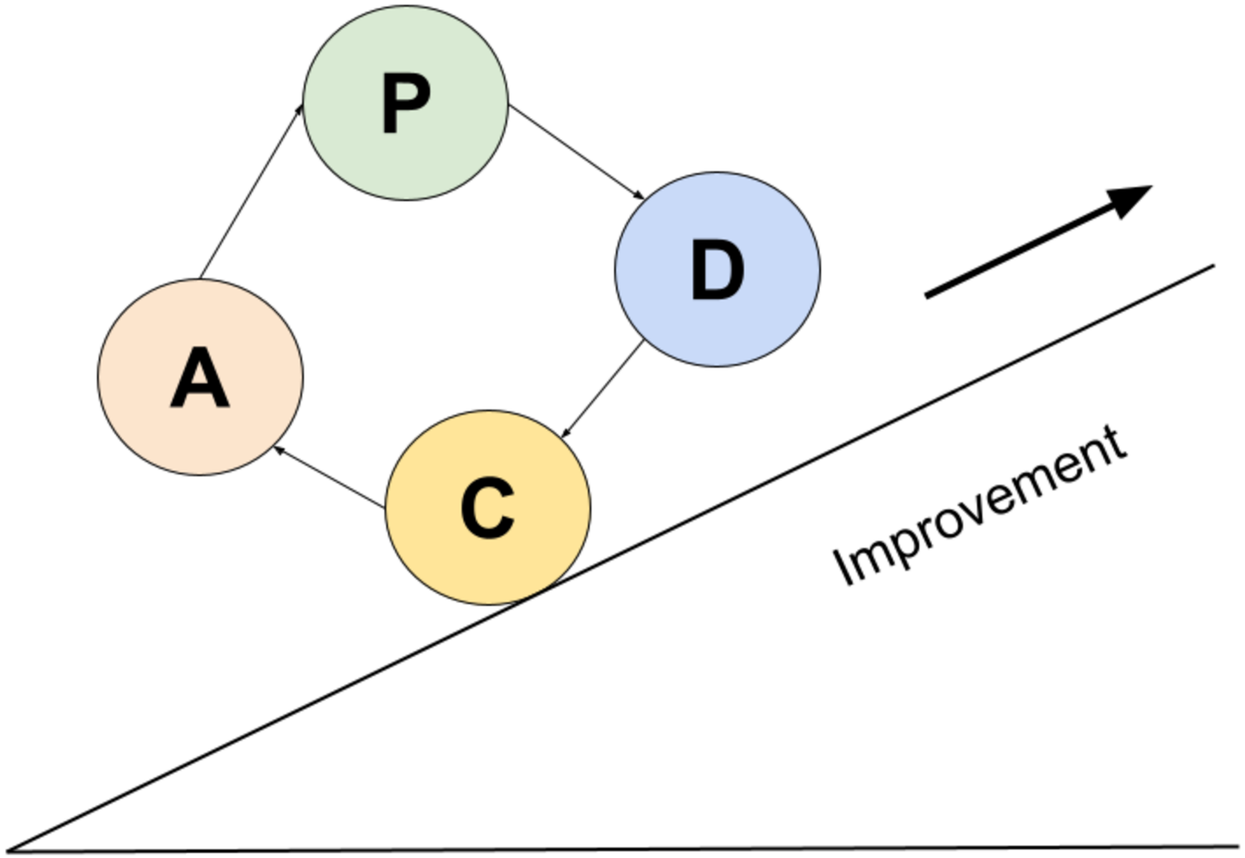
الشهادة الدولية
لقياس مؤشرات الأداء

2027- 2026

Dr. Bilel Nagati

NAGA Leadership Transformation 2030

DEMING CYCLE





إستراتيجية معالجة المشاكل
&
إتخاذ القرار

NAGA Leadership Transformation 2030

المشاكل و التحديات المتكررة

- التشخيص
- البحث عن الأسباب
- البحث عن الحلول
- اتخاذ القرار
- صناعة القرار
- التحليل التدفقي للمؤشرات



NAGA Leadership Transformation 2030

التشخيص و تحليل المشكلة

QQOQCCPE

QQOQCCP



Pourquoi ?
Quels objectifs ?
Quels sont les causes racines ?

Qui ?
Qui va réaliser l'action ?
Qui est concerné ?

Combien ?
Combien ça consomme ?
Combien ça raporte ?

Problème que vous souhaitez analyser

Quoi ?
Quelle est la situation ?
Quels sont les risques ?

Comment ?
Quelles procédures ?
Quels outils ?

Où ?
Où se situe le problème ?
À quelle étape ?

Quand ?
Quand a eu lieu le problème ?
À quel moment apparaît-il ?

NAGA Leadership Transformation 2030

التشخيص و تحليل المشكلة

QQOQCCPE

Q	Quoi ?	ماذا	ما المشكلة
Q	Qui ?	من	من المسؤول
O	Ou ?	اين	الاطار المكاني
Q	Quand ?	متى	الاطار الزماني
C	Comment ?	كيف	ما هي العوارض
C	Combien ?	كم	قيمة الخسائر البشرية/المادية
P	Pourquoi ?	لماذا	الاسباب السطحية
E	Les effets ?	العواقب	العواقب والتاثيرات ان لم يقع معالجة المشكل

NAGA Leadership Transformation 2030

البحث عن الأسباب

ISHIKAWA 5M/7M

PARETO 20/80

5 WHY ?

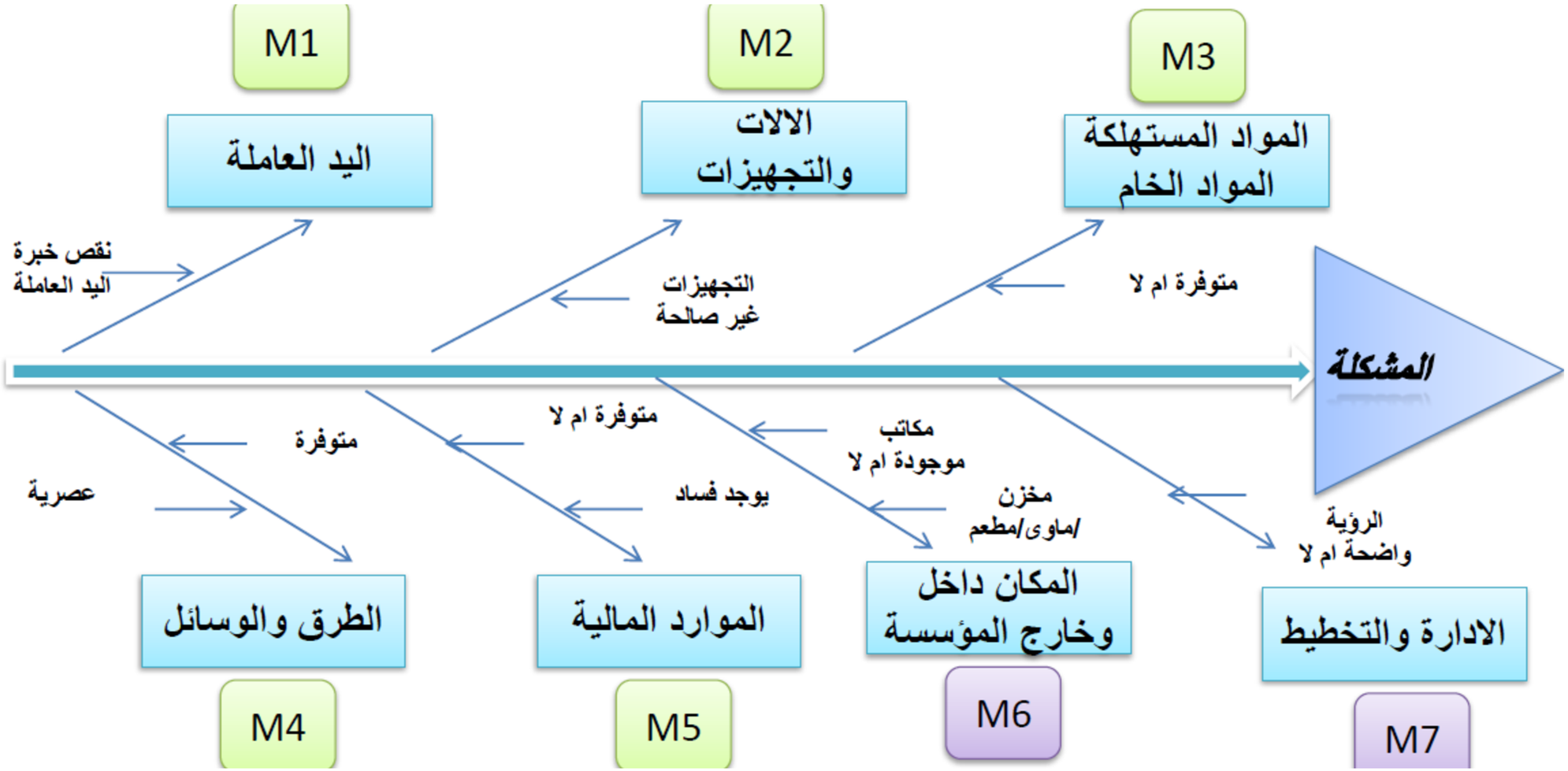
BRAINSTORMING



NAGA Leadership Transformation 2030

البحث عن الأسباب

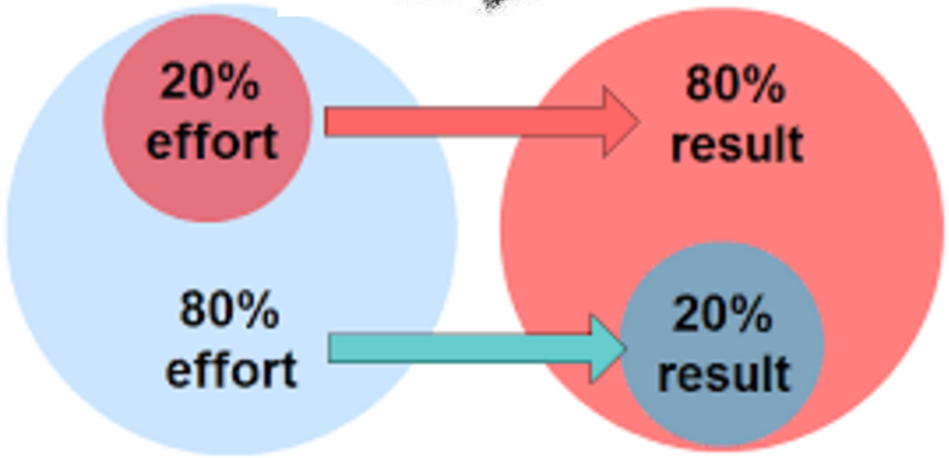
ISHIKAWA /5M-7M



البحث عن الأسباب

PARETO 20/80



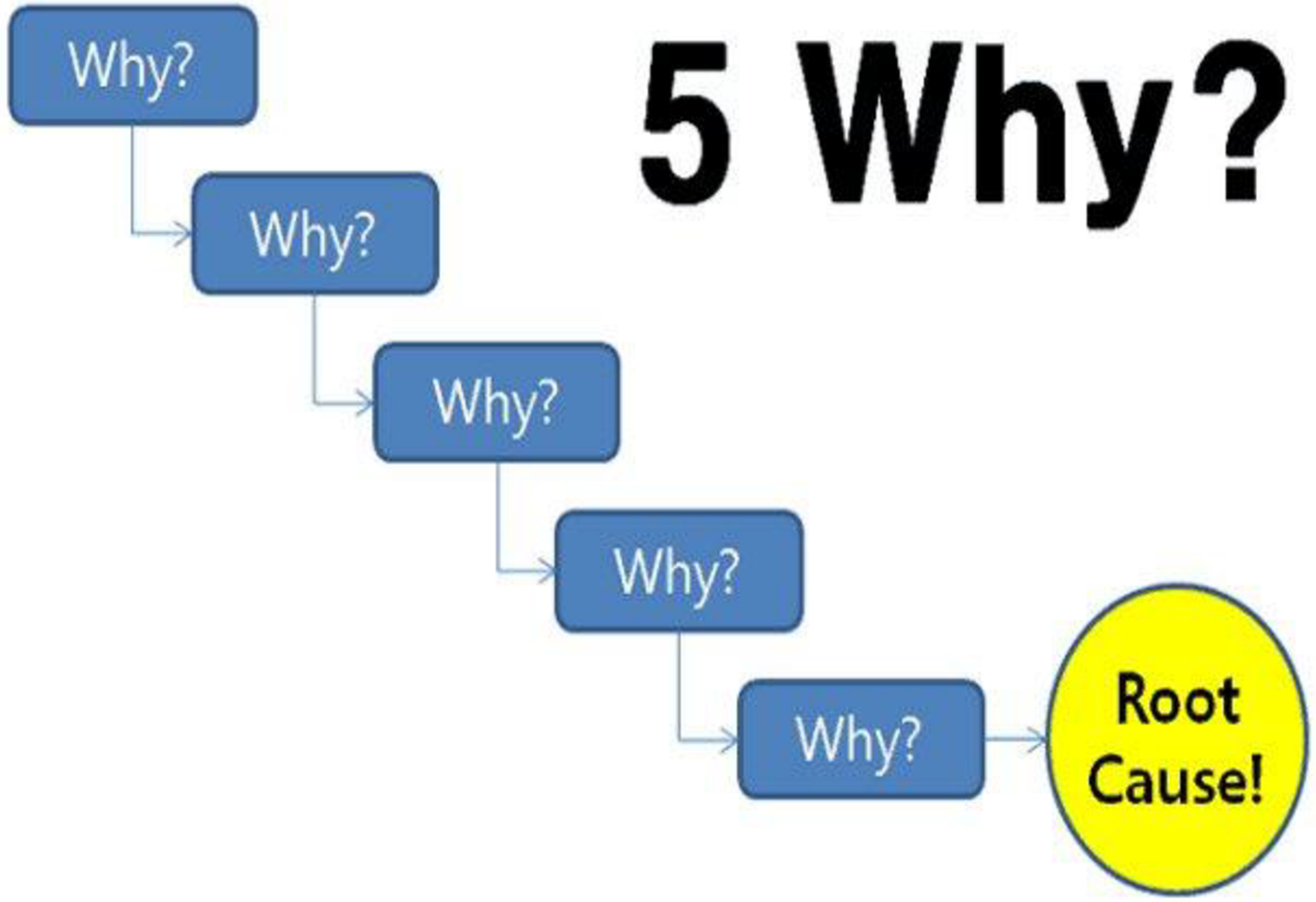




NAGA Leadership Transformation 2030

البحث عن الأسباب

5 WHY ?



NAGA Leadership Transformation 2030

البحث عن الأسباب

العصف الذهني



NAGA Leadership Transformation 2030

البحث عن الحلول

8 DO / 8D



1. تحديد الفريق
2. وصف المشكلة
3. الاحتواء المؤقت
4. تحليل السبب الجذري
5. تحديد الاجراءات التصحيحية
6. تنفيذ الاجراءات التصحيحية
7. تحديد الاجراءات الوقائية
8. تهنئة الفريق

NAGA Leadership Transformation 2030

البحث عن الحلول

8 DO / 8D

الحلول العاجلة والمؤقتة

الحلول الجذرية

الحلول الوقائية

NAGA Leadership Transformation 2030

اتخاذ القرار

جدول رفق: رغبة /فرصة/ قدرة

الحلول	الرغبة	الفرصة	القدرة	المجموع
تقييم اللجنة	10/	10/	10/	30/
حل1	1	6	5	12
حل2	4	7	7	18 البديل
حل3	3	5	5	13
حل4	5	8	7	20 القرار
حل5	2	5	8	15 بديل البديل

NAGA Leadership Transformation 2030

صناعة القرار

جدول ARTC

القرار	A	R	T		C	الملاحظات
	النشاط	المسؤول	بداية	النهاية	التكلفة	
شراء آلة	البحث عن المزودين	مصلحة الشراءات	تحديد المدة الزمنية المعينة		0	
	طلب عروض	مصلحة الشراءات			0	
	بطاقة فنية (المواصفات الفنية)	المصلحة الفنية			تكلفة الآلة	

التحليل التدفقي للمؤشرات

NAGA Leadership Transformation 2030

القرار

المدخلات

الأنشطة

مؤشرات الأداء

NAGA Leadership Transformation 2030

WORKSHOP

INTERNATIONAL NAGA GROUP



التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

NAGA Leadership Transformation 2030

ايجابيات التخطيط الاستراتيجي

أهم عشر ايجابيات للتخطيط الاستراتيجي



1. يترجم الاستراتيجية الى أهداف قابلة للقياس.
2. يحفز بأسلوب علمي التغيير في المجالات المهمة كالخدمة , الأسواق..
3. يساعد المنظمات على تعديل استراتيجياتها بمرونة.
4. يجمع بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة.
5. يحقق التوازن بين العناصر الخارجية و الداخلية.
6. يربط بين أهداف النسق الأدنى بأهداف النسق الأعلى للمنظمة.
7. يضمن ترابط العلاقة بين الأهداف و مقاييس الأداء.
8. يبرز أثر أية تغيير في عنصر واحد على العمل في أماكن مختلفة.
9. يؤكد على ضرورة التعاون الكامل بين مختلف الأقسام لنجاح الخطة.
10. يساعد على وضع أولويات العمل لدى الأفراد بحسب الأولويات العامة للمنظمة.



نماذج التخطيط الإستراتيجي

- النموذج التكيفي
- النموذج التفسيري
- النموذج الكلي
- النموذج الجزئي
- النموذج الموضوعي
- النموذج التحليلي
- النموذج الوصفي
- النموذج تنافسي
- نموذج هارفارد
- نموذج أصحاب المصالح
- التخطيط الإستراتيجي العضوي
- النموذج التخطيط
- النموذج السبعة أبعاد
- النموذج ستينير
- نموذج هوشين
- نموذج كوفمان
- نموذج التخطيط الإستراتيجي الأساسي
- نموذج التخطيط الإستراتيجي القائم على القضايا
- نموذج التآلف
- نموذج التخطيط القائم على السيناريو
- نموذج القياسي للتخطيط الاستراتيجي
- أداة الفايفر للتخطيط الاستراتيجي





التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

نموذج هوشين

HOSHIN KANRI

- مصطلح ياباني
- Ho الطريقة
- shin بوصلة لامعة
- منهجية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي

- kanri ادارة / تحكم

هوشين كانري: ادارة منهجية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي



أعراض احتياج المنظمة الى تطبيق منهجية هوشين:

- عدد كثير من المشاريع ليس لها جدوى يجرى العمل عليها.
- مهلة طويلة جدا لعمل التحسينات.
- لا يشعر الموظفين بالانتماء والولاء للمؤسسة
- ربط بسيط جدا بين الاستراتيجية والتحسين المستمر
- الرؤيا لا تتطابق مع أنشطة المنظمة
- عدم ارتباط الخطط السنوية

غياب الخطة المالية وتوقع ميزانيات السنوات القادمة باستمرار

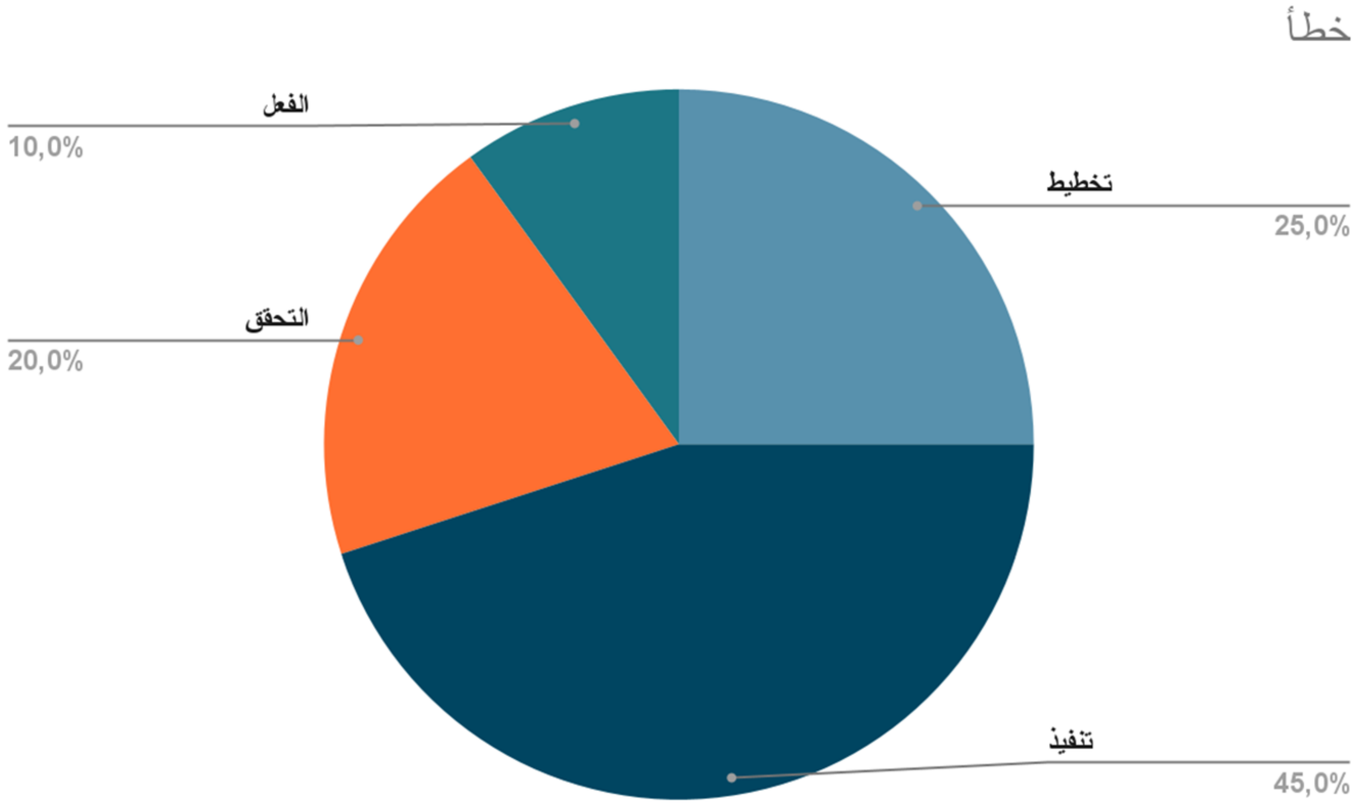


نقاط ضعف في التخطيط التقليدي:

- توقعات غير واقعية وعملية تخطيط جامدة لا تتكيف مع التغيرات.
- تحديد الأهداف يكون بشكل تعسفي دون الربط مع الحاجة أو الجدوى
- الكثير من الأهداف والقليل من التركيز
- أهداف خاطئة
- أهداف غير ذكية
- لا تتم مراجعة أنشطة التخطيط بشكل منتظم
- التخطيط ليس عملية مستمرة
- التخطيط يكون من خلال قسم منفصل
- غياب البيانات أثناء التخطيط
- تحليل البيانات بشكل مفرط فيه التواصل غير كافي بين الادارات

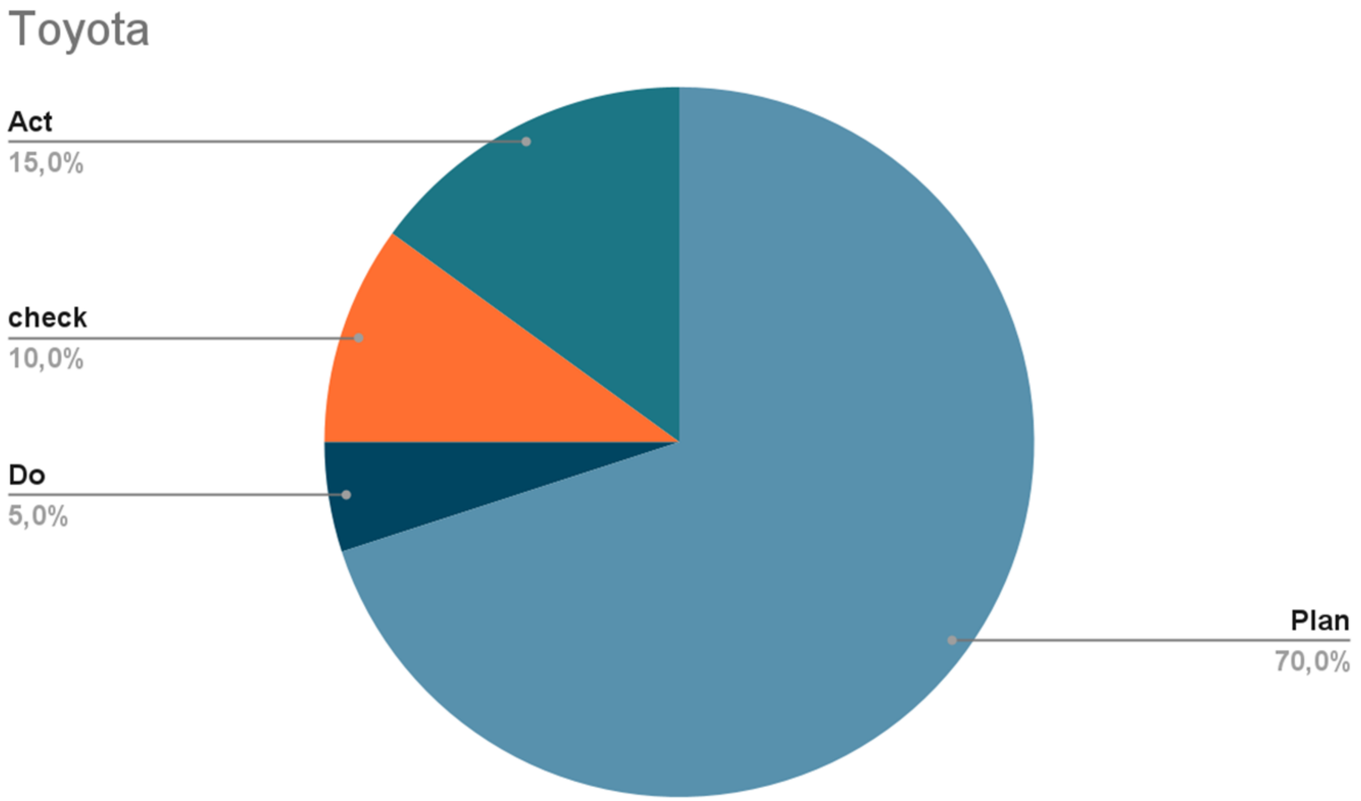


الوقت المستغرق في معظم المنظمات :





الوقت المستغرق في تويوتا :



- هوشين كانري:

منهجية تساعد في تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحويلها الى خطط واقعية و نشر الأهداف الاستراتيجية داخل بيئة العمل

وبالتالي هوشين كانري هي أداة تخطيط بصرية تساعد على:

  - تحديد نقاط التركيز والاستراتيجيات الرئيسية التي سيتم استخدامها للتوجيه نحو الرؤيا
  - تمكن الجميع من معرفة الى أين تتجه المنظمة وخطط الوصول
  - بناء الخطة والاستراتيجيات كفريق
  - المسؤولية مشتركة للحصول على نتائج

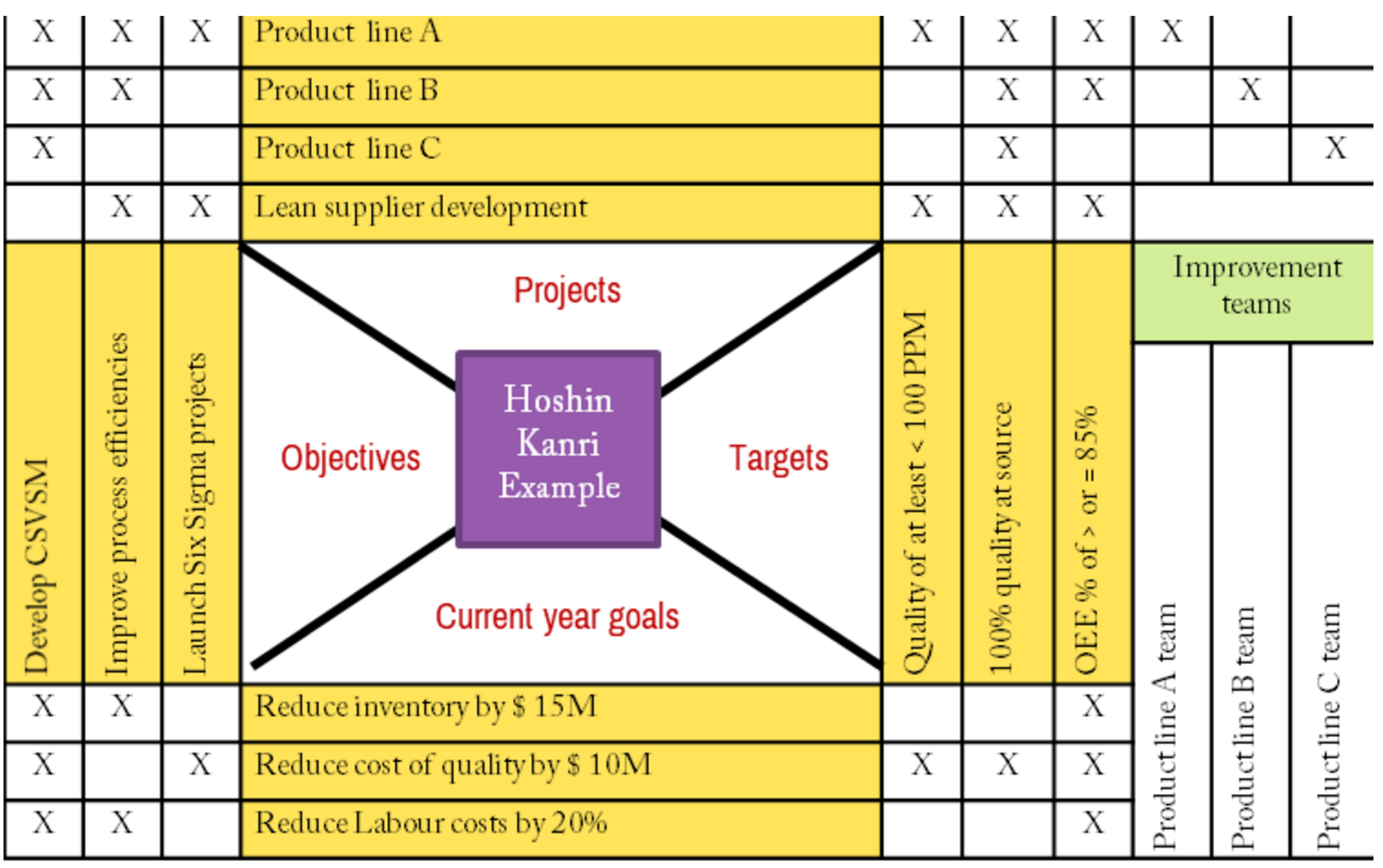
أهداف هوشين كانري:

- ترجمة الاهداف التنظيمية الى إجراءات تستند البالأولويات التي تحددها الادارة
- موائمة أهداف الفرد والفريق مع أهداف المنظمة
- الموائمة بين 3 نظريات في الادراة:
  - نظرية x : التشاؤمية (العقاب والشدة) الموظف هو آلة
  - نظرية y : التفاؤلية (المكافأت والحوافز) الموظف هو انسان
  - نظرية z : تنسيق بين أهداف الموظف بأهداف المنظمة (نظرية توافقية) الموظف هو عنصر اجتماعي مهم جدا في المنظمة.

ملاحظة

تأتى عملية تخطيط "هوشين" بعد ما يسقى بدورة "خطط، ونفذ، وتحقق، وصحح "ديمينغ" إن "خطط، ونفذ، وتحقق، وصحح" في الواقع هي إحدى الأدوات المؤثرة التي استخدمت لبناء "هوشين كانري"، وهي طريقة عامة للاستمرار في التحسين وهو ما يسعى إليه نظام تخطيط "هوشين".

وسنبين لك في قادم السطور مختلف الخطوات التي ترتبط من خلالها "هوشين كانري" بدورة "خطط، ونفذ، وتحقق، وصحح".


Develop CSVSM
Improve process efficiencies
Launch Six Sigma projects
Projects
Objectives
Hoshin Kanri Example
Targets
Current year goals
Quality of at least < 100 PPM
100% quality at source
OEE % of > or = 85%
Improvement teams
Product line A team
Product line B team
Product line C team
Product line A
Product line B
Product line C
Lean supplier development
Reduce inventory by $ 15M
Reduce cost of quality by $ 10M
Reduce Labour costs by 20%

NAGA Leadership Transformation 2030

WORKSHOP

INTERNATIONAL NAGA GROUP





التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

نموذج هارفارد

نموذج هارفارد



تحليل البيئة

المرحلة الأولى : تحليل البيئة الخارجية

المجال	ما الذي يتم تحليله؟	مثال
السياسي (Political)	القرارات الحكومية، العلاقات الدولية، القيود	إغلاق المعابر، القيود على الحركة
الاقتصادي (Economic)	التمويل، التضخم، المساعدات	انخفاض التمويل، الاعتماد على المانحين
الاجتماعي (Social)	السكان، النزوح، الفئات الهشة	ارتفاع أعداد النازحين وكبار السن
التكنولوجي (Technological)	الأنظمة الصحية، التحول الرقمي	السجل الصحي الإلكتروني، الطب عن بعد
القانوني (Legal)	القوانين والسياسات الصحية	تشريعات الطوارئ، تنظيم القطاع الصحي
البيئي (Environmental)	الكوارث، المناخ، التلوث	تلوث المياه، موجات الحر، الكوارث الطبيعية
الأمني والإنساني	النزاعات، الحصار، الاستجابة الإنسانية	استهداف المنشآت الصحية، صعوبة وصول المساعدات

المرحلة الثانية : تحليل البيئة الداخلية

العنصر	أسئلة التحليل
الموارد البشرية	هل يوجد عدد كافٍ من الأطباء والتمريض؟
البنية التحتية	هل المستشفيات والمراكز الصحية كافية وجاهزة؟
الموارد المالية	هل الميزانية تكفي لتحقيق الأهداف؟
الأنظمة الرقمية	هل توجد قواعد بيانات وسجلات إلكترونية فعالة؟
الخدمات الصحية	ما مستوى جودة الخدمات وتغطيتها؟
القيادة والحوكمة	هل الهيكل التنظيمي يدعم سرعة اتخاذ القرار؟

المرحلة الثالثة : تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
كوادر طبية ذات خبرة	نقص الأدوية
شبكة مستشفيات حكومية	محدودية التمويل
خبرة في إدارة الأزمات	ضعف بعض الأنظمة الرقمية

الفرص	التهديدات
دعم المنظمات الدولية	الحصار وإغلاق المعابر
التحول الرقمي	استهداف المنشآت الصحية
الشراكات الأكاديمية	انتشار الأوبئة

تحليل القدرات

كيف يتم التقييم؟
لكل محور نعطي درجة من (1-5).

الدرجة	الوصف
1	ضعيف جداً
2	ضعيف
3	متوسط
4	جيد
5	ممتاز

مثال :

المحور	الدرجة
القيادة	4
الموارد البشرية	3
البنية التحتية	2
التمويل	2
التشغيل	4
الرقمنة	3
الإمدادات	2
الشراكات	5
الجاهزية	4
الابتكار	3

بعد التقييم :
الدرجات 4-5 ← نقاط قوة.
الدرجة 3 ← تحتاج إلى تطوير.
الدرجات 1-2 ← نقاط ضعف ذات أولوية.

القيادة

أسئلة التقييم :

هل يوجد هيكل تنظيمي واضح؟
هل توجد صلاحيات واضحة؟
هل يوجد مركز قيادة للطوارئ؟
هل القرارات تتخذ بسرعة؟
هل توجد حوكمة فعالة؟

مثال على المؤشرات:

المؤشر	التقييم
سرعة اتخاذ القرار	4
وضوح الصلاحيات	5
إدارة الأزمات	3

الموارد البشرية

يتم تقييم:

عدد الأطباء.
عدد الممرضين.
عدد الصيادلة.
الكفاءات.
التدريب.
التوزيع الجغرافي.
الإرهاق الوظيفي.

مثلاً

المؤشر	الوضع
الأطباء	جيد
التمريض	متوسط
التدريب	جيد
التغطية الريفية	ضعيف

البنية التحتية

يشمل :
المستشفيات.
المراكز الصحية.
المختبرات.
بنوك الدم.
سيارات الإسعاف.
المستشفيات الميدانية.

القدرات المالية

يشمل :
الميزانية.
التمويل الخارجي.
سرعة الصرف.
المرونة المالية.
الاحتياطي المالي.

القدرات التشغيلية

هل تستطيع الوزارة تشغيل الخدمات بكفاءة؟

مثل:

- الطوارئ.
- غرف العمليات.
- العناية المركزة.
- المختبرات.
- سلاسل الإمداد.
- الصيانة.

القدرات الرقمية

مثل:

- السجل الصحي الإلكتروني.
- الأمن السيبراني.
- الذكاء الاصطناعي.
- مؤشرات الأداء.
- قواعد البيانات.

سلسلة الإمداد

يشمل:

- الأدوية.
- اللقاحات.
- الوقود.
- الأكسجين.
- المخزون.
- سرعة التوريد.

الشراكات

يشمل:

- منظمة الصحة العالمية.
- الأمم المتحدة.
- الجامعات.
- القطاع الخاص.
- الجمعيات.

الجاهزية للطوارئ

يتم تقييم:

- خطط الطوارئ.
- فرق الاستجابة.
- المحاكاة.
- مراكز القيادة.
- الإنذار المبكر.

الابتكار والتطوير

يشمل:

- البحث العلمي.
- الابتكار.
- التحول الرقمي.
- التحسين المستمر.

تحديد الإستراتيجية

	فرص	تهديدات
قوة	الهجوم	الاستقرار
ضعف	التطوير	الدفاع

إدارة المخاطر - RISK MATRIX

الخطوة الأولى : تحديد المخاطر

الخطر	التصنيف
إغلاق المعابر	سياسي
نفاد المخزون	تشغيلي
نقص التمويل	مالي
استهداف المستودعات	أمني
انقطاع الكهرباء	فني
تعطل نظام المعلومات	تقني

إدارة المخاطر

الخطوة الثانية : تقييم كل خطر

كل خطر يتم تقييمه بعاملين :

1- احتمالية الحدوث

الوصف	القيمة
نادرة	1
منخفضة	2
متوسطة	3
مرتفعة	4
مرتفعة جداً	5

2- حجم التأثير

الوصف	القيمة
ضعيف	1
بسيط	2
متوسط	3
كبير	4
كارثي	5

إدارة المخاطر

الخطوة الثالثة : درجة الخطورة

درجة الخطورة = الاحتمالية × التأثير

مثال:
إغلاق المعابر
احتمالية = 5
تأثير = 5
النتيجة = 25
و بالتالي هذا خطر شديد.

الدرجة	مستوى الخطورة
1-5	منخفض
6-10	متوسط
11-15	مرتفع
16-25	حرج

إدارة المخاطر

الخطوة الرابعة : لكل خطر نضع خطة استجابة

مثال:

الخطر	الاستجابة
انقطاع الكهرباء	مولدات + طاقة شمسية
نقص الوقود	مخزون استراتيجي
تعطل المستشفى	مستشفى بديل
نقص الأدوية	اتفاقيات مع المنظمات
زيادة الإصابات	فرق استجابة متنقلة

إدارة المخاطر

الخطوة الخامسة : تحديد مسؤول كل خطر

مثال:

الخطر	المسؤول
الأدوية	مدير الإمداد
الإسعاف	مدير الطوارئ
الكهرباء	مدير الهندسة
المختبرات	مدير المختبرات

إدارة المخاطر

الخطوة السادسة : إنشاء مؤشرات إنذار مبكر

مثال :

إذا أصبح مخزون أحد الأدوية أقل من 30 يومًا
⬅ يصدر النظام إنذارًا.

إذا تجاوز إشغال العناية المركزة 90%
⬅ إنذار.

إذا انخفض عدد سيارات الإسعاف الجاهزة إلى أقل من 80%
⬅ إنذار.

لوحة المتابعة الشهرية

لوحة قيادة تعرض للإدارة العليا حالة تنفيذ الاستراتيجية خلال شهر واحد

المحور	المؤشر	المستهدف	المنجز	نسبة الإنجاز	الحالة
الطوارئ	زمن الاستجابة	8 دقائق	9 دقائق	89%	🟡
الأدوية	توفر الأدوية	95%	91%	96%	🟢
الإسعاف	جاهزية السيارات	90%	82%	91%	🟡
المستشفيات	إشغال الأسرة	أقل من 85%	92%	مرتفع	🔴
التدريب	عدد الدورات	20	18	90%	🟡

وتُضاف إليها مؤشرات مختصرة مثل:

- نسبة تنفيذ المشاريع.
- المشاريع المتأخرة.
- أبرز المخاطر.
- القرارات المطلوبة من الإدارة.

المراجعة الاستراتيجية

تعقد عادة كل ثلاثة أشهر (أو شهريًا في الطوارئ)

فريق المراجعة

- وزير الصحة (رئيس اللجنة).
- وكيل الوزارة أو الأمناء العامون.
- مدير عام التخطيط والسياسات.
- مدير عام الطوارئ وإدارة الأزمات.
- مدير عام المالية.
- مدير إدارة الجودة والأداء المؤسسي.
- مدير إدارة المخاطر.
- مدير إدارة المعلومات الصحية والتحول الرقمي.
- مدراء البرامج الاستراتيجية.
- ممثل عن مكتب الوزير أو وحدة المتابعة الاستراتيجية (أمانة اللجنة).

تتم الإجابة عن خمسة أسئلة:

1. هل حققنا أهداف الربع؟

مثلاً:

الهدف	النتيجة
جاهزية المستشفيات	82%
الهدف المطلوب	90%

2. هل المشاريع تسير حسب الخطة؟

مثلاً:

المشروع	الحالة
مستشفى جديد	متأخر
تدريب الكوادر	منجز
شراء الأجهزة	جارٍ

3. هل ظهرت مخاطر جديدة؟

مثلاً:
نقص الوقود.
تفشي وباء.
نقص التمويل.

4. هل تغيرت البيئة؟

مثلاً:
قبل ثلاثة أشهر:
المعابر مفتوحة.
الآن:
المعابر مغلقة.
إذن يجب مراجعة الخطة.

5. هل ما زالت الاستراتيجية مناسبة؟

قد تكون الوزارة تعمل باستراتيجية التطوير،
لكن بعد تصعيد عسكري تصبح استراتيجية الدفاع أكثر ملاءمة

تحديث المخاطر

يتم تحديث سجل المخاطر وليس إنشاؤه من جديد.

مثال:

القرار	الخطر	قبل 3 أشهر	الآن
زيادة المخزون	نقص الوقود	متوسط	مرتفع
استمرار المتابعة	نقص الأدوية	مرتفع	منخفض
تنفيذ مشروع حماية	الأمن السيبراني	منخفض	مرتفع

ثم:
حذف المخاطر المنتهية.
إضافة مخاطر جديدة.
تعديل درجة الخطورة.
تحديث خطط الاستجابة.

تعديل الخطة الاستراتيجية

لا يعني إعادة كتابة الاستراتيجية بالكامل، بل تعديلها بناءً على النتائج.
قد يشمل:

تعديل الأهداف الإستراتيجية
مثلاً:
كان الهدف:
إنشاء مستشفى جديد.
أصبح:
إعادة تأهيل المستشفى القائم.

تعديل الأهداف التشغيلية
إلغاء مبادرة.
إضافة مبادرة.
دمج مبادرتين.

تعديل المشاريع
زيادة الميزانية.
تغيير الجدول الزمني.
تغيير المسؤول.

تعديل تارجت مؤشرات الأداء
مثلاً:
كان الهدف:
٩٥ %
أصبح:
٩٠ %
بسبب الظروف الطارئة.

تنفيذ الدورة الجديدة

بعد اعتماد التعديلات :

- اعتماد الخطة المعدلة.
- توزيع المهام الجديدة.
- تحديث الميزانيات.
- تحديث الجداول الزمنية.
- تحديث مؤشرات الأداء.
- بدء التنفيذ.

أي تبدأ دورة تنفيذ جديدة.

العودة إلى تحليل البيئة

لماذا نعود إلى تحليل البيئة؟

لأن البيئة ليست ثابتة.
مثلاً:
في بداية السنة
لا يوجد وباء.
بعد ستة أشهر
ظهر وباء جديد.

إذن لا يمكن الاستمرار بالخطة القديمة دون إعادة تقييم.
لذلك نعود إلى البداية ونسأل:
ما الفرص الجديدة؟
ما التهديدات الجديدة؟
هل تغيرت القدرات؟
هل ظهرت شراكات جديدة؟
هل تغير التمويل؟
هل تغير الوضع الأمني؟
ثم تتكرر الدورة.

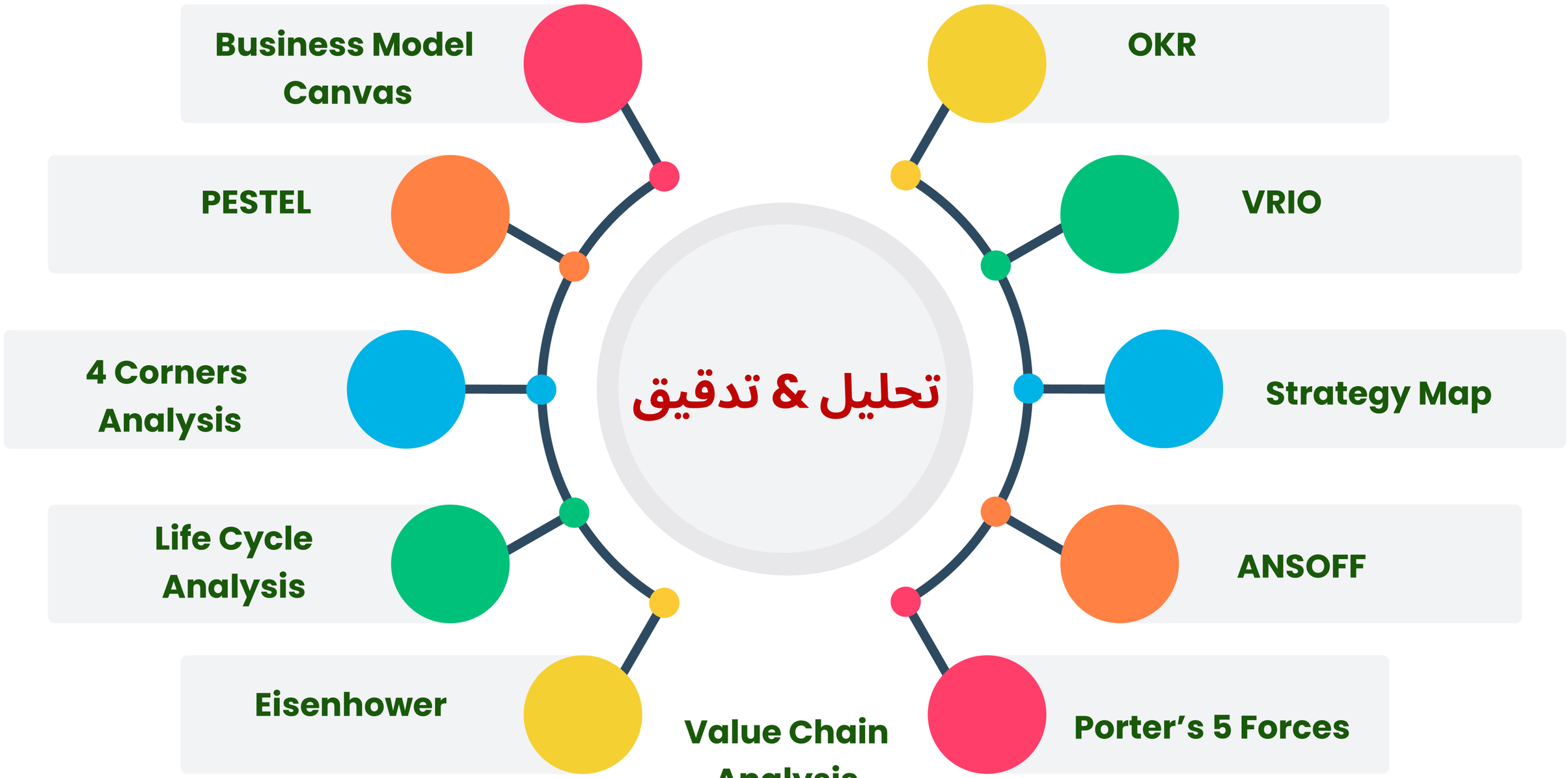
NAGA Leadership Transformation 2030

WORKSHOP

INTERNATIONAL NAGA GROUP



الأدوات الحديثة للتحليل الإداري


Business Model Canvas
PESTEL
4 Corners Analysis
Life Cycle Analysis
Eisenhower
Value Chain Analysis
Porter’s 5 Forces
ANSOFF
Strategy Map
VRIO
OKR
تحليل & تدقيق

أداة OKR : تحليل العلاقة بين الإدارات و الأقسام من خلال علاقة الاهداف التشغيلية ببعضها البعض و علاقتها بالأهداف الإستراتيجية & علاقة النتائج بالتارجت

أداة VRIO : تحليل القدرات و الموارد مقارنة بالمنافسين

أداة Strategy Map : تحليل العلاقة بين الرؤيا و الرسالة من جهة و المجالات الأربع الرئيسية من جهة أخرى (المالية - العملاء - العمليات الداخلية - التعلم و النمو)

أداة Porter’s 5 Forces : تحليل البيئة التنافسية و قوة الموردين و العملاء و أثرها على الإيرادات و النمو

أداة Ansoff : تحليل إستراتيجية التكثيف و التطوير (الضعف و الفرص)

أداة Business Model Canvas : تحليل نموذج العمل الحالي و مقارنتها بنماذج المنافسين

أداة PESTEL : تقييم المخاطر و التهديدات

أداة Corner’s Analysis 4 : تحليل المنافسة في السوق

أداة Life Cycle Analysis : تحليل التأثير البيئي لمنتجات و خدمات المؤسسة على البيئة

أداة Eisenhower : تحديد أولويات الأهداف التشغيلية و التكتيكات

أداة Value Chain Analysis : تحليل القيمة المضافة و الميزة التنافسية & تحليل الكفاءة الداخلية



أداة OKRs للتحليل الإداري

هدف إستراتيجي

إدارة الموارد البشرية

أهداف تشغيلية

مؤشرات

إدارة الجودة

أهداف تشغيلية

المستشفيات العامة

أهداف تشغيلية

الشؤون القانونية

أهداف تشغيلية



مهام إدارة المبيعات			
م	المهام	المؤشرات	الوزن النسبي
1	تحقيق الأهداف البيعية		43
2	تحصيل المستحقات البيعية		26
3	إتمام العملية البيعية (فتح حساب - امر شراء - امر بيع -ختم الفاتورة - مهارة البيع - حد إئتماني...)		9
4	تدريب فريق المبيعات		8
5	متابعة العملاء (مخزون - حد إئتماني - اصناف راكدة - حركة مخزون - كشف حساب - مطابقات...)		6
6	المحافظة على العملاء والحصول على عملاء جدد		4
7	عمل الدراسات والبحوث التسويقية لخدمة البيع		4



مهام إدارة المبيعات			
م	المهام	المؤشرات	الوزن النسبي
1	تحقيق الأهداف البيعية	نسبة الزيادة في الحصة السوقية	43
		عدد الوحدات المباعة من كل منتج	
		نسبة تحقيق التارجت المطلوب	
		متوسط النمو السنوي لكل عميل	
2	تحصيل المستحقات البيعية	نسبة المحصل من إجمالي المستحقات	26
		نسبة التغير في متوسط فترة التحصيل	
3	إتمام العملية البيعية (فتح حساب - امر شراء - امر بيع -ختم الفاتورة - مهارة البيع - حد إئتماني...)	عدد عمليات البيع الموثقة النظامية	9
		نسبة تأخير الدورة المستندية	
		نسبة الاعتمادية على المندوب	
4	تدريب فريق المبيعات	عدد ساعات التدريب لرجال البيع	8
5	متابعة العملاء (مخزون - حد إئتماني - اصناف راكدة - حركة مخزون - كشف حساب - مطابقات...)	نسبة العملاء الذين تخطو الحد الإئتماني من إجمالي العملاء	6
		النسبة بين مخزون العميل الى مديونيته	
		حصة الشركة من حجم مبيعات العميل	
		عدد المطابقات التي لم تنجز من إجمالي عدد العملاء	
		عدد العملاء الذين تم تحديث بياناتهم بالنسبة إلى إجمالي العملاء	
6	المحافظة على العملاء والحصول على عملاء جدد	نسبة العملاء المفقودين في كل منطقة	4
		نسبة العملاء الجدد في كل منطقة	
7	عمل الدراسات والبحوث التسويقية لخدمة البيع	عدد الابحاث التسويقية فصلياً	4

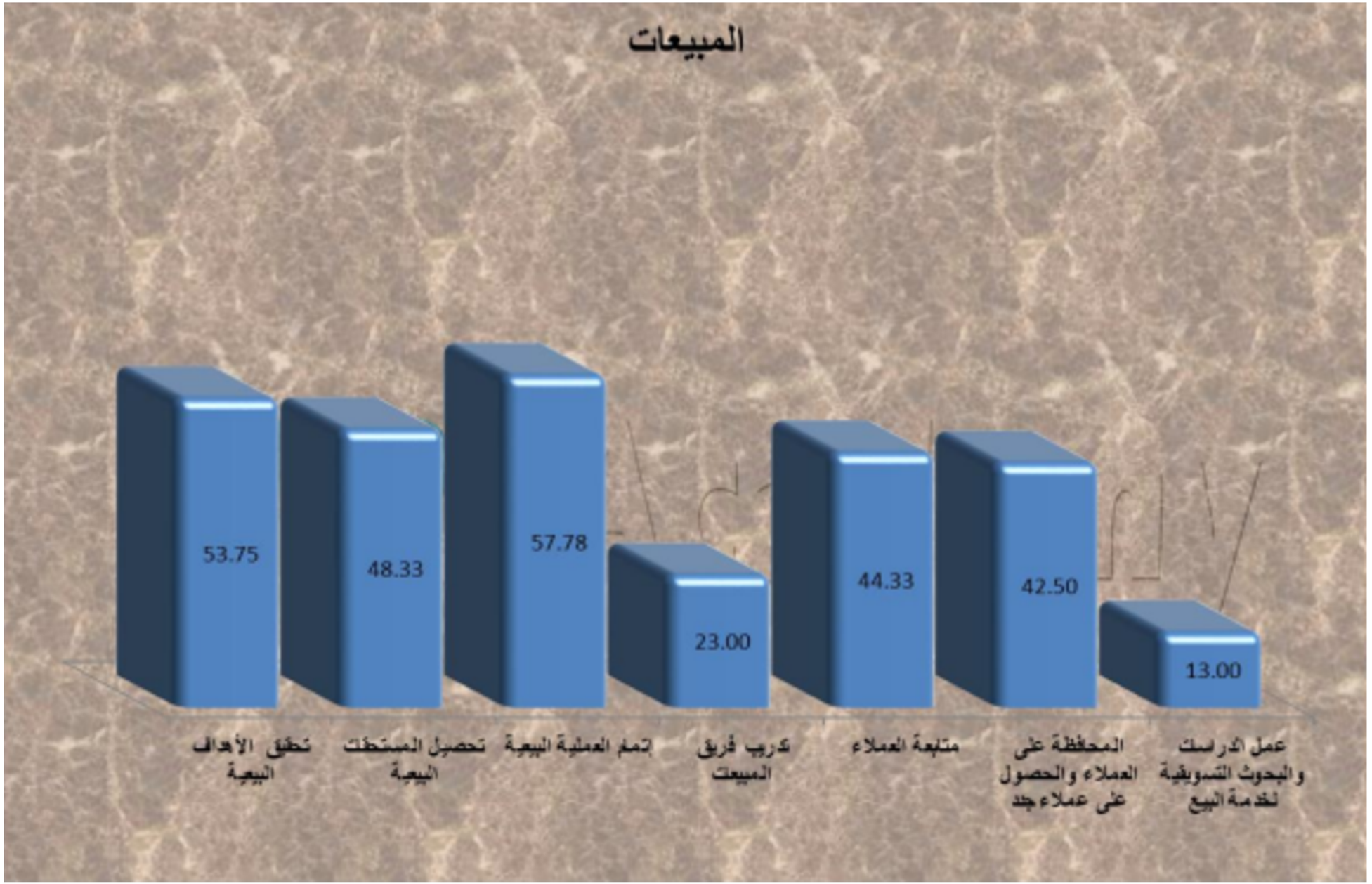


مهام إدارة المبيعات

م	المهام	المؤشرات	الوزن النسبي	درجة مدير الإدارة	درجة المدير العام	درجة المستشار	المتوسط	المتوسط العام	الدرجة الإجمالية
1	تحقيق الأهداف البيعية	رفع نسبة الحصة السوقية	43	40	50	65	52	53.75	23.11
		عدد الوحدات المباعة من كل منتج		60	50	65	58		
		نسبة تحقيق النتائج المطلوب		85	50	65	67		
		متوسط النمو السنوي لكل عميل		0	50	65	38		
2	تحصيل المستحقات البيعية	نسبة المحصل من إجمالي المستحقات	26	50	60	40	50	48.33	12.57
		نسبة التغير في متوسط فترة التحصيل		40	60	40	47		
3	إتمام العملية البيعية (فتح حساب - امر شراء - امر بيع -ختم الفاتورة - مهارة البيع - حد إئتماني...)	عدد عمليات البيع الموثقة النظامية	9	80	80	50	70	57.78	5.20
		نسبة تأخير الدورة المستندية		20	80	50	50		
		نسبة الاعتمادية على المندوب		30	80	50	53		
4	تدريب فريق المبيعات	عدد ساعات التدريب لرجال البيع	8	70	0	0	23	23.00	1.84
5	متابعة العملاء (مخزون - حد إئتماني - اصناف راكدة - حركة مخزون - كشف حساب - مطابقات...)	نسبة العملاء الذين تخطو الحد الإئتماني من إجمالي العملاء	6	70	50	50	57	44.33	2.66
		النسبة بين مخزون العميل الى مديونيته		35	50	50	45		
		حصة الشركة من حجم مبيعات العميل		50	50	50	50		
		عدد المطابقات التي لم تنجز من إجمالي عدد العملاء		5	50	50	35		
		عدد العملاء اللذين تم تحديث بياناتهم بالنسبة إلى إجمالي العملاء		5	50	50	35		
6	المحافظة على العملاء والحصول على عملاء جدد	نسبة العملاء المفقودين في كل منطقة	4	15	50	60	42	42.50	1.70
		نسبة العملاء الجدد في كل منطقة		20	50	60	43		
7	عمل الدراسات والبحوث التسويقية لخدمة البيع	عدد الابحاث التسويقية فعلياً	4	20	0	20	13	13.00	0.52
	المجموع الكلي								47.60

مهام إدارة المبيعات نتائج النصف الأول

م	المهام	المؤشرات	الوزن النسبي	المتوسط العام	الدرجة الإجمالية
1	تحقيق الأهداف البيعية	رفع نسبة الحصة السوقية	43	53.75	23.11
		عدد الوحدات المباعة من كل منتج			
		نسبة تحقيق التارجت المطلوب			
		متوسط النمو السنوي لكل عميل			
2	تحصيل المستحقات البيعية	نسبة المحصل من إجمالي المستحقات	26	48.33	12.75
		نسبة التغير في متوسط فترة التحصيل			
3	إتمام العملية البيعية (فتح حساب -امر شراء - امر بيع -ختم الفاتورة -مهارة البيع -حد ائتماني...)	عدد عمليات البيع الموثقة النظامية	9	57.78	5.20
		نسبة تأخير الدورة المستندي			
		نسبة الاعتمادية على المندوب			
4	تدريب فريق المبيعات	عدد ساعات التدريب لرجال البيع	8	23.00	1.84
5	متابعة العملاء (مخزون - حد ائتماني -اصناف راكدة -حركة مخزون - كشف حساب - مطابقات...)	نسبة العملاء الذين تخطو الحد الائتماني من إجمالي العملاء	6	44.33	2.66
		النسبة بين مخزون العميل الى مديونيته			
		حصة الشركة من حجم مبيعات العميل			
		عدد المطابقات التي لم			


المبيعات
53.75
48.33
57.78
23.00
44.33
42.50
13.00
تحقيق الأهداف البيعية
تحصيل المستحقات البيعية
إتمام العملية البيعية
تدريب فريق المبيعات
متابعة العملاء
المحافظة على العملاء والحصول على عملاء جدد
عمل الدراسات والبحوث التسويقية لخدمة البيع

الإدارة	الإجمالي
الموارد البشرية	44.2
الصيانة	52.54
خدمة العملاء	62.83
المشتريات	60.48
المستودعات	55.55
المالية	83.21
المبيعات	47.6
التحصيل	32.73
متوسط الشركة	%54.89

مهام إدارة المبيعات متابعة تقدم الادارة

م	المهام	المؤشرات	الوزن النسبي	خط الاساس	المستهدف	الربع الاول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
1	تحقيق المستهدفات البيعية	رفع نسبة الحصة السوقية (الشركات الصينية) كميات	43	23.11					
		عدد الوحدات المباعة من كل منتج							
		نسبة تحقيق التارجت المطلوب							
		متوسط النمو السنوي لكل عميل							
2	تحصيل المستحقات البيعية	نسبة المحصل من إجمالي المستحقات	26	12.57					
		قدرة التغير في متوسط فترة التحصيل							
3	إتمام العملية البيعية (فتح حساب - امر شراء - امر بيع -ختم الفاتورة - مهارة البيع - حد إئتماني...)	عدد عمليات البيع الموثقة النظامية	9	5.20					
		نسبة تأخير الدورة المستندية							
		نسبة الاعتمادية على المندوب							
4	تدريب فريق المبيعات	عدد ساعات التدريب لرجال البيع	8	1.84					
5	متابعة العملاء (مخزون - حد إئتماني - اصناف راكدة - حركة مخزون - كشف حساب - مطابقات...)	نسبة العملاء الذين تخطو الحد الإئتماني من إجمالي العملاء	6	2.66					
		نسبة الفرق بين مخزون العميل و المديونية							
		حصة الشركة من حجم مبيعات العميل للشركات الصينية							
		عدد المطابقات التي لم تنجز من إجمالي عدد العملاء							
		عدد العملاء اللذين تم تحديث بياناتهم بالنسبة إلى إجمالي العملاء							
6	المحافظة على العملاء والحصول على عملاء جدد	نسبة العملاء المفقودين في كل منطقة (عدد من إجمالي العملاء)	4	1.70					
		نسبة العملاء الجدد في كل منطقة (عدد من إجمالي العملاء)							
7	عمل الدراسات والبحوث التسويقية لخدمة البيع	عدد الابحاث التسويقية فصلياً	4	0.52					

NAGA Leadership Transformation 2030

WORKSHOP

INTERNATIONAL NAGA GROUP



أداة Strategy Map للتحليل الإداري

أداة OKR : تحليل العلاقة بين الإدارات و الأقسام من خلال علاقة الاهداف التشغيلية ببعضها البعض و علاقتها بالأهداف الإستراتيجية & علاقة النتائج بالتارجت

أداة VRIO : تحليل القدرات و الموارد مقارنة بالمنافسين

أداة Strategy Map : تحليل العلاقة بين الرؤيا و الرسالة من جهة و المجالات الأربع الرئيسية من جهة أخرى (المالية - العملاء - العمليات الداخلية - التعلم و النمو)

أداة Porter’s 5 Forces : تحليل البيئة التنافسية و قوة الموردين و العملاء و أثرها على الإيرادات و النمو

أداة Ansoff : تحليل إستراتيجية التكثيف و التطوير (الضعف و الفرص)

أداة Business Model Canvas : تحليل نموذج العمل الحالي و مقارنتها بنماذج المنافسين

الرؤيا

الرسالة

المالية

أهداف إستراتيجية

أهداف تشغيلية

العملاء

أهداف إستراتيجية

أهداف تشغيلية

العمليات الداخلية

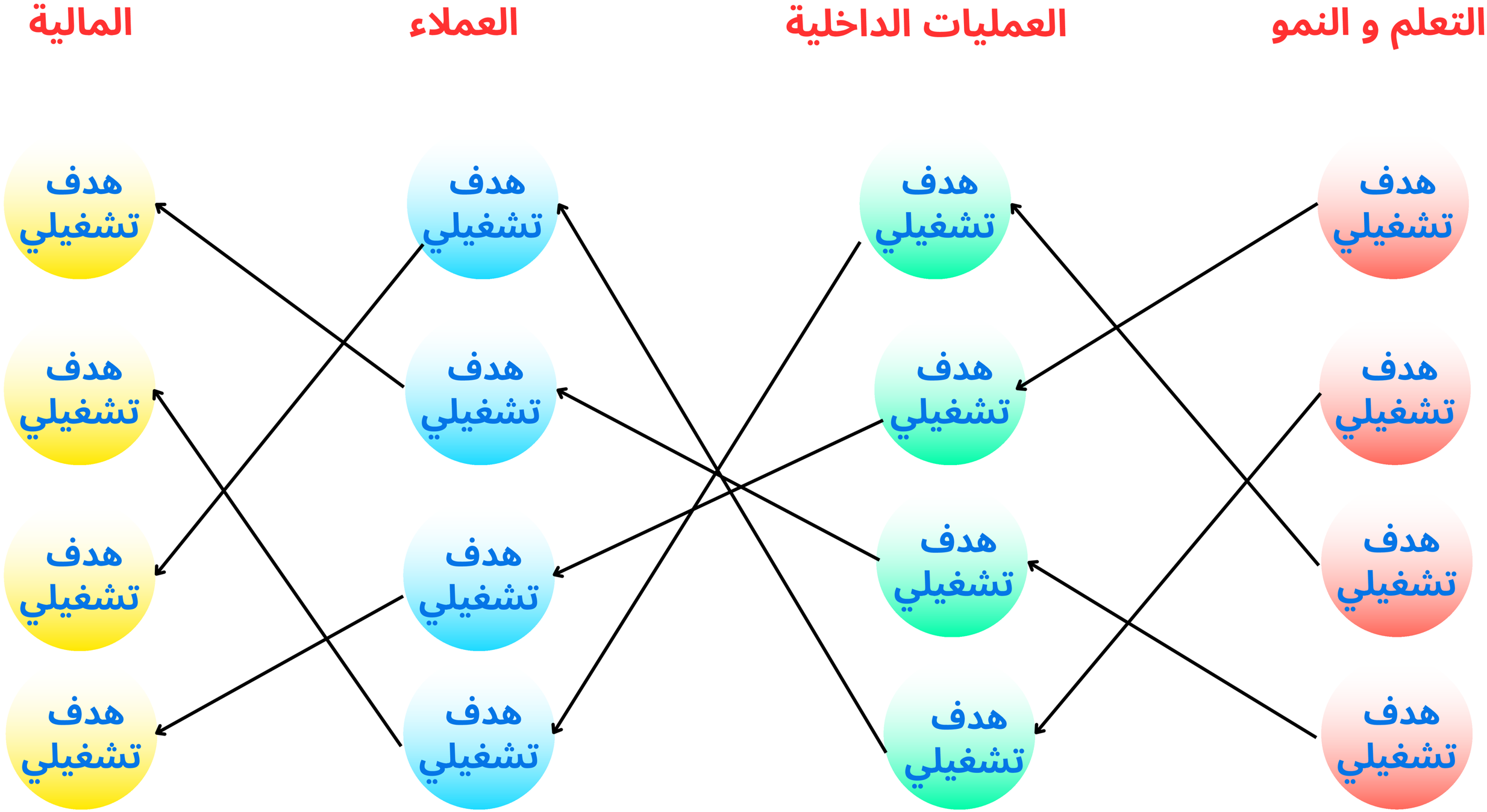
أهداف إستراتيجية

أهداف تشغيلية

التعلم و النمو

أهداف إستراتيجية

أهداف تشغيلية


المالية
العملاء
العمليات الداخلية
التعلم و النمو
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي
هدف تشغيلي

NAGA Leadership Transformation 2030

WORKSHOP

International NAGA Group

INTERNATIONAL NAGA GROUP





التخطيط الإستراتيجي المؤسسي

نموذج كوفمان



تعريف نموذج كوفمان

يطلق على هذا النموذج ، الذي تبناه كوفمانKaufman اسمالنموذج الشامل ، حيث يمتاز بربط المنظمة بالمجتمع الخارجي والذي هو أحد أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي

نموذج كوفمان

الأسئلة التى يجيب عنها النموذج





المستويات

- مستوى النظرة الكلية
- مستوى التخطيط
- مستوى التطبيق و التطوير



•مستوى النظرة الكلية

يتم في هذا المستوى العمليات التالية :
١ -تحديد فجوات المنظمة.
٢ -تحددالرؤية الكلية للمنظمة ، التي تحدد إلى أين تريد المنظمة الذهاب إليه؟
٣-صياغة الرسالة ، وهي عبارة عن شرح أكثرتفصيلا وتحديدا لمضمون الرؤية حيث يتبين فيها العناصرالرئيسية لتحقيق الرؤية.
٤ -تحديدالأهداف الإستراتيجية ، والتي تعبربشكل دقيق وبصيغة إجرائية ما ينبغي الوصول إليه لتحقيق الرسالة و من ثم الرؤية.



•مستوى التخطيط

يشمل العمليات التالية :

١ - تحليل الواقع وتشخيصه باستخدامSwotوالذي يحدد جوانب القوة والضعف والمخاطرالفرص المتاحة.

٢ - تحديد الأهداف بعيدة المدى.

٣ - تحديد الأهداف الإجرائية قريبة المدى مقسمة على سنوات الخطة.



•مستوى التطبيق و التطوير

١- صياغة وبناء الخطة التنفيذية التي تحدد الأهداف والوسائل.
٢ - تحديد تاريخ البدء والانتهاء وتقديرالكلفة.
٣ - تحديد مسؤوليات التنفيذ والمتابعة.
٤ - تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من مواد و متطلبات.
٥ - بدأ عملية التطبيق.
٦ - تقويم عملية التطبيق.
٧ - تحديد مدى الفاعلية والتغذية الراجعة لتطويرالخطة.



تحليل لنموذج كوفمان

ومن خلال التحليل السابق يتبين من تنظيم عمليات التخطيط الاستراتيجي لنموذج كوفمان Kaufmanما يلي :

١ -تميزالنموذج بتركيزه على المشاركة الشاملة والتي تنعكس على جانبين مهمين هما سلامة التخطيط وكفاءة التطبيق.

٢ -لا يوجد في النموذج مرحلة للإعداد للتخطيط ، أوبما يسميه كثير من المخططين التخطيط للتخطيط.

٣ -في المرحلة الأولى أصبحت عملية تحديد الفجوة هي العملية الأولي ، بالإضافة إلى أن الرؤية تسبق الرسالة ، وفي اعتقاد الباحث أن العملية تنظيميا عكس ما يراه كوفمان.

٤ –لم يكن هناك تفرقه في النموذج بين مرحلة التحليل الاستراتيجي ، والتي تسبق الرؤية ، ومرحلة التخطيط الإستراتيجي

NAGA Leadership Transformation 2030

WORKSHOP

International NAGA Group

INTERNATIONAL NAGA GROUP

NAGA Leadership Transformation 2030

نموذج ستينر

STEINER

INTERNATIONAL NAGA GROUP



أهم النقاط

- التعريف
- المراحل
- نماذج الطرق الإجرائية



التعريف

نموذج ستنر من النماذج القوية في التخطيط وايضا يعتبر من النماذج الشاملة ومن أقوى النقاط المميزة في هذا النموذج المرونة والاتساع لأكثر نوع من المؤسسات التعليمية والخدمية والربحية ويقال إن هذا قد اطلق عام 1979 .



التعريف

يقدم ستينرSteiner هذا النموذج الذي يطلق عليه"النموذج الوظيفي" حيث يرى ستينرأنه قابل للاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية وغيرالربحية نظراً لتمتعه بالمرونة القابلة للتعديل والتغييرحسب ظروف المنظمة، بالإضافة إلى كونه يشمل عناصروعمليات التخطيط الاستراتيجي الأساسية،ويتكون نموذج ستينر Steiner للتخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العمليات تتم من خلال ثلاث مراحل



التعريف

يطرح ستنير نموذجا شاملا لعناصر وعمليات التخطيط الاستراتيجي ويطلق ستينر على هذا النموذج النموذج الوظيفي للتخطيط الاستراتيجي ,فهو كما يقول يشتمل على المكونات والعمليات الاساسيه للتخطيط الاستراتيجي وهو قابل للتعديل .

المراحل


المرحلة الأولى
مرحلة المقدمات المنطقية
المرحلة الثانية
مرحلة تشكيل الخطط
المرحلة الثالثة
مرحلة التنفيذ و المراجعة

المرحلة الأولـى (مرحلـة المقـدمات المنطقيـة)

وتنقـسم تلـك المرحلـة إلـى خطـوتين وثيقتين هما :

الخطـوة الأولـي : التخطـيط للتخطـيط Planning ForPlanning ويعنـى فيهـا بفهـمما تريده الإدارة العليا في المنظمة من التخطيط الاستراتيجي واستيعاب ما لديها مـن أفكـار
وتوجهات والتحقق من كيفية سير عمليات التخطيط،حيث يتم فيها تحديد كيفية بدء
المـسؤولين لهـذا الجهـد وتحديـد نـوع وحجـم المعلومـات الأساسـية التـي يتطلبهـا تطـوير
وتنفيذ التخطيط.

الخطوة الثانية : دراسة الوضع الراهن،والتركيز على جميع البيانات المتعلقة بـ :
•التوقعـــاتالخاصـــة بالاهتمامـــات الخارجيـــة ومـــاذا يريـــدكـــل مـــن الـــشركاء والمستفيدين والمجتمع المحيط.
•المواصفات الداخلية للإدارة العلياوالوسطى والعمال.
• معرفة أداء المنظمة في الماضي والحاضر،والتنبؤبالمستقبل.
•تقويم الفرصوالمخـاطرللبيئـة الخارجيـة فـي ضـوءجوانـب القـوة والـضعف داخـل

المرحلـة الثانيـة (مرحلـة تـشكيل الخطـط)

تتـضمن رصـد الوضـع الـراهن ثـم وضع استراتيجيات تضم ما يلي :

- الأنشطة الأساسية ، والأهداف والسياسات.
- تنظـيم المـصادر والاسـتفادة منهـا فـي المـشروعات التـي تتفاعـل مـع الأنـشطة الرئيسية.
- وضع استراتيجيات للبرنامج وذلك للوصول إلى أفضل الوسائل فاعلية.
- تطـويرخطـطأوبـرامج متوسـطة المـدى تـصف بـشكل كامـل آليـة تنفيـذ الإستراتيجية المتكاملة.
- إعداد الخطط المتوسطة المدى.
- إعداد الخطط القصيرة المدى التي تنفذ الخطط المتوسطة المدى.

المرحلة الثالثة (مرحلة التنفيذوالمراجعة)

ويشمل التنفيذ جميع الأنشطة الإدارية بما يتضمنه من الدافعية والرقابة والتقويم ، بالإضافة إلى أن اهتمام المسؤولين في الإدارة العليا بالخطط والنتائج يأتي على قمة العوامل التي تعزى إليها المقدرة على إنتاج خطط جيدة، ومن ثم مراجعة ما تحقق من نتائج مع الأهداف المرجوة.

نماذج للطرق الإجرائية

وقد حدد ستينرSteinerأربعة نماذج للطرق الإجرائية التي يرى أنه يمكن لأي منظمـة إتباعها لتصميم وتنفيذ خطة استراتيجية على الواقع .

و هى كما فى الجدول التالى :

نماذج للطرق الإجرائية

النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع
١– صياغة الخطة أ– توضيح إطار الخطة ب– توضيح الناتج المتوقع ج– تحديد كيفية تطوير الخطة(من يفعل ماذا؟ ما الوقت؟ ما المعلومات المطلوبة؟ ٢– تطوير المدخلات. أ– التاريخ الماضي ب– الاتجاهات البيئية الرئيسية ج– الفرص والمخاطر د– نقاط القوة والضعف هـ– قيم وحسابات المديرين	١– بيان نوع المنظمة التي تبغيها. ٢– تحليل المستفيدين أ– من هم ؟ ب– كيف يمكن تقسيمهم ج– لماذا يقبلون على ناتج هذه المنظمات ؟ د– هل سيحدث تغيير؟ كيف؟ هـ– ما مؤشرات حدوث التغيير في الأوضاع؟ ٣– تحليل ميدان العمل الذي تقوم به المنظمة؟ أ– الاتجاهات	١– تنمية فهم حديث للتخطيط الاستراتيجي أ– الإطار النظري الوثيق بذلك ب– الاستثمارات الإدارية ج– جلسات النقاش المتخصصة د– الزيارات الميدانية للمنظمات التي تستخدمه ٢– بيان نقاط القوة والضعف ٣– تحديد الاستراتيجيات وكيفية الاستفادة وتجنب المخاطر ٤– تقديم اختيار	١– أين نحن؟ أ– الفلسفة والتوجه ب– التمويل ٢– إلى أين نريد أن نصل؟ أ– توضيح مبدئي للأهداف ب– البدائل الإستراتيجية ج– تقديم البدائل في ضوء نقاط القوة والضعف والضوابط الراهنة ٣– هل يمكن الوصول إلى أ– قوة الدفع الراهنة ب– المطالب المتعلقة بالنظم الأساسية

نماذج للطرق الإجرائية

المديرين ٣– تقويم بدلاء الأداء أ– طلبات السوق ب– العوائد ج– تطوير المنتج د– قوة العمل ٤– توضيح الاستراتيجيات والسياسات الرئيسية أ– الأسواق ب– المنتجات ج– التمويل د– أصحاب العمل هـ– الأسعار ز– التكنولوجيا ٥– تطوير خطة كاملة متوسطة المدى	أ– الاتجاهات ب– الصراعات ج– العوائد المتوقعة ٤– ما الفرص والمخاطر المحيطة؟ ٥– ما جوانب القوة والضعف في المنظمة؟ ٦– ما هو الاستراتيجيات الملاءمة؟ ٧– تقديم الاستراتيجيات البديلة. ٨– تطوير الأهداف ٩– إعداد الخطط الكاملة لتنفيذ الاستراتيجيات ١٠– تطوير خط	٤– تقديم اختيار الاستراتيجيات ٥– تنفيذ الخطط بالنسبة للاستراتيجيات الهامة ٦– صياغة الأهداف الجوهرية للمنظمة أ– الفلسفة والأهداف ب– الأهداف الطويلة المدى ج– مطالب السوق د– العوائد ٧– إعداد خطط مشتركة أخرى. أ– قوة العمل ب– التمويل ج– الامتيازات	بالنظم الأساسية ج– المطالب المتعلقة بالأفراد د– المطالب المتعلقة بالتمويل ٤– ما الاستراتيجيات التي تستحق الأهداف أ– تكرار الاستراتيجيات والأهداف في ضوء القيم الإدارية والوضع الراهن ب– القرارات الختامية المتعلقة بالأهداف ج– القرارات الختامية المتعلقة بالاستراتيجيات

نماذج للطرق الإجرائية

النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	النموذج الرابع
٦- تحديد القرارات الراهنة المستهدفة. ٧- الأداء الضابط ٨- إعادة الدورة سنويا	الحالات الطارئة ١١- ترجمة الخطط إلى ميزانيات ١٢- الأداء الحاكم. ١٣- إعادة الدورة سنويا	د- الأداء الضابط هـ- إعادة الدورة سنويا	٥- ما القرارات التي يجب اتخاذها حاليا ونسعى الوصول إليها؟ أ- الميزانيات قصيرة المدى ب- التنظيمات والقرارات قصيرة المدى ٦- الداء الضابط ٧- إعادة الدورة سنويا

NAGA Leadership Transformation 2030

WORKSHOP

INTERNATIONAL NAGA GROUP

أداة الفايفر PFIEFFER للتخطيط الاستراتيجي



خطوات التخطيط الاستراتيجي العشرة (نموذج فايفر Pfeiffer)

أولاً: التخطيط للتخطيط Plan for Planning

لابد أن يتم التخطيط للتخطيط من خلال:

1. تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة وإعطاءه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة
2. تحديد وقت لإنجاز الخطة وغالباً يكون بين 3 – 6 أشهر
3. تحديد مدة الخطة الاستراتيجية وهي تتراوح من 5 – 20 سنة وأحياناً أكثر من ذلك إذا كانت الخطة لدولة وليست لمنظمة.
4. فريق التخطيط الفعال هو فريق متنوع التخصصات وليسوا من قسم واحد، فمن الممكن أن يشارك موظفي من الإدارات التالية (التخطيط، الانتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية، تكنلوجيا المعلومات، مسئول المنظمة، مستشار خارجي)

ثانياً: تحديد القيم Values

القيم هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة لفريق التخطيط والمنظمة وتعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها وعلى الخطة الاستراتيجية أن تكتب دون أن تنتهك هذه القيم وتخرج عنها.

أمثلة عن القيم:

الربح، الحصة السوقية، الشفافية، الالتزام بالشرع، الجودة العالية، الرضا الوظيفي

ثالثاً: بناء الرؤية Vision

لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤية مرشدة

الرؤية هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي ومختصرة

رؤية ماليزيا 2020

رؤية البحرين 2030

رؤية صافولا 5555

رؤية فريق رائع لا يرغب أن يعرف باسمه Zero 5

الرؤية التفصيلية نحتفظ بها في منظمتنا

الرؤية الإجمالية المختصرة نخرجها للجمهور والعملاء ونعرضها في كل مكان

رابعاً: كتابة الرسالة Mission

هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟

وهي غالباً معروفة من قبل العاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي تذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب أن لا ننحرف عنه.

رسالة الشركة السعودية للكهرباء: تزويد عملائنا بخدمة كهربائية مأمونة ذات موثوقية عالية , وتحقيق تطلعات مساهمينا، والاهتمام بموظفينا، والاستخدام الأمثل لمواردنا.

خامساً: مجالات العمل الاستراتيجية LOB's

من خلال نظرة عميقة ماهي المجالات التي ترغب المنظمة أن تخدم بها Lines of Business ويفضل أن لا تزيد عن 3 مجالات، أو يتم تأسيس منظمة منفصلة تقوم بمجالات أخرى في حال الزيادة عن ثلاثة

مثال: شركة الطموح للتوظيف

مجالات العمل:

1. التوظيف
2. تدريب الموظفين الجدد
3. الاستشارات الوظيفية

يجب أن تكون المجالات مترابطة وتخدم بعضها البعض

سادساً: وحدات العمل الرئيسية SBU's ، والوحدات المساندة SU

داخل كل مجال عمل هناك وحدات عمل رئيسية

عودة لشركة الطموح للتوظيف

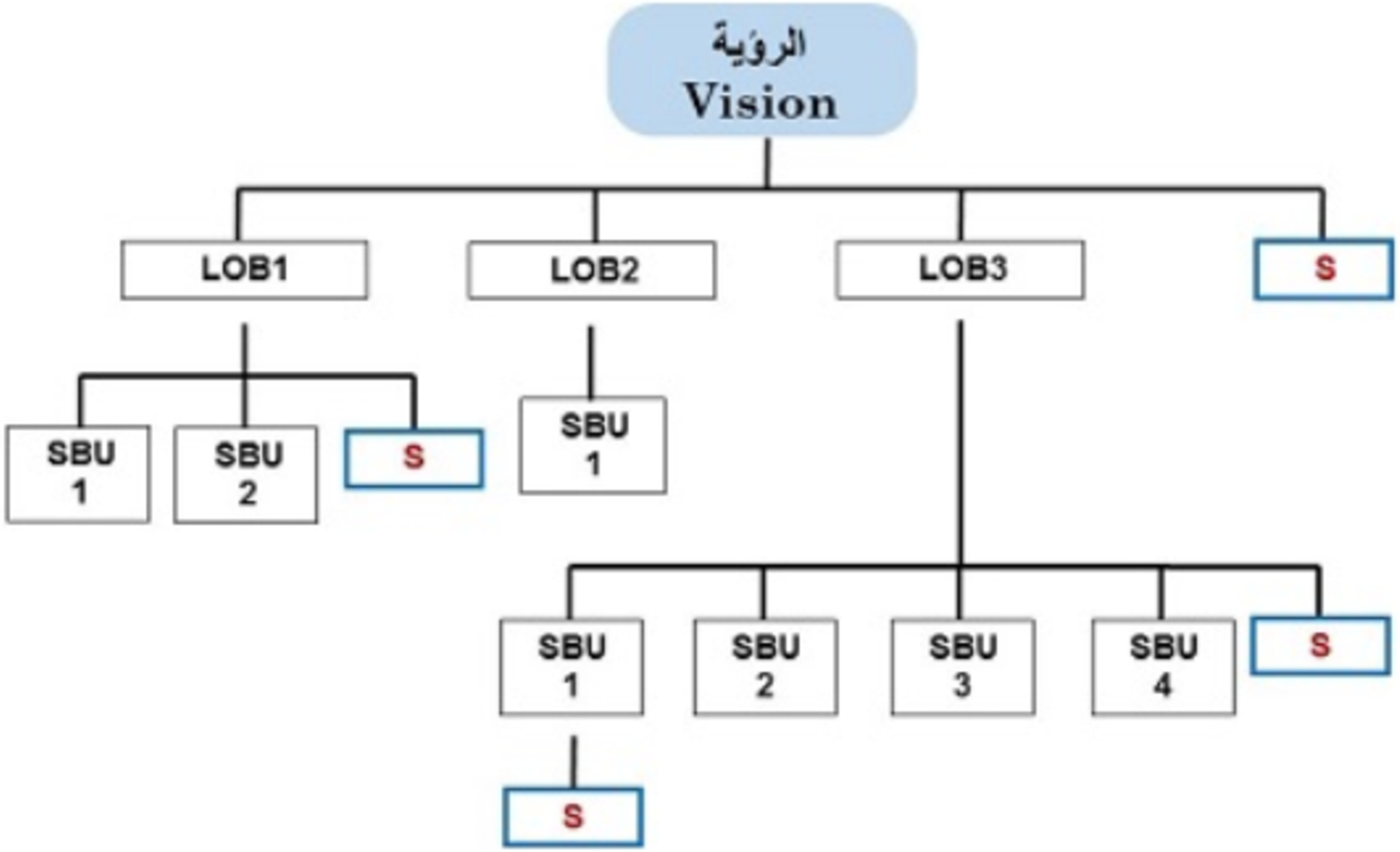
مجال عمل رقم 1: التوظيف

وحدات العمل الرئيسية:

1. خدمات التوظيف للقطاع الحكومي
2. خدمات التوظيف للقطاع الخاص

وحدة مساندة:

1. المحاسبة



رسم توضيحي يوضح مجالات العمل ووحدات العمل الرئيسية والوحدات المساندة

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's

هي الأهداف محددة بأرقام توضح الحد الأدنى الذي يجب أن نحققه خلال فترة الخطة

يكتب مؤشرات الأداء لكل من (LOB's + SBU's + SU's)

وبمجموعها تتشكل أهداف جميع المنظمة والتي إذا تحققت خلال فترة الخطة نكون قد حققنا الرؤية

أمثلة لمؤشرات أداء شركة الطموح للتوظيف (مجال التوظيف LOB1)

1. توظيف ما لا يقل عن 1000 فرصة عمل شاغرة قبل 2020
2. عقد شراكات ناجحة مع عدد 100 منظمة حكومية على الأقل قبل 2020
3. فتح فرع واحد جديد على الأقل كل عام إلى نهاية 2020

ثامناً: تحليل الفجوات Gap Analysis

بعد كتابة جميع المؤشرات في جميع وحدات العمل والإدارات المختلفة يتم تحليلها للتأكد أنها ملائمة

وهناك احتمالين رئيسية:

1. إما أن تكون هناك مؤشرات غير واقعية
2. أو مؤشرات غير طموحة وعادية

في كلا الحالتين احرص على الوصول لمؤشرات ملائمة وطموحة.

تاسعاً: تنفيذ الخطة Implementation

يتم شرح الخطة بالتفصيل لجميع مدراء الصف الأول والثاني من خلال سلسلة من اللقاءات والاجتماعات
ويتم شرحها بالمجمل لباقي موظفي المؤسسة
يبدأ التنفيذ بالخطة ويجب أن يرتبط تنفيذ الخطة بالتقييم السنوي للإدارات والموظفين وكذلك بالحوافز المالية.

عاشراً: دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل Business Planning

يتم ارسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتى لا يغردوا خارج السرب.
وسنوياً يتم الاجتماع بهم في مرحلة التخطيط لمراجعة مؤشرات الأداء ودمج مؤشرات جديدة.

NAGA Leadership Transformation 2030

WORKSHOP

INTERNATIONAL NAGA GROUP

NAGA Leadership Transformation 2030

Thank You

+905397276319 management@internationalnaga.com Bayrampacha Istanbul Turkey