



# المنهج الشامل للتحويل المؤسسي في القطاع الحكومي ( التحديات والحلول )

فهد بن صالح السلطان

2023- -

Let us Convert your business  
from Good to Great.

**FAXACT**  
أكاديمية الدكتور فهد السلطان  
للتدريب والاستشارات



1  
2  
3

## 3 أسئلة



تشكل جوهر القضايا  
الرئيسة التي تواجه  
المنظمات في برامج  
التحول المؤسسي

## لماذا لم..

تتمكن كثير من المنظمات من وضع استراتيجيتها على أرض الواقع؟

## 3 أسئلة



تشكل جوهر القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمات اليوم



## 3 أسئلة

تشكل جوهر القضايا  
الرئيسة التي تواجه  
المنظمات اليوم

## 2 لماذا لم..

تتمكن كثير من الأجهزة التي طبقت  
استراتيجياتها من تنفيذ مبادراتها  
وتحقيق أهدافها؟



## 3 أسئلة

تشكل جوهر القضايا  
الرئيسة التي تواجه  
المنظمات اليوم

## لماذا لم..

تتوصل كثير من الأجهزة التي طبقت  
الاستراتيجيات الى قلوب عملائها  
وتحقق رضاهم؟



# أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق اهداف التحول المؤسسي:

09

08

07

06

05

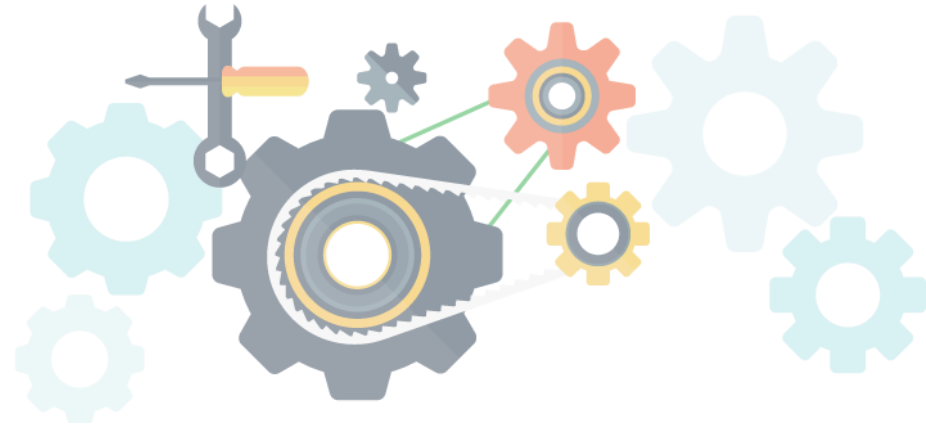
04

03

02

01

01



عدم ربط  
الاستراتيجيات  
المعدة مع  
التنفيذ لدى كثير  
من المنظمات

يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

# أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق اهداف التحوّل المؤسسي :

09

08

07

06

05

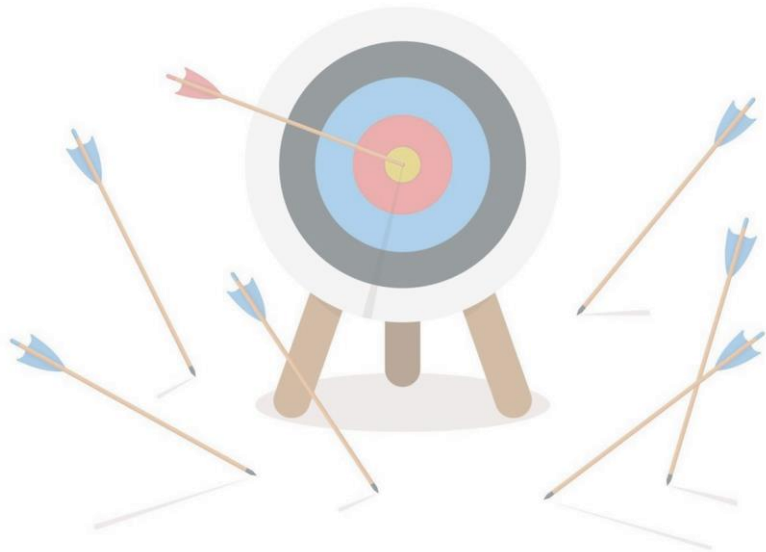
04

03

02

01

02



عدم قدرة  
المنظمات التي  
نفذت الاستراتيجية  
على تحقيق الأهداف  
المنشودة

يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:



# أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق اهداف التحوّل المؤسسي :

09

08

07

06

05

04

03

02

01

03



كثرة المبادرات  
والأهداف  
الإستراتيجية  
المرسومة وقلة  
عدد المنفذ منها

يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

# أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق اهداف التحوّل المؤسسي :

09

08

07

06

05

04

03

02

01

04

عدم الاهتمام  
بالنموذج التشغيلي  
بالشكل المطلوب



يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

# أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق اهداف التحويل المؤسسي :

09

08

07

06

05

04

03

02

01

05



عدم اشراك كافة  
العاملين أو  
معظمهم على  
الأقل في صياغة  
الاستراتيجية  
وتنفيذها

يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

# أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق اهداف التحوّل المؤسسي :

09

08

07

06

05

04

03

02

01

06



تقديم الاهتمام  
بالتقنية على حساب  
العمليات الإدارية  
والقوى البشرية

يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

# أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق اهداف التحويل المؤسسي :

09

08

07

06

05

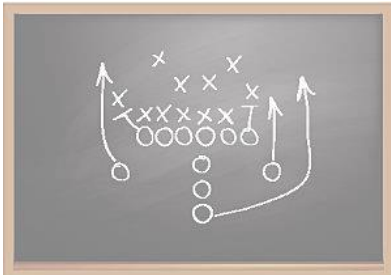
04

03

02

01

07



المبالغة في التركيز  
على مؤشرات الأداء  
الرئيسة دون  
الاهتمام في آلية  
الأداء.  
والتركيز على الكم  
دون الكيف

يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

# أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق اهداف التحوّل المؤسسي :

09

08

07

06

05

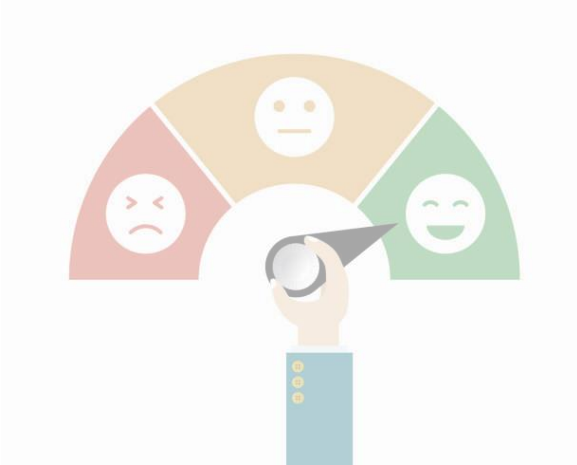
04

03

02

01

08



عدم إعطاء موضوع  
رضى العملاء  
الاهتمام الكافي  
وعدم ربط العناية  
به مع النموذج  
التشغيلي

يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

# أهم المشاكل التي تواجه المنظمات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق اهداف التحوّل المؤسسي :

09

08

07

06

05

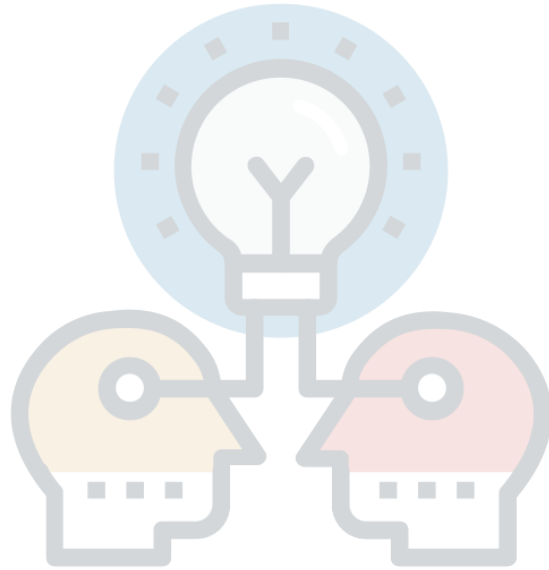
04

03

02

01

09

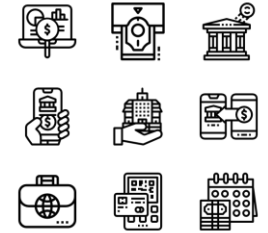


عدم الاهتمام  
بنقل المعرفة

يلاحظ  
على أداء الأجهزة التي  
خضعت للتطوير ما يلي:

## نحن أمام ثورة صناعية شرسة.

هذه الثورة تختلف جذريا عن الثورات الصناعية التي سبقتها كلها. بل ربما تختلف في كنهتها وطبيعتها عن طبيعة التاريخ الصناعي كله.



حجم الاقتصاد العالمي =  
94 تريليون دولار ، يمثل  
الاقتصاد الخلاق منه  
%10

عدد العاملين في الاقتصاد  
الخلاق 144.4 مليون عامل

أكبر وأكثر الأعمال التجارية  
تطورا في العشر سنوات  
الماضية كانت من نصيب  
الأعمال الإبداعية والمبادرات  
الخلاقة.

Google, Apple, Microsoft

78% من الإبداعات لم تأت  
من مراكز البحوث والدراسات

معظم المبدعون ليسوا علماء ولا باحثين  
القادة هم الملهمين للأفكار الإبداعية

معظم الأفكار الإبداعية نتجت عن تبادل الأفكار. وجد أن  
معظم الأفكار الإبداعية تأتي من الأماكن التي يلتقي فيها  
العاملين

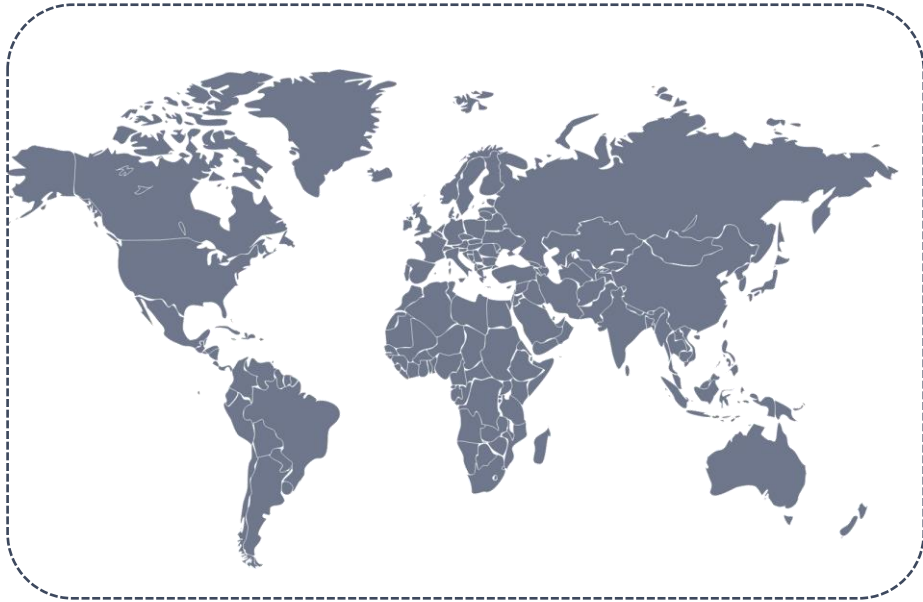
78% من الإبداعات لم تأت من مراكز البحوث والدراسات

عندما تتحدث مع المدراء تعتقد أنهم مهمين وعندما تتحدث  
للقيادة تعتقد أنك أنت المهم

تشير الدراسات العلمية إلى ان فرص النمو لدى الفرد  
تتضاعف عدة مرات اذا استثمر وقته لتطوير قدراته بدلا  
من اضاعته في معالجة نقاط ضعفه



# تحديات المرحلة (الاقتصاد الخلاق)



حسب توقعات الخبراء. كثير من الأعمال والخدمات التي تقدم حاليا بمقابل سيتمكن الإنسان مستقبلا من الحصول عليها بدون مقابل.

معظم الوظائف التي ستتمو ستكون وظائف حرفية لا يستطيع الذكاء الاصطناعي القيام بها

وهذا يعني أن العالم سيختصر 14 مليون وظيفة في العام 2027

تتوقع دراسات علمية انه خلال الخمس سنوات القادمة سيتم ولادة 69 مليون وظيفة بينما سيتم اختفاء 83 مليون وظيفة

# دعائم تحقيق التحول المؤسسي

## دعائم تحقيق التحول المؤسسي

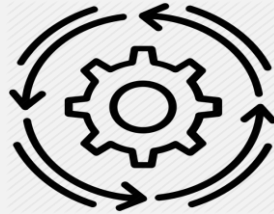
إدارة التغيير

Change Management



النموذج التشغيلي

Targeted Operating Model



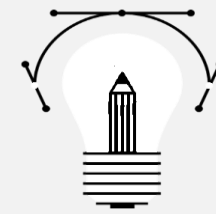
التخطيط الإستراتيجي

Strategic Planning

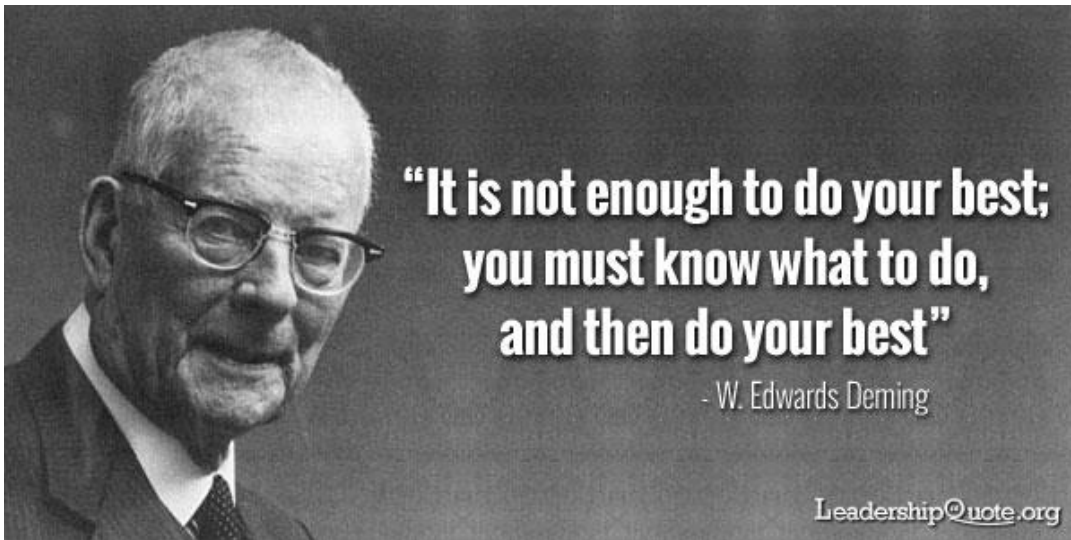


إعادة الهيكلة

Re-Structuring



بناء نموذج الحوكمة Building governance Model

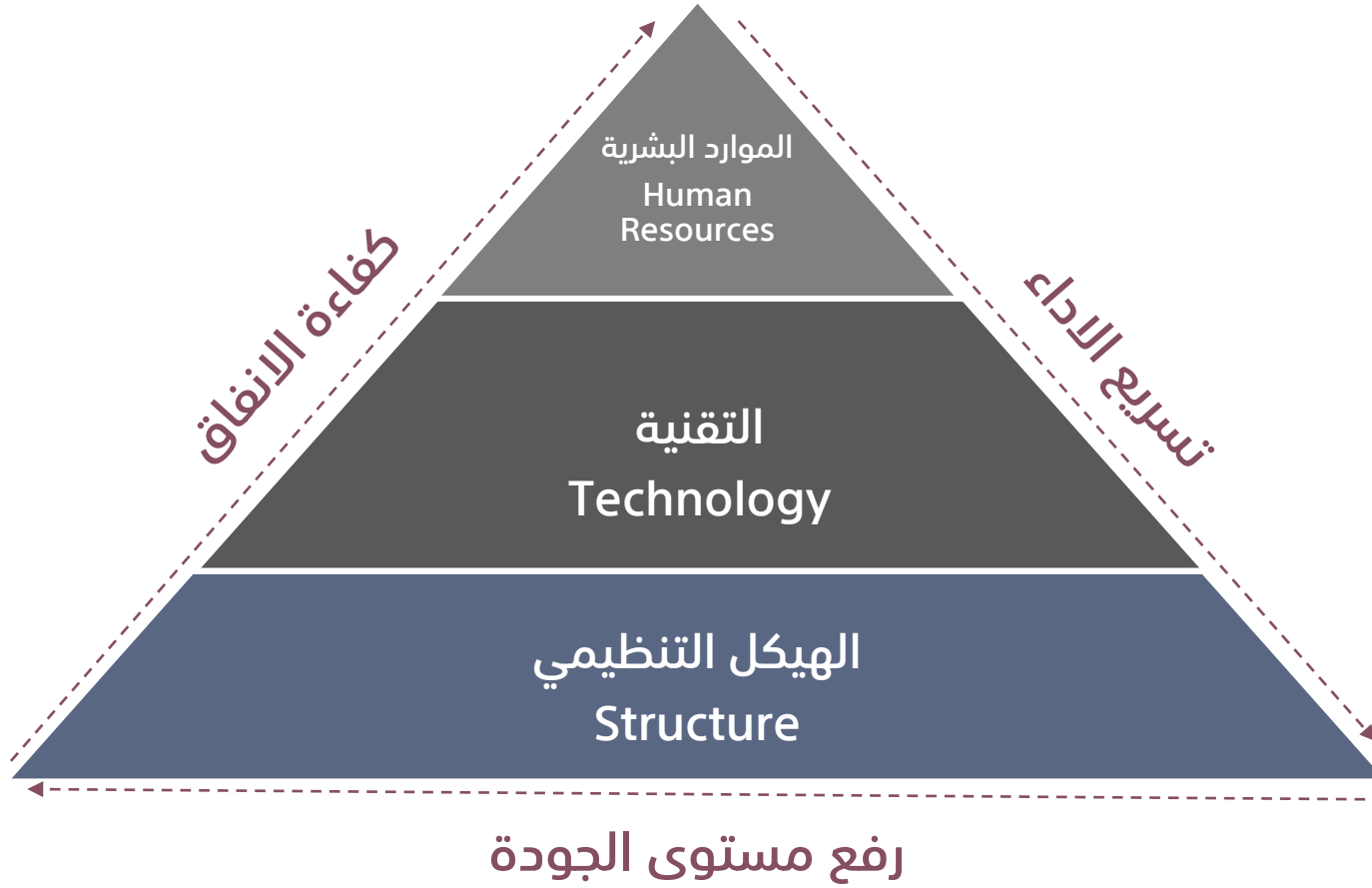


- W. Edward Deming
  - 1900- 1993



## ثالث التميز في مشروع إعادة الهيكلة والتحول المؤسسي

- تسريع الاداء
- رفع مستوى الجودة
- كفاءة الانفاق

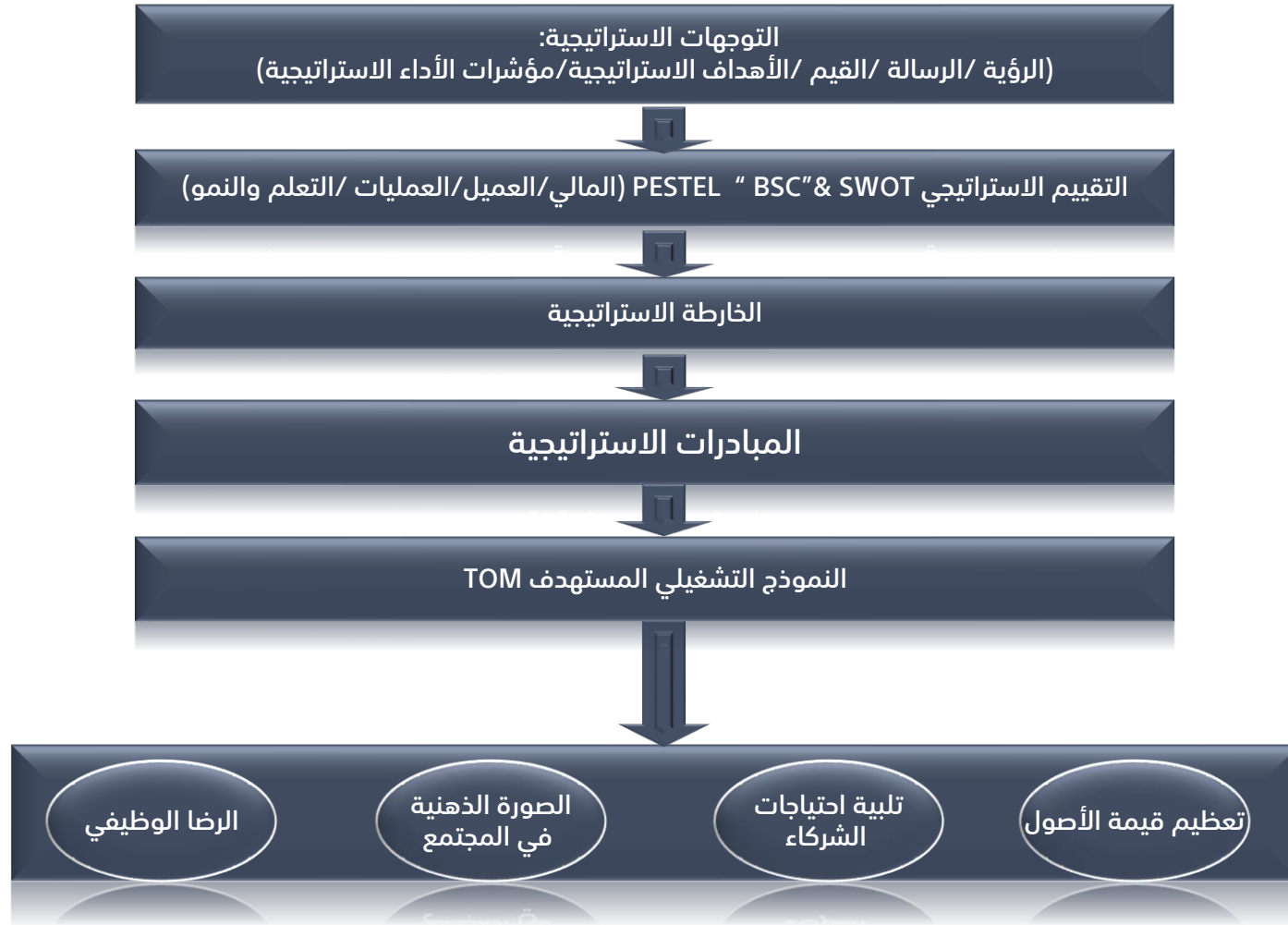


## أهمية إعادة الهيكلة الإدارية:





# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | ReStructuring



# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | ReStructuring

TOM النموذج التشغيلي المستهدف

المبادرات الاستراتيجية

الخارطة الاستراتيجية

التقييم الاستراتيجي

التوجهات الاستراتيجية

## الرؤية Vision:

هي الحلم والغاية والهدف والنتيجة



يجب أن يكون لدى جميع العاملين مفهوم مشترك وموحد لمعنى الرؤية.

الرؤية: تجيب على السؤال: ما الذي نطمح للوصول إليه في المستقبل؟

الرؤية بطبيعتها تعبر عن الطموحات والأمال بعيدة المدى وتمثل صورة إيجابية قد لا تستطيع المنظمة تحقيقها في الوقت الحالي في ظل الموارد والظروف الحالية



الرؤية هي الحلم والغاية والهدف والنتيجة النهائية التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

## الرسالة Mission:

تجيب الرسالة على أسئلة محددة مثل: من نحن؟ ماذا نعمل؟ ولمن؟ ولماذا؟ وكيف؟ وليس بالضرورة الإجابة على كل الأسئلة.

## القيم Values:

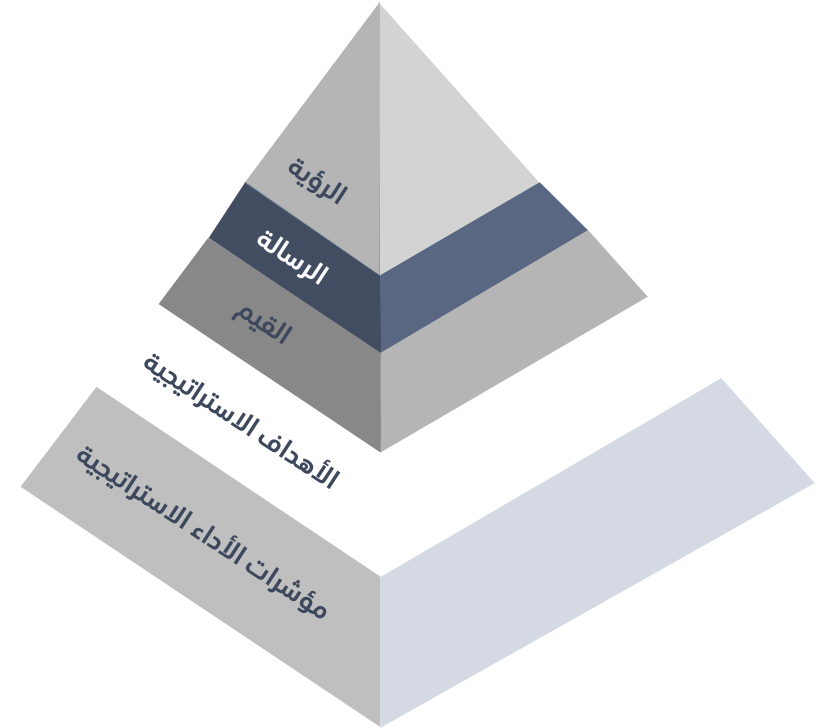
تعد القيم بمثابة ميثاق عمل لأفراد الشركة يحملون على عاتقهم واجب الوفاء به لذلك نستطيع القول أنها مجموعة من الصفات الإيجابية ذات الصلة بعمل المنظمة.

## الأهداف الإستراتيجية:

الأهداف المرورية التي يؤدي تحقيقها إلى إحداث تغييرات هامة في موقف المنظمة.

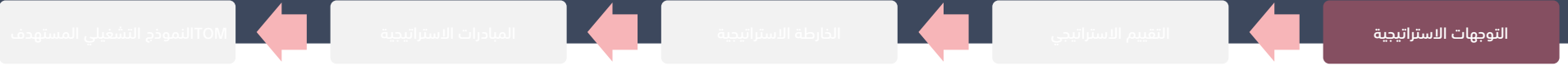
## مؤشرات الأداء الإستراتيجية (KPI's):

المؤشرات التي من خلالها سوف يتم تقييم مستوى الأداء على المدى البعيد.

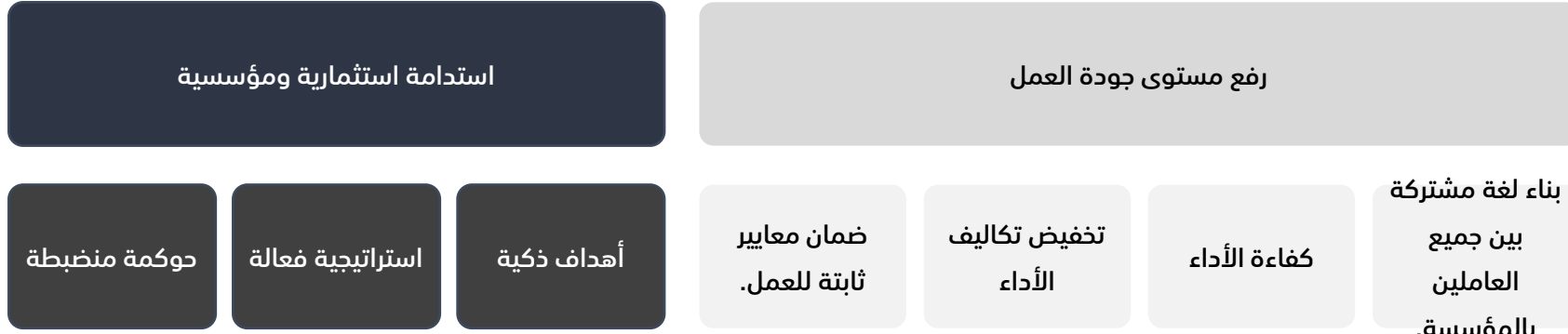




# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | ReStructuring



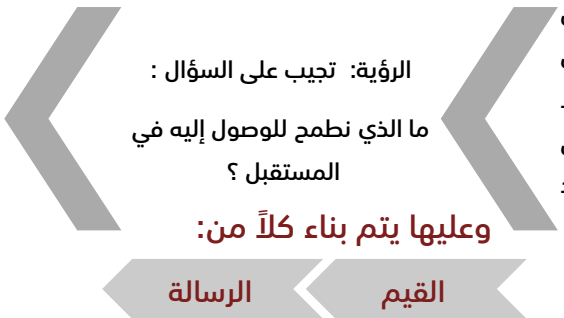
تقوم منهجية FAAC في عملية استشراف المستقبل - او الوضع المأمول To-Be - من خلال تحديد بعدان اساسيان وهما:



أولاً:  
تحديد معايير النجاح الرئيسية

كيف سنقوم بعملية استشراف المستقبل من اجل اعداد الاستراتيجية ونظام الحوكمة؟

ثانياً:  
تحديد التوجهات الاستراتيجية



الرؤية بطبيعتها تعبر عن الطموحات والآمال بعيدة المدى وتمثل صورة ايجابية قد لا تستطيع المنظمة تحقيقها في الوقت الحالي في ظل الموارد والظروف الحالية



# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | ReStructuring

TOM النموذج التشغيلي المستهدف

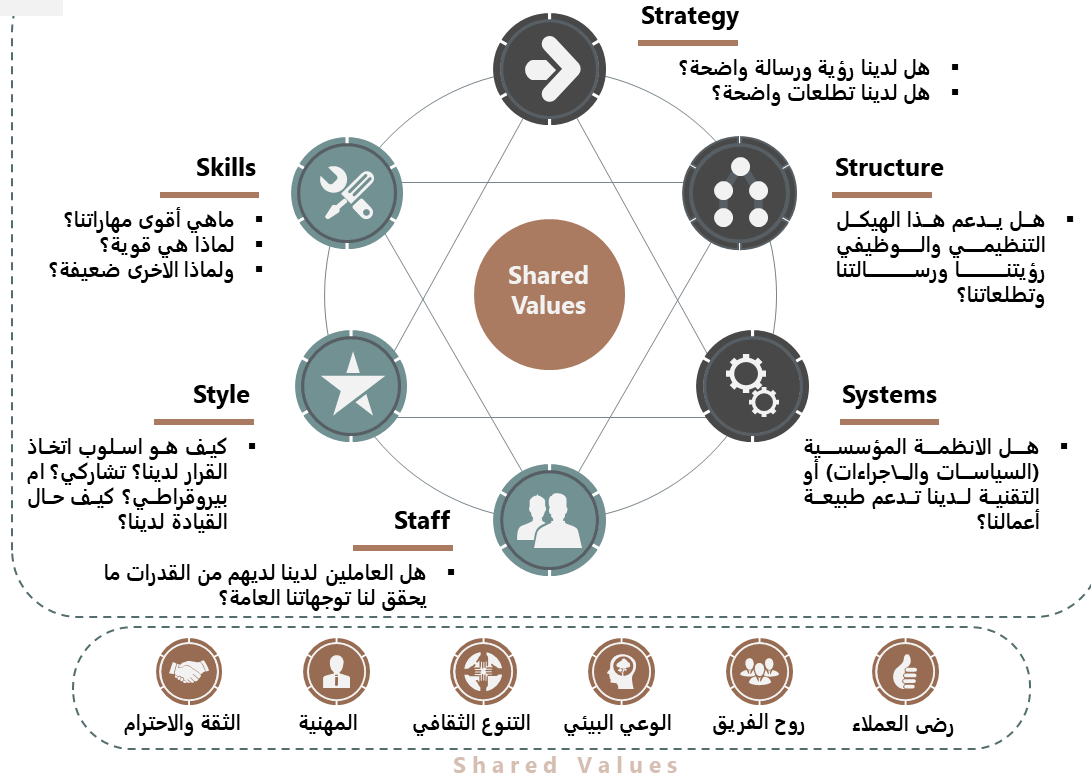
المبادرات الاستراتيجية

الخارطة الاستراتيجية

التقييم الاستراتيجي

التوجهات الاستراتيجية

## McKinsey 7S Model



قامت ماكينزي بتطوير إطار جديد لتحليل وتحسين الفعالية التنظيمية نموذج S.7 يعتبر هذا النموذج تطوير لممارسات سابقة مقارنة لهذا النموذج. يهدف هذا النموذج إلى دراسة أبعاد الوضع الراهن للمنظمة من سبعة أبعاد رئيسة و فرز هذه الابعاد إلى مجموعتين وفقا لما يلي:

### المجموعة الأولى: العناصر الجوهرية

1. الاستراتيجية Strategy
2. الهياكل Structure
3. الانظمة Systems

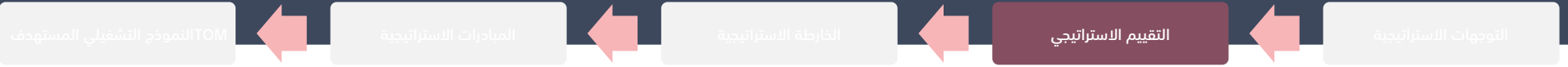
Hard Elements

### المجموعة الثانية: العناصر المساندة:

1. القيم المشتركة Shared Values
2. العاملين Staff
3. أسلوب العمل Style
4. المهارات Skills

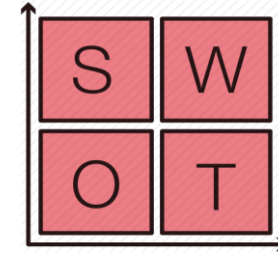
Soft Elements

# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | ReStructuring



مثال تطبيقي على التقييم الاستراتيجي من خلال استخدام أداة SWOT وأداة PESTEL معا:

WEEKNESSES نقاط الضعف	STRENGTHS نقاط القوة	Internal Factors المؤثرات الداخلية
لا توجد خطة للتدريب والتطوير	موارد بشرية خيرة ومتمكنة	RESOURCES الموارد
لا توجد استراتيجية	خبرة عريقة في السوق	ORGANIZATION المنظمة
لا يوجد نظام تقييم أداء	قدرة إنتاجية عالية	WORKRESULTS (PERFORMANCE) الأداء (النتائج)
THREATS التحديات	OPPORTUNITIES الفرص	External Factors المؤثرات الخارجية
حظر الاستيراد	دعم المحتوى المحلي (الحكومي)	POLITICAL المؤثرات السياسية
الضرائب	استرداد الرسوم الحكومية	ECONOMIC المؤثرات الاقتصادية
ثقافة المستهلك	مستوى التعليم - الطبقات الاجتماعية	SOCIAL المؤثرات الاجتماعية
سوء الاستخدام	التغيرات التكنولوجية	TECHNOLOGICAL المؤثرات التقنية
الخصوصية	العولمة - التواصل الاجتماعي	ENVIROMENTAL المؤثرات البيئية
نطاقات	تشريعات العمل عن بعد	LEGAL المؤثرات التشريعية

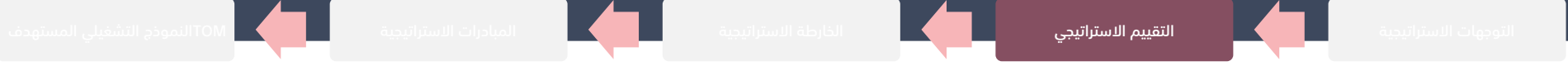


أداة SWOT



أداة PESTEL

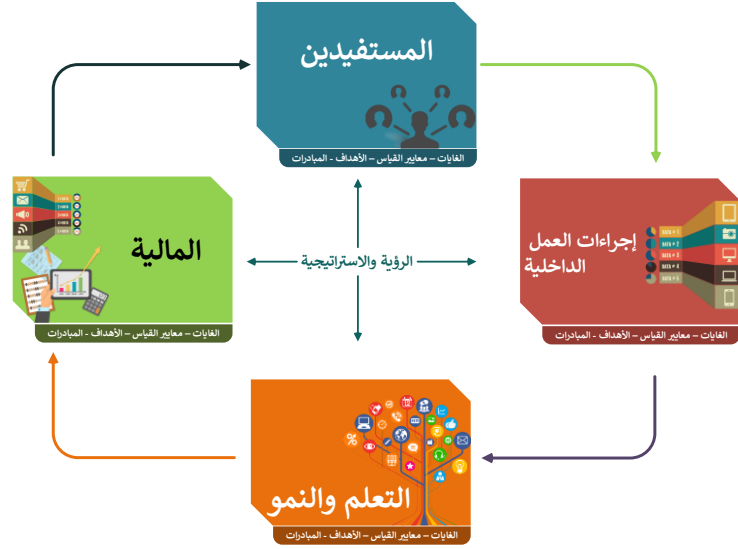
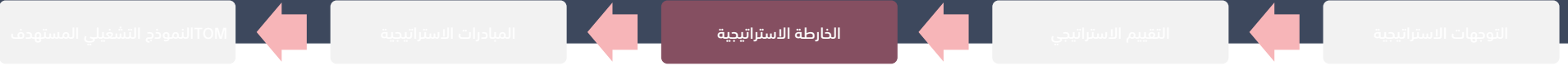
# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | ReStructuring



## اطار عمل للمقارنة المعيارية (FAACT Benchmark Framework (FBF



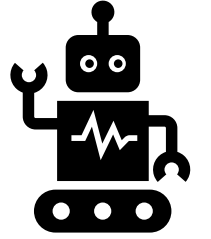
# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | ReStructuring



## أداة بطاقات الأداء المتوازن BSCs

الحاجة إلى خطة استراتيجية محكمة يساهم في وضوح خارطة طريق الحاضر ووجهة المستقبل لتحقيق:

1. بناء لغة مشتركة بين جميع العاملين بالمنظمة.
2. ضمان معايير ثابتة للعمل.
3. تعزيز كفاءة الانفاق
4. سرعة الأداء
5. تعزيز مبادئ العمل "الذكي" بدلاً من العمل "المجهد".



## أداة بطاقات الأداء المتوازن BSCs / السمات العامة

التعلم والنمو

**العنصر البشري**  
نتائج التطوير تظهر في المدى الطويل

محور العمليات (الإجراءات)

**الإجراءات والأنظمة**  
الأثر يظهر في المدى المتوسط

محور المستخدمين:

**المستخدمين - المجتمع - الشركاء**  
الأثر يظهر فوراً

المحور المالي:

**المساهمين وأصحاب العلاقة**  
الأثر هو محصلة التطوير على المناظير الثلاثة السابقة

# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring

TOM النموذج التشغيلي المستهدف

المبادرات الاستراتيجية

الخارطة الاستراتيجية

التقييم الاستراتيجي

التوجهات الاستراتيجية

## أداة بطاقات الأداء المتوازن / BSCs مؤشرات الاداء



### التعلم والنمو

تقيس بطاقات الأداء المتوازن تحسن الأداء من منظور التعلم والنمو من خلال مؤشرين للقياس وهما:

- مستوى كفاءة الموظفين.
- مستوى تراكم المعرفة.



### محور العمليات (الإجراءات)

يهتم هذا المنظور بتحسين كفاءة العمليات الداخلية عن طريق هندسة العمليات وتبسيط وتحسين وتوثيق الاجراءات لتحقيق الدقة وتخفيض التكلفة وزيادة السرعة والجودة في انجاز العمليات على كافة المستويات.

- من خلال مؤشرين للقياس وهما:
- معدل انتاجية المدخلات.
  - معدل كفاءة العمليات.



### محور المستفيدين:

يهتم هذا المنظور بتحقيق رضا المستفيدين عن الخدمات التي تلبي احتياجاتهم من خلال مؤشر للقياس وهو:

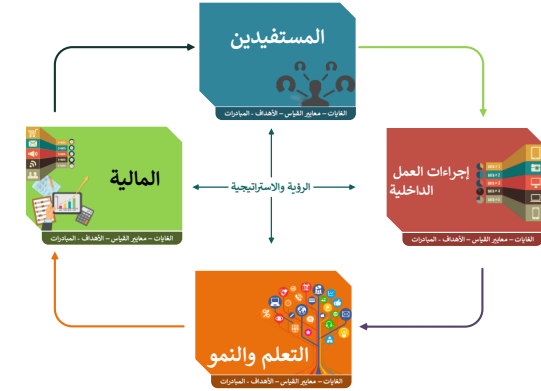
- نسبة رضى المستفيدين.



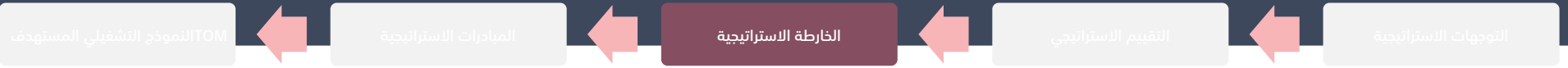
### المحور المالي:

تقيس بطاقات الأداء المتوازن تحسن الأداء من منظور مالي من خلال مؤشرين للقياس وهما:

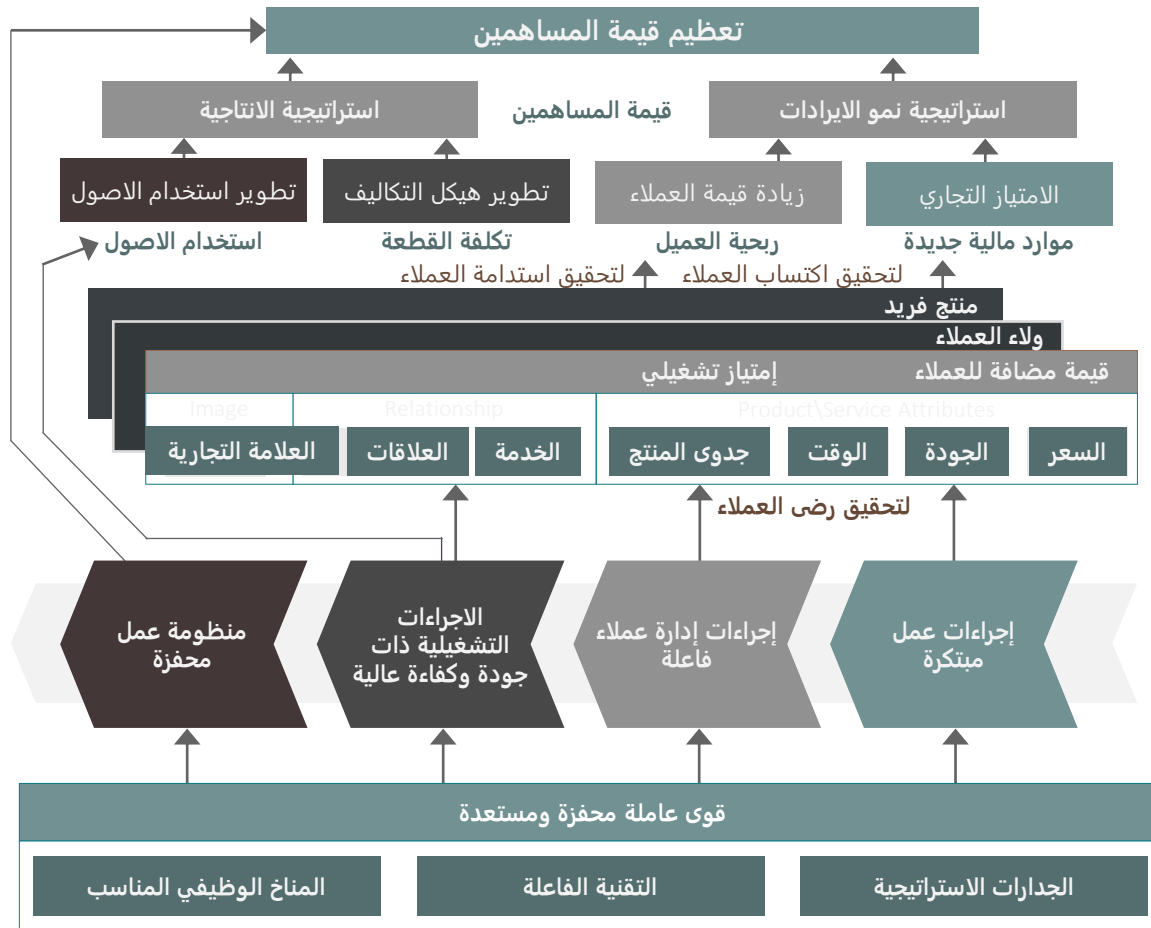
- نسبة نمو الإيرادات / كفاءة الانفاق.
- معدل العائد على الأصول.



# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring



## الخارطة الاستراتيجية | Strategic Map



المنظور المالي



منظور العملاء  
والمستفيدين



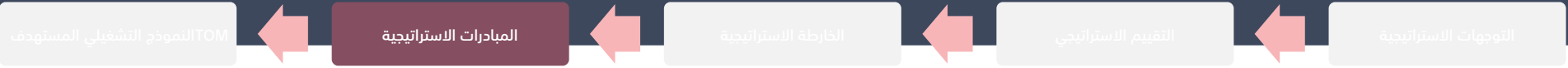
منظور الانظمة  
والعمليات



منظور التعلم والنمو

يأتي مفهوم الخارطة الإستراتيجية من بطاقة الأداء المتوازن والغرض الرئيسي من الخارطة الإستراتيجية هو وضع تصوّر إستراتيجية المنظمة بطريقة معيّنة، ويؤدي التّصوّر بدوره إلى تحسين مناقشة الاستراتيجية وتنفيذها.

# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring



## ما المقصود بالمبادرات الاستراتيجية؟

المبادرات هي مهام أو مشروعات محددة الوقت تعد لازمة لإنجاز الأهداف.

يمكنك استخدام المبادرات لدعم الأهداف كمراحل رئيسية عندما تعكس مدى التقدم تجاه تحقيق أهداف الإستراتيجية. على سبيل المثال، لتنفيذ هدف يسمى "تحسين رضا العملاء"، قد تقوم بتكوين المبادرات التالية:

- مبادرة: تطوير تجربة العميل
- مبادرة: رفع كفاءة الخدمات
- مبادرة...

### عند اعداد المبادرة ينبغي مراعاة الجوانب التالية:-



### عوامل نجاح المبادرة:-





# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring

المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring

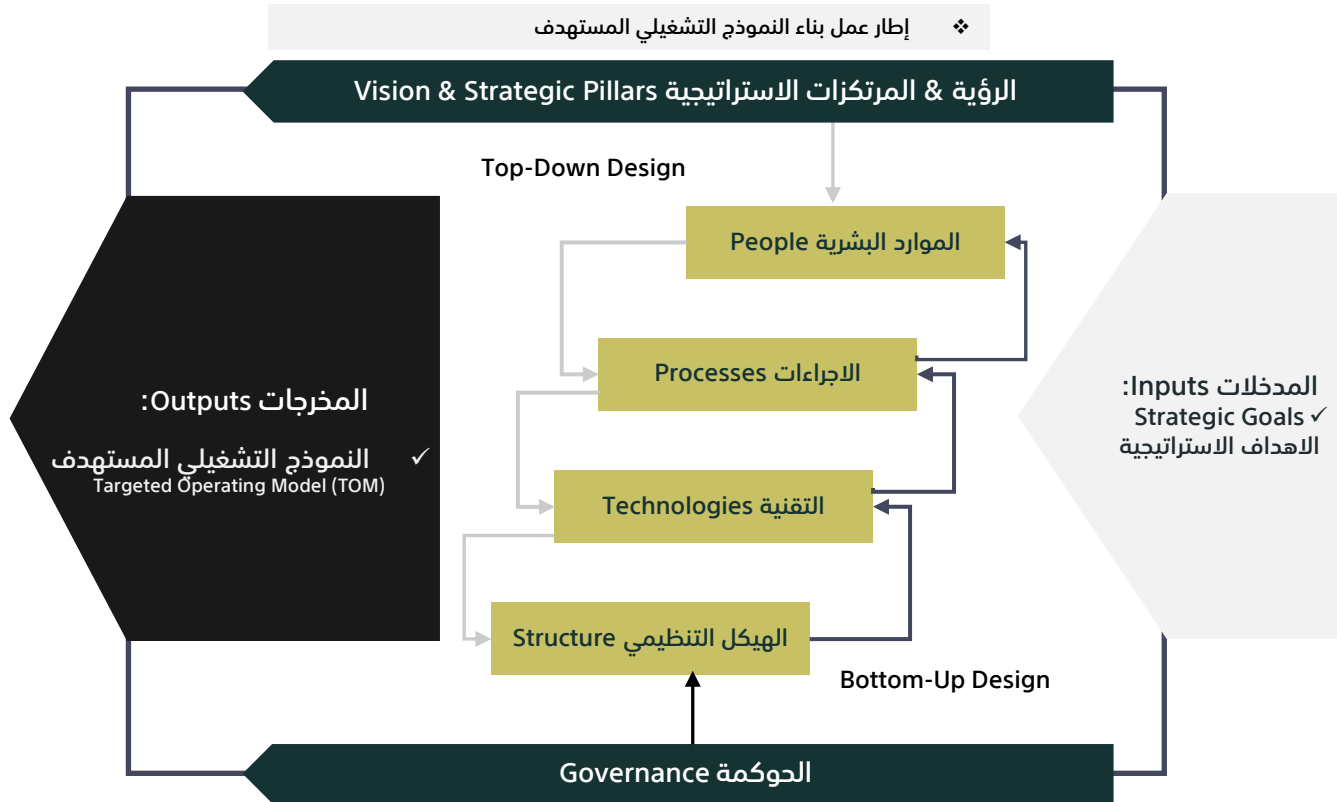
المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring

المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring

المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring

المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring

**النموذج التشغيلي TOM** عبارة عن آلية ( مخطط / خارطة) تتبعها المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها وتحقيق اهدافها وايصال خدماتها وذلك من خلال الربط بين استراتيجية المنظمة ومكوناتها ورؤيتها وقدراتها الاساسية: الهيكل، الموارد، التقنية، العمليات، الحوكمة... الخ



كيف سنقوم بعملية تطوير نماذج التشغيل؟

تقوم منهجية FAACI في عملية تطوير نماذج التشغيل من خلال اطار التكامل المؤسسي Integrated Framework of The Organization والذي يبنى النموذج التشغيلي من خلال أربعة ابعاد رئيسية وهي:

1. الموارد البشرية
2. الإجراءات والسياسات
3. التقنية والتحول الرقمي
4. الهيكل التنظيمي للصلاحيات والحوكمة

# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring

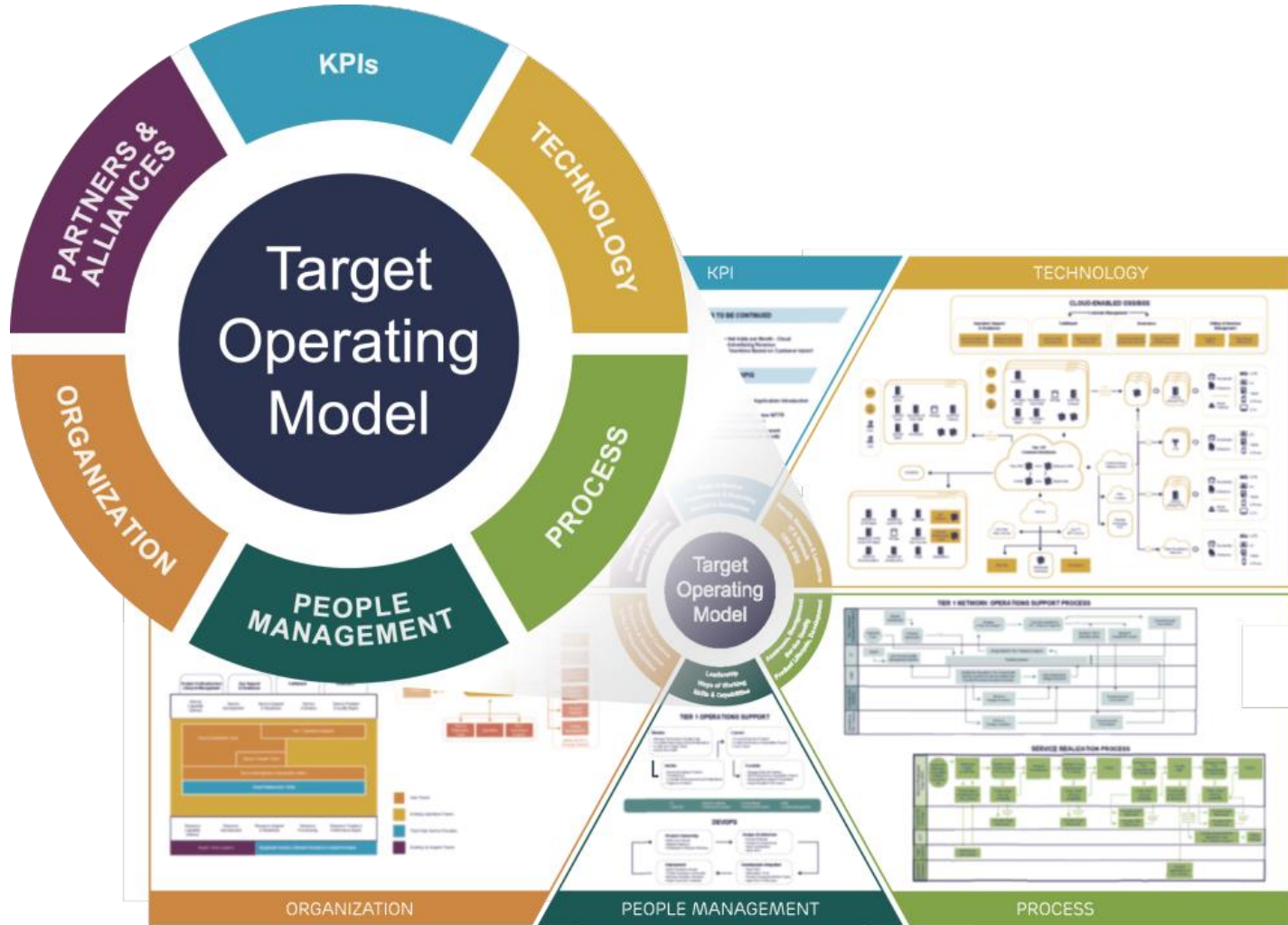
المنموذج التشغيلي المستهدف TOM

المبادرات الاستراتيجية

الخارطة الاستراتيجية

التقييم الاستراتيجي

التوجهات الاستراتيجية



McKinsey's target operating model (TOM)

لماذا نحتاج لتفصيل النموذج التشغيلي؟

نقوم بتفصيل النموذج التشغيلي بحسب التوجهات الاستراتيجية للمنظمة من اجل تحقيق المنفعة الأكبر اثناء التنفيذ ، وذلك يعني ان تكون لدينا إدارة فعالة لكلاً من الموارد البشرية والتقنية وحوكمة الاعمال وهياكلها ..

بذلك سنستطيع تنفيذ الاستراتيجية بالشكل المطلوب من اجل تحقيق تطلعاتنا ذات المدى القصير والمتوسط والبعيد ..

# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring

ITOM النموذج التشغيلي المستهدف

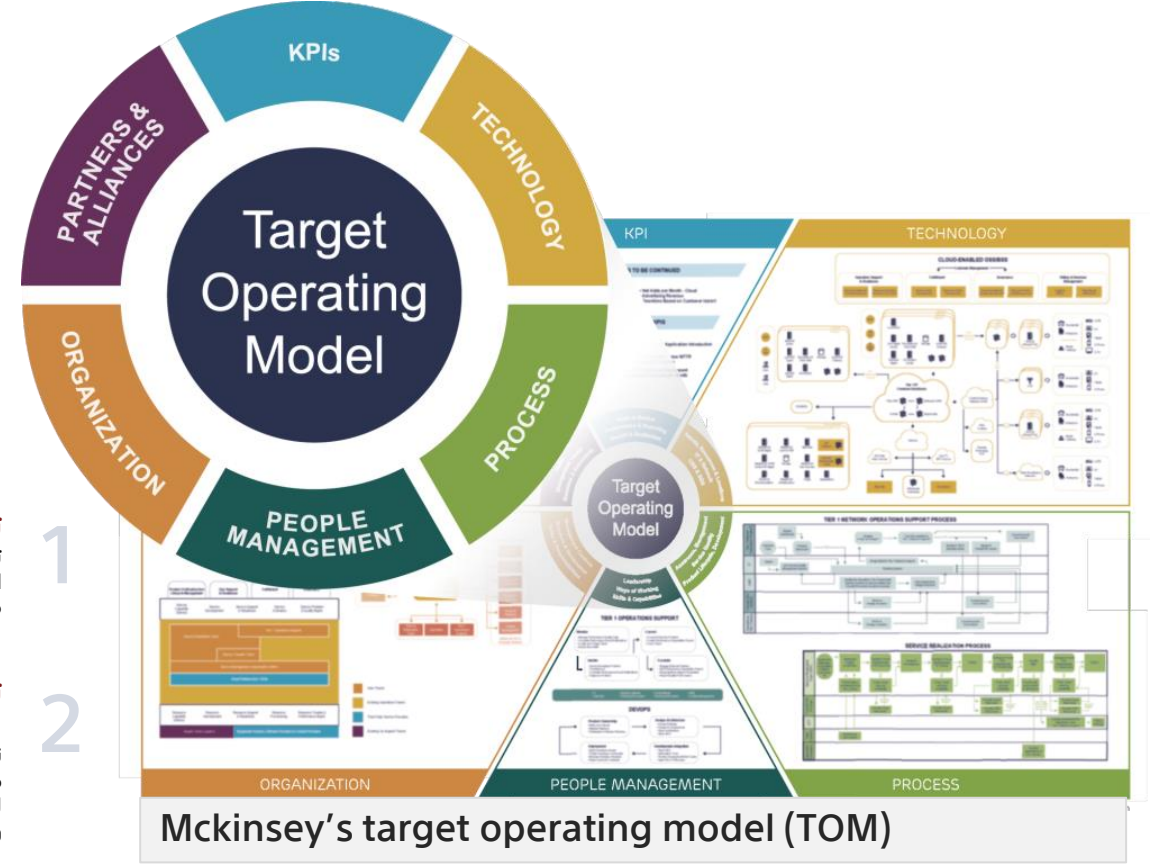
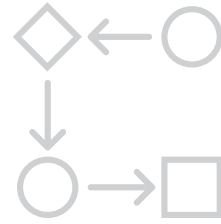
المبادرات الاستراتيجية

الخارطة الاستراتيجية

التقييم الاستراتيجي

التوجهات الاستراتيجية

## ترجمة الاستراتيجية الى نموذج تشغيلي



Mckinsey's target operating model (TOM)

3 **تأسيس مكتب إدارة إجراءات العمل BPMO**  
التطبيق المستدام لإدارة إجراءات العمل يتطلب وجود آلية مهنية داخلية لدعم وتنسيق مبادرات إدارة إجراءات العمل في كامل المؤسسة. يعد تأسيس مكتب إدارة إجراءات العمل أحد أهم عناصر نجاح واستمرارية هذه المبادرة وجني ثمارها.

4 **توثيق ونمذجة إجراءات العمل**  
يتم بناء معايير نمذجة وتوثيق الإجراءات باستخدام منهجية Modeling Excellence ويتم بناء على ذلك توثيق الإجراءات ونمذجتها وفق موجات توثيق

5 **تحسين أداء إجراءات العمل**  
نستفيد من منهجياتنا العالمية المتبعة مثل: SPRINT و -6 Sigma و BPR، ونخصصها وفقاً لاحتياج المنظمة، لنصل إلى تحسين أداء إجراءات العمل، وذلك من خلال: فهم إجراءات العمل، وتحليل المشكلات المتعلقة بأدائها، والخروج بأفكار لإعادة تصميمها بشكل جديد.

1 **ترجمة الاستراتيجية إلى نموذج تشغيلي فعال**  
تحديد الآلية التشغيلية التي من خلالها ستعمل المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها عبر اطار عام يضم هيكلها التنظيمي و سلسلة منافعها وحوكمتها بشكل يحقق تطلعاتها الاستراتيجية

2 **ترجمة النموذج التشغيلي إلى هيكلية إجراءات العمل**  
نساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق مواءمة العمليات اليومية (إجراءات العمل) مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة ونموذجها التشغيلي، لنخرج بترجمة تفاعلية للاستراتيجية ونموذجها التشغيلي نطلق عليها اسم "هيكلية إجراءات العمل".

# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring

التمويل النموذج التشغيلي المستهدف

المبادرات الاستراتيجية

الخارطة الاستراتيجية

التقييم الاستراتيجي

التوجهات الاستراتيجية

بناء نموذج الحوكمة Building governance Model

حوكمة المنظمات مفهوم يعني بإيجاد وتنظيم الممارسات السليمة للقائمين على إدارة المنظمة بما يحافظ على حقوق الملاك والعاملين بالمنظمة وأصحاب المصالح من المستفيدين كالبانوك والعملاء والموردين ، من خلال تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي بينهم باستخدام الآليات والأدوات المحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية. وهو النظام الذي يحدد من خلاله حقوق ومسؤوليات جميع الأطراف كـ **مجلس الإدارة والتنفيذيين والمساهمين وغيرهم من اصحاب المصالح** في الشركة.. وحوكمة المنظمات موضوع يهتم الحكومة أيضا وذلك نظرا لأنه يطمئن الجهات الحكومية المختصة على ضبط سلوك الشركات المساهمة سواء كانت الحكومة شريكا فيها أو غير شريك.

## ماهي الحوكمة؟

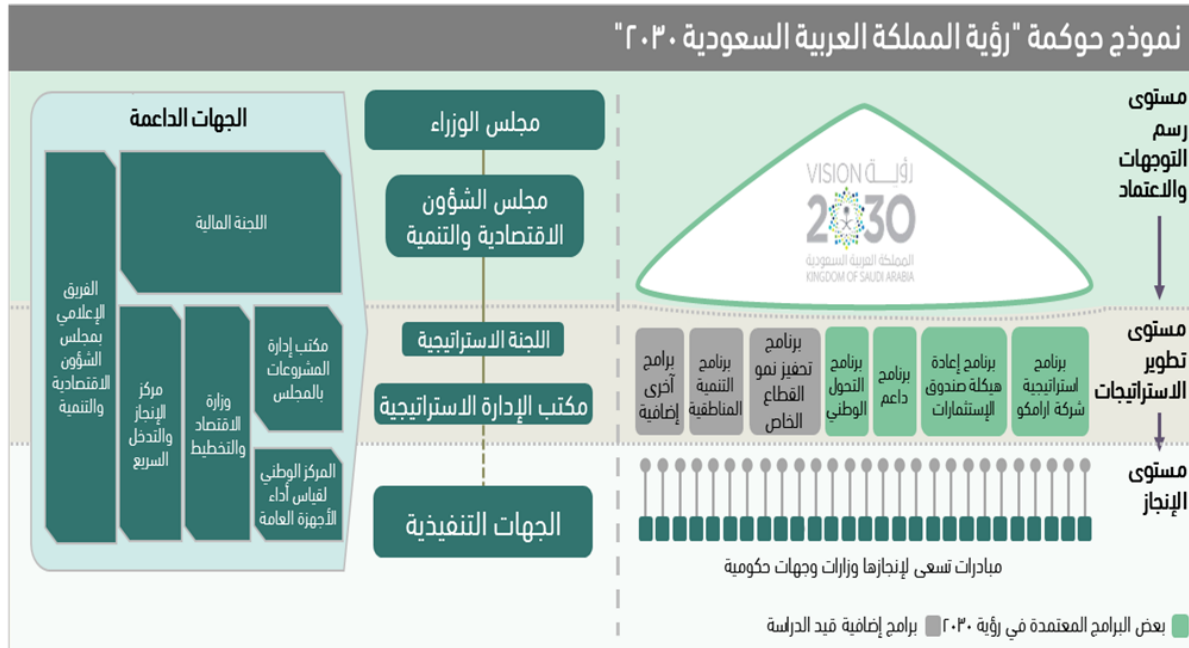
Governance



والحوكمة محور مهم جدا في مشاريع إعادة الهيكلة بالنسبة لأجهزة القطاع الخاص أو العام. لأن مبادئ الحوكمة تمثل اطارا قانونيا لضبط سلوك المنشأة وضبط سلوك العاملين وضمان حقوق المساهمين و Shareholders بوجه خاص وجمهور المستفيدين Stakeholders على وجه العموم.



المكونات الرئيسية للمنظمة بحسب الحوكمة المؤسسية..



# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring

النموذج التشغيلي المستهدف TOM

المبادرات الاستراتيجية

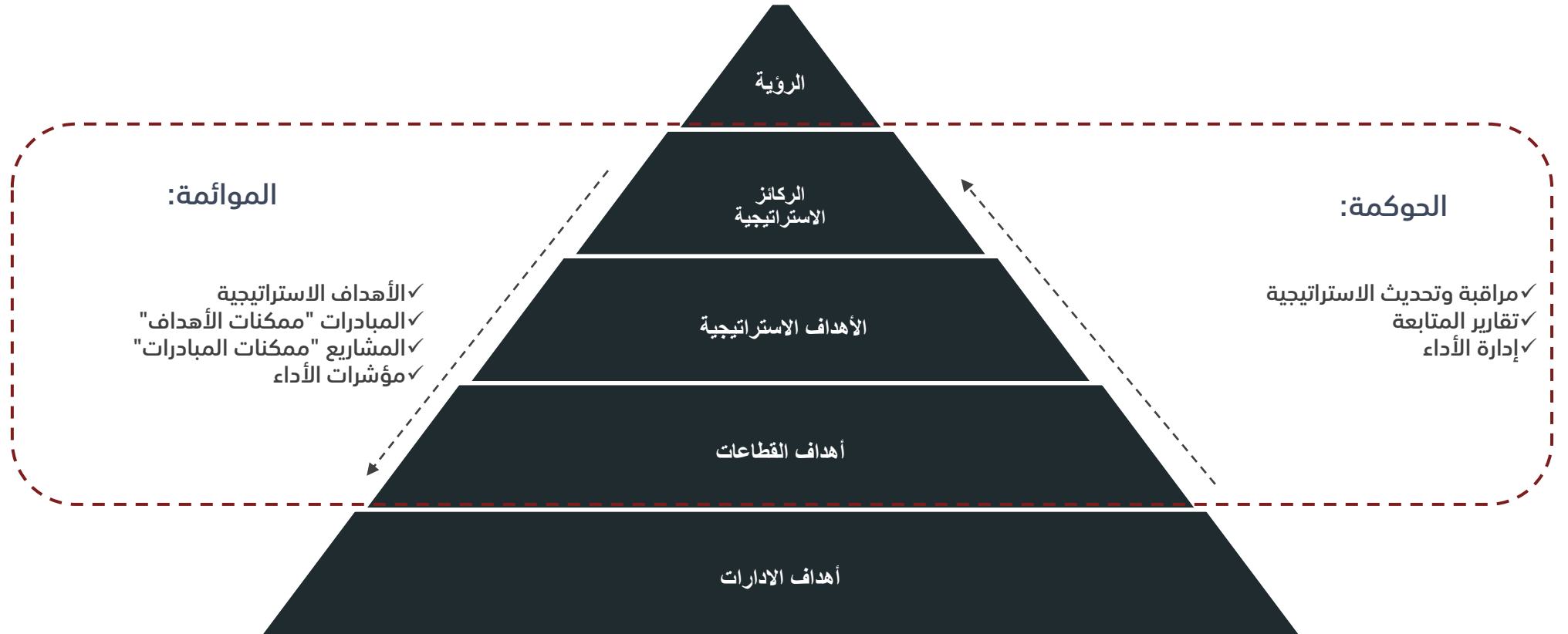
الخارطة الاستراتيجية

التقييم الاستراتيجي

التوجهات الاستراتيجية

بناء نموذج الحوكمة Building governance Model

يضمن نموذج الحوكمة مؤسسية العمل ورفع كفاءته وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة؛ بما يمكن المنظمة من المتابعة الفاعلة.



# المنهج الشامل لإعادة الهيكلة | Restructuring

النموذج التشغيلي المستهدف ITOM

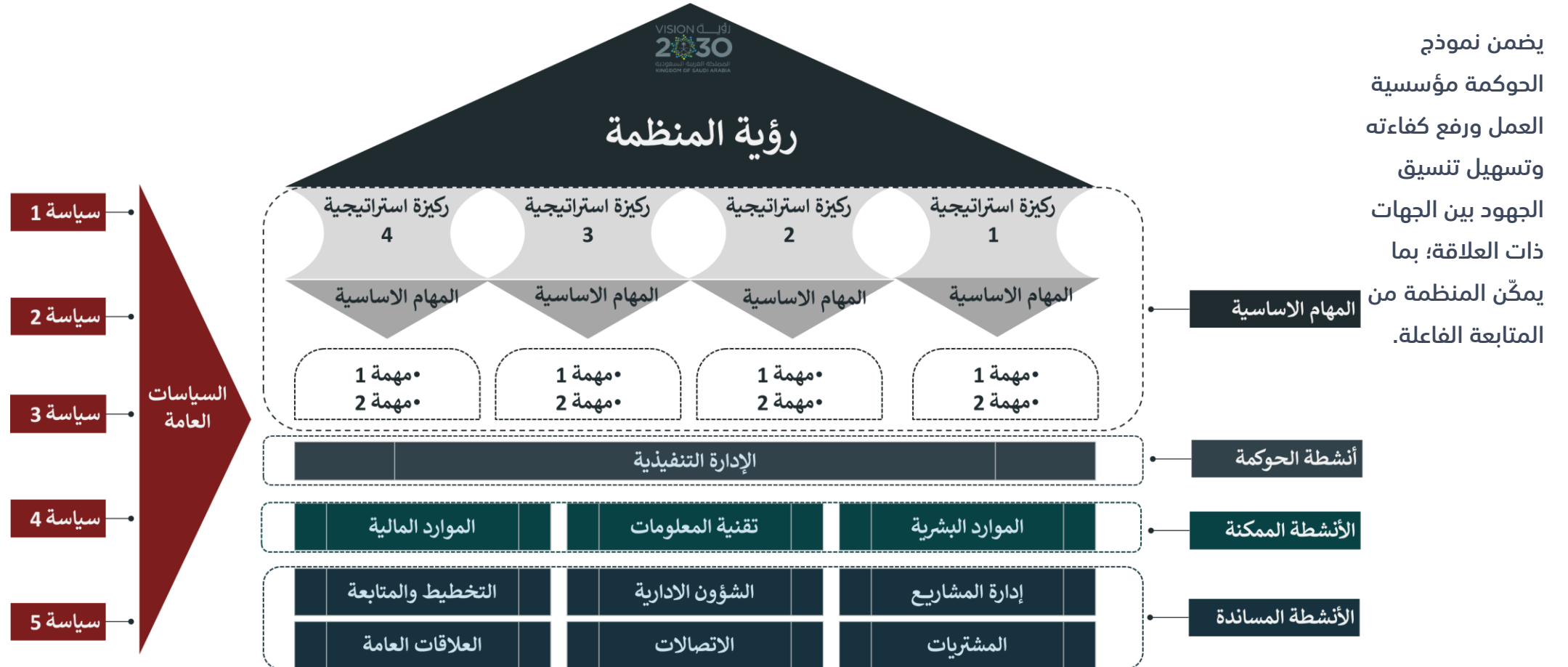
المبادرات الاستراتيجية

الخارطة الاستراتيجية

التقييم الاستراتيجي

التوجهات الاستراتيجية

بناء نموذج الحوكمة Building governance Model



يضمن نموذج الحوكمة مؤسسية العمل ورفع كفاءته وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة؛ بما يمكن المنظمة من المتابعة الفاعلة.

# هيكلية إجراءات العمل (BPA) تحقيق التميز التشغيلي من خلال أفضل الممارسات

## هيكلية إجراءات العمل (BPA)

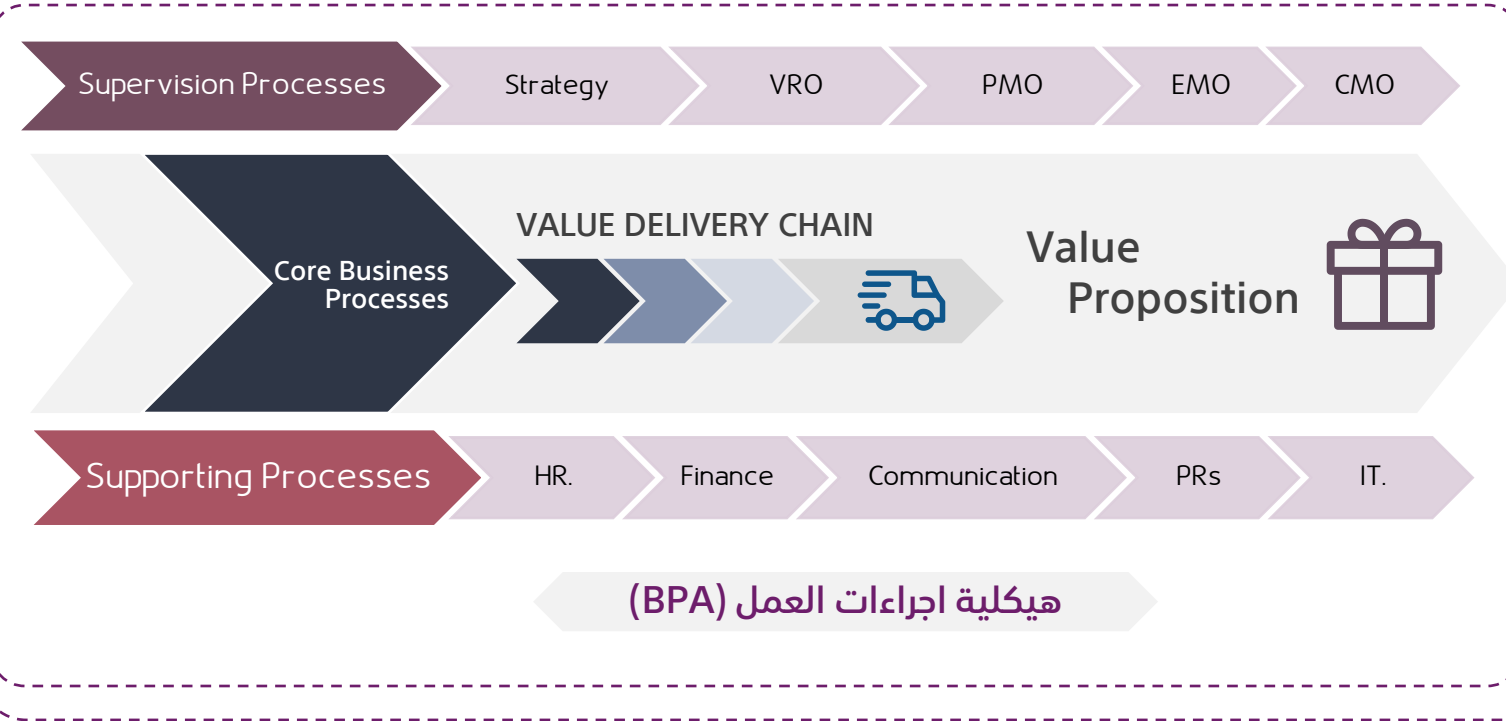
نحتاجها لمواءمة متطلبات العمل ، وربط هيكل المنظمة وأهدافها بمتطلبات العمل المنصوص عليها. من خلال هيكلية الإجراءات تكون هناك فرصة أكبر لاتخاذ قرارات عمل أكثر استنارة وتحديد أولويات المبادرات وتحديد وظائف العمل.

## كيف

### نساعد المنظمات على بناء وتطوير نماذج تشغيل فعالة!

في FAACT نساعد عملائنا في هذا النطاق من خلال:

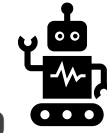
- ✓ إنشاء وتطوير هيكلية إجراءات العمل BPA
- ✓ توثيق جميع المستويات الثلاثة للعمليات (الإجراءات الإشرافية ، الإجراءات الجوهرية ، وعمليات الدعم)
- ✓ تحسين وإعادة هندسة العمليات
- ✓ إعداد مكتب إدارة العمليات التجارية (BPMO)



# إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)

المفهوم | The Concept

إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة):  
وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق:



إعادة هندسة العمليات  
Business Process Reengineering

1. سرعة الأداء
2. تعزيز كفاءة الانفاق
3. رفع مستوى جودة الخدمات



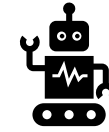
# إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)

السمات | The Attribute

تتميز بتموجاتها الفائقة حيث  
يلاحظ على مفاهيمها التركيز  
على عبارات مثل: " التغيير  
الجزري " ، " تحسينات  
جوهرية " ، " بناء أساسي " ،  
" إعادة تصميم كلي " ... الخ .

تقوم على نقد أنشطة  
الرقابة والمراجعة بصورتها  
التقليدية الضخمة . انطلاقاً  
من إيمانها بأن تكلفتها  
الاقتصادية في المنهج  
التقليدي تفوق قيمة نتائجها  
.

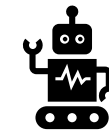
تبدأ من التشكيك في  
مشروعية العملية الإدارية  
وضرورة بقائها أصلاً . دون  
التركيز على تصحيح خطواتها  
الفردية انطلاقاً من أن  
العملية كلها قد تحتاج إلى  
تغيير أو إعادة بناء أو إلغاء .



إعادة هندسة العمليات  
Business Process Reengineering

# إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)

لمن؟ | The Whom?



إعادة هندسة العمليات  
Business Process Reengineering

# إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة)

The Methodology | المنهجية

هي أشبه ما تكون بالعملية الجراحية للمنظمة

لذلك (التأني و التثبت) ضابطين أساسيين في تطبيق هذه الاستراتيجية

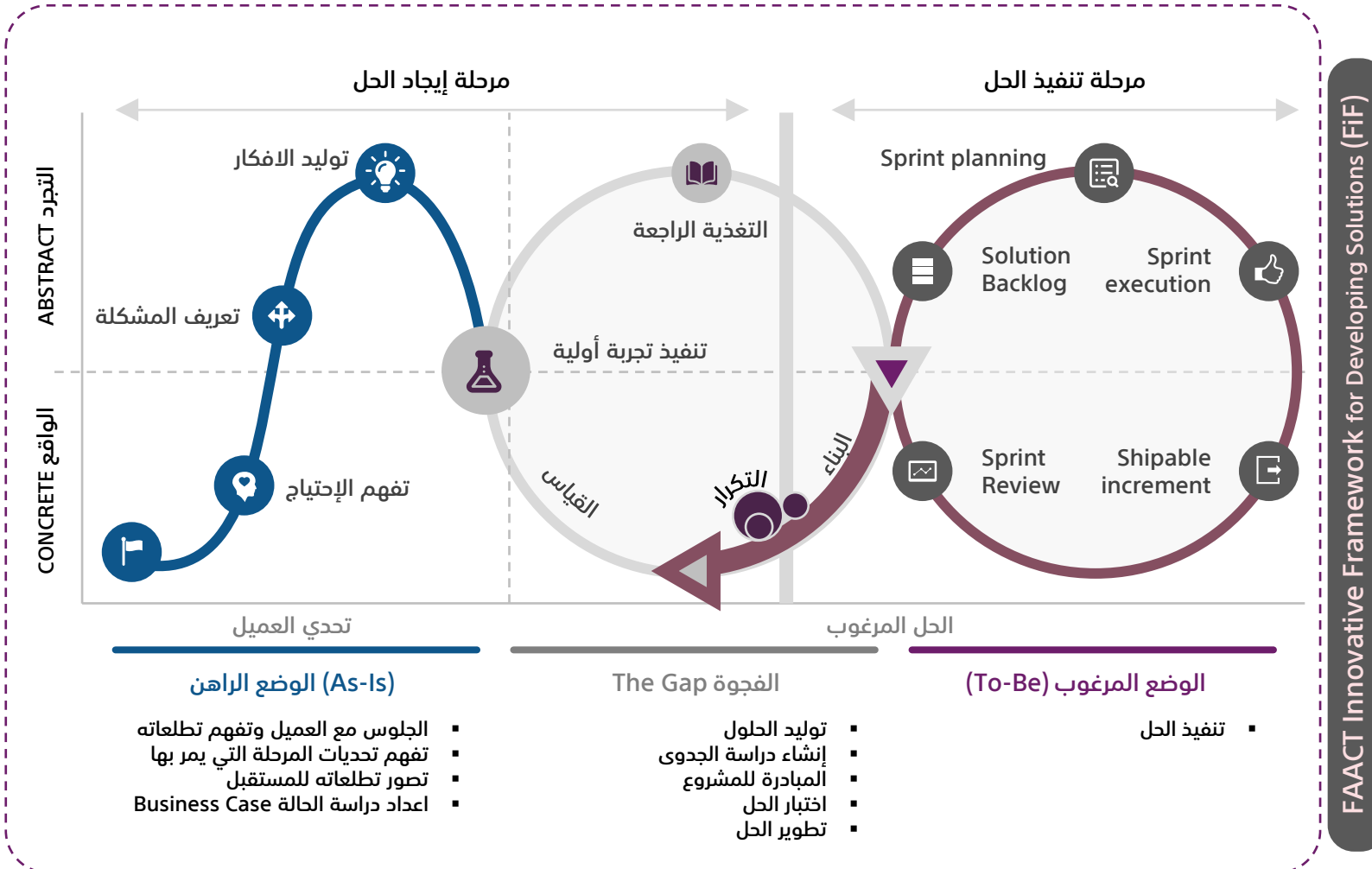
- تقوم الاستراتيجية المقترحة على منهج علمي من خلال 5 مراحل أساسية
- هذه المراحل تم اعدادها وفق أفضل الممارسات العالمية وأكفأها

## أسس إعادة التصميم | The Principles

إيجاد قاعدة مشتركة للمعلومات .	تطبيق تقنية المعلومات كلما أمكن .	حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعملية.
إلغاء الأعمال الورقية كلما أمكن.	تصميم العمليات بشكل متزامن لا متتابع .	جمع خطوات العمليات ومراحلها ودمجها كلما أمكن .
التركيز على المهارات الموظف متعدد	إيجاد أكثر من بديل لخط العملية الواحدة .	اشراك العميل في اداء بعض العمليات ما أمكن .



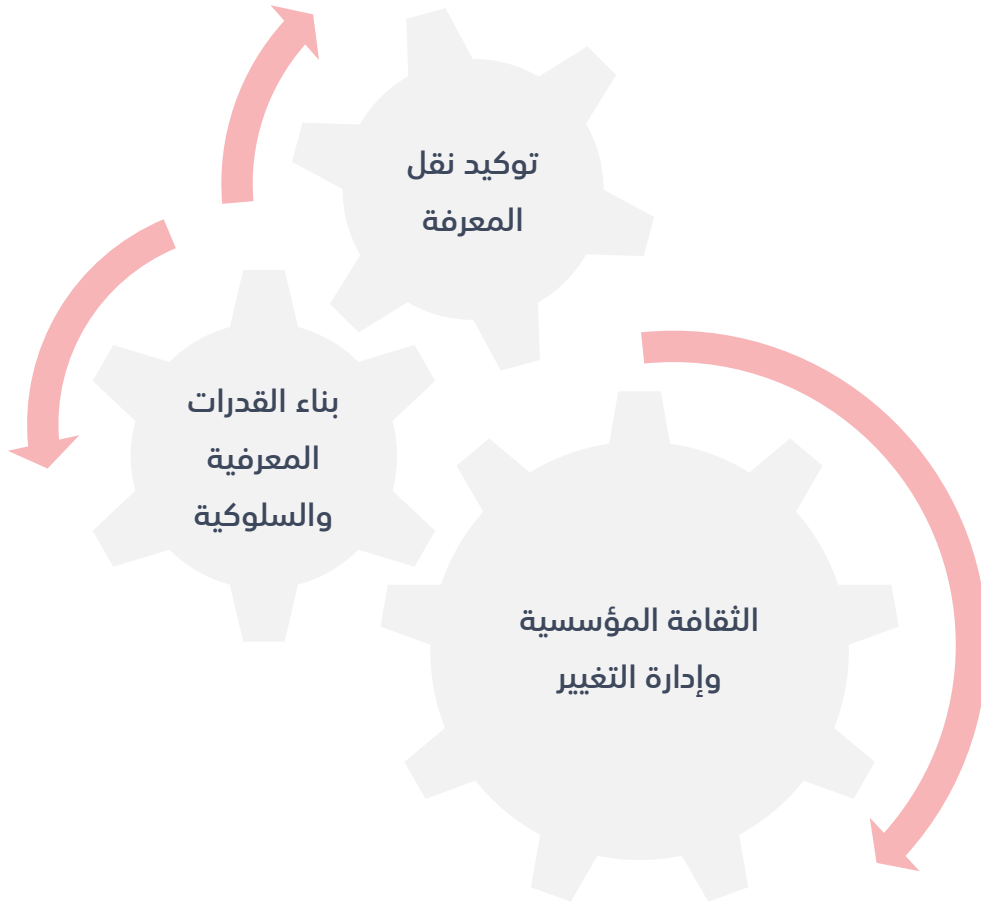
# نموذج FAACT (FIF) في فهم التحدي والتطوير المؤسسي



نهج FAACT في فهم متطلبات عملائها وتقديمها لقيمتها المضافة..

لقد قمنا بتبني وتطوير هذا النهج من خلال مزج التفكير التصميمي مع البدء المرن ومبادئ الأجايل

# نقل المعرفة وبناء القدرات



في نقل المعرفة نحتاج إلى العمل على ثلاثة  
(3) أبعاد أساسية من أجل تحقيق التحول  
المطلوب ، على النحو التالي..

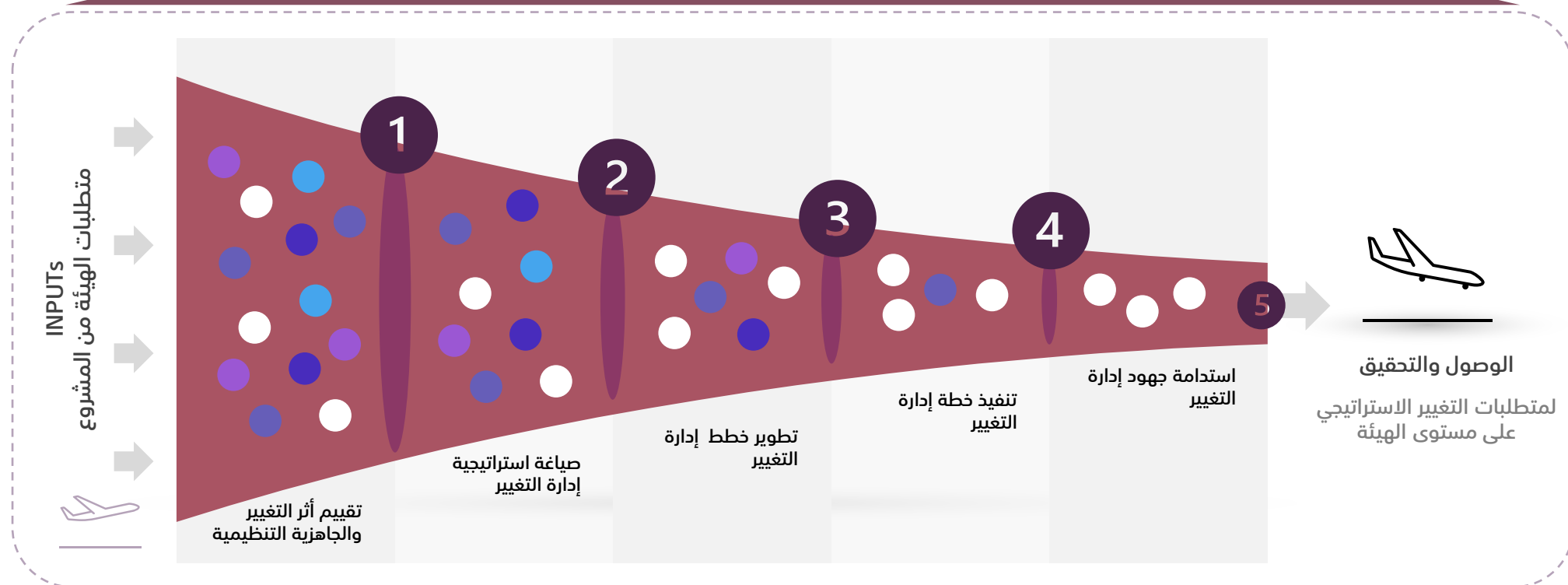
# نقل المعرفة وبناء القدرات

توكيد نقل المعرفة

بناء القدرات المعرفية والسلوكية

الثقافة المؤسسية وإدارة التغيير

اطار عمل إدارة التغيير الاستراتيجي والمؤسسي بحسب منهجية الـ ACMP

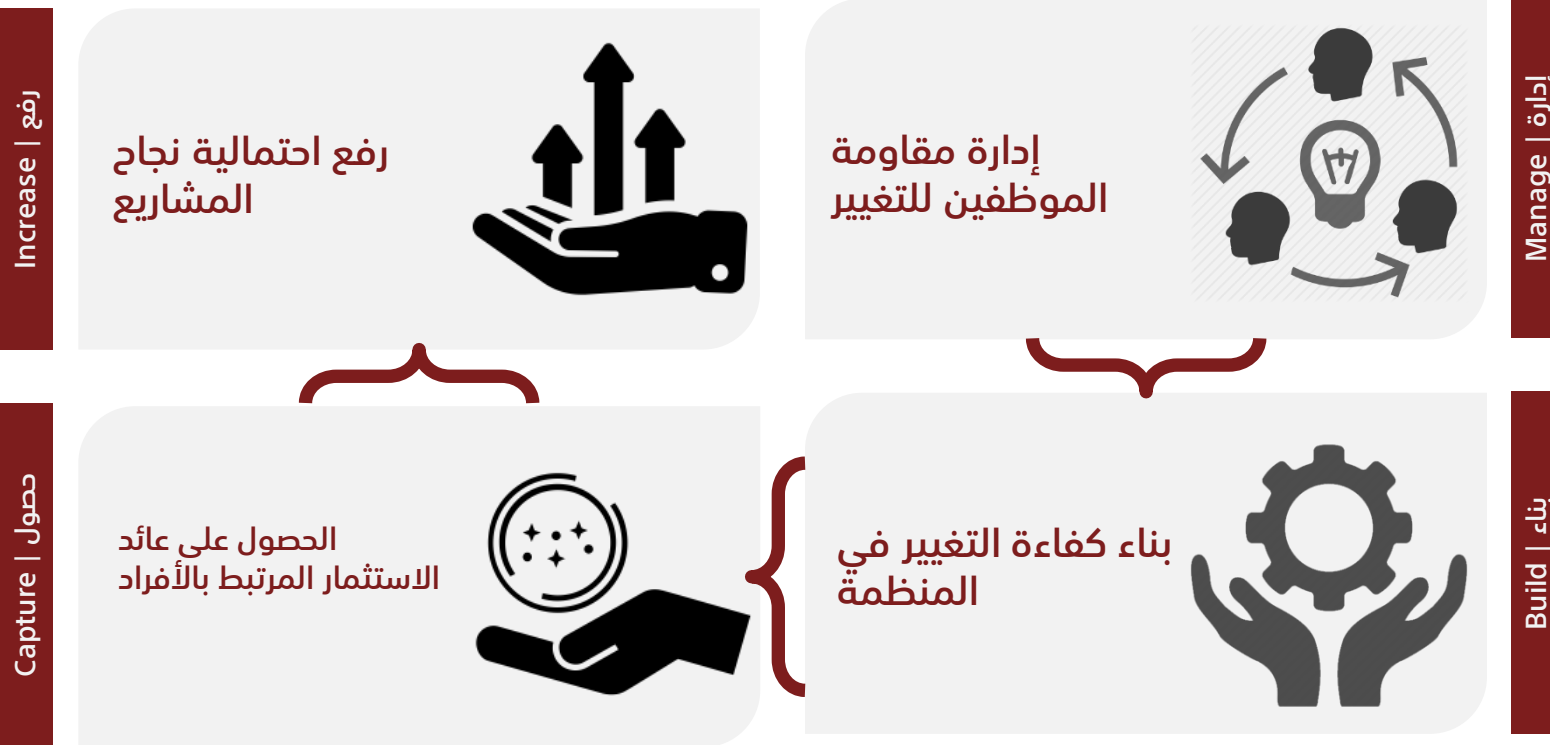


# نقل المعرفة وبناء القدرات

توكيد نقل المعرفة

بناء القدرات المعرفية والسلوكية

الثقافة المؤسسية وإدارة التغيير



# نقل المعرفة وبناء القدرات

توكيد نقل المعرفة

بناء القدرات المعرفية والسلوكية

الثقافة المؤسسية وإدارة التغيير

## التغيير يبدأ بمعرفة "لماذا؟"

Change Begins with Understanding Why



الوعي Awareness

الرغبة Desire

المعرفة Knowledge

القدرة Ability

التعزيز Reinforcement

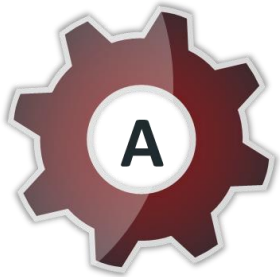


# نقل المعرفة وبناء القدرات

توكيد نقل المعرفة

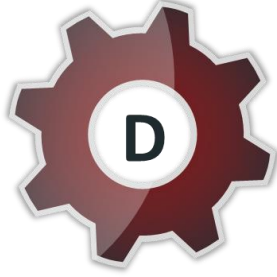
بناء القدرات المعرفية والسلوكية

الثقافة المؤسسية وإدارة التغيير



الوعي Awareness

ماهي طبيعة التغيير؟  
لماذا هذا التغيير مهم؟  
ماهي المخاطر المترتبة إذا لم نتغير؟



الرغبة Desire



التبني والمشاركة



الخيار الشخصي



القيمة المضافة



اكتساب المهارات



التدريب على التغيير



فهم التغيير



المعرفة Knowledge



القدرة Ability



القدرة المثبتة لتنفيذ التغيير



تحقيق التغيير المرغوب في الأداء أو السلوك



التعزيز Reinforcement



التقدير والمكافأة لمن يدعم التغيير



الإجراءات التي تزيد من احتمالية استمرار التغيير

# نقل المعرفة وبناء القدرات

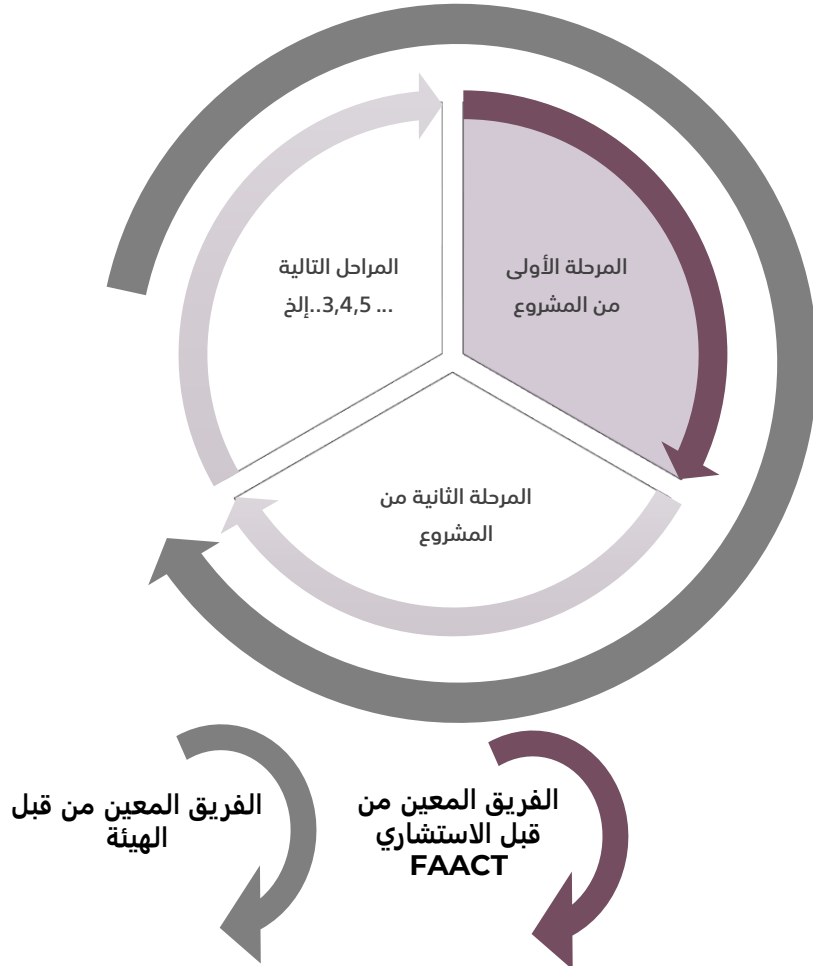
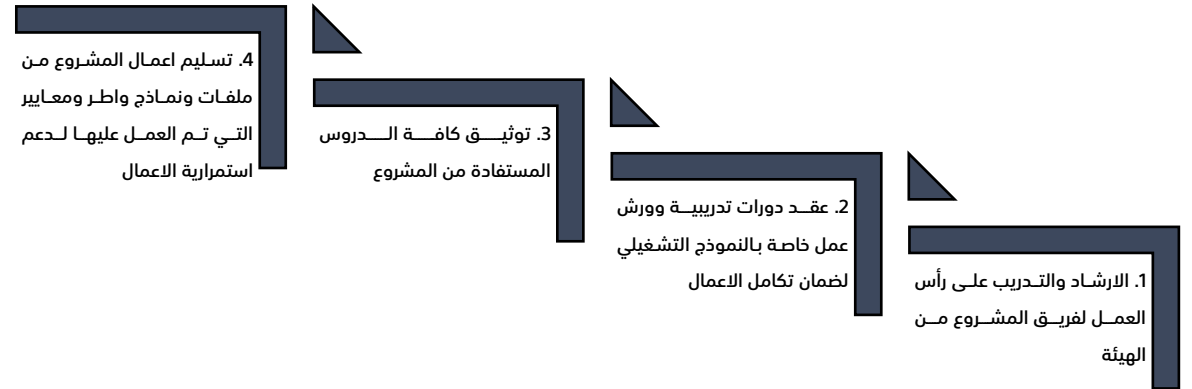
الثقافة المؤسسية وإدارة التغيير

بناء القدرات المعرفية والسلوكية

توكيد نقل المعرفة



نقل المعرفة...



# تحقيق تحولاً استراتيجياً فعالاً

من أجل تحقيق تحولاً استراتيجياً لأي منظمة ، هنالك معادلة ينبغي تطبيقها بشكل منضبط من أجل توحيد الجهود والتركيز على الهدف النهائي وهو الغاية من هذا التحول - تحقيق رؤية التحول - من خلال العمل المؤسسي الكفاء القائم على التعلم من الأخطاء وابتكار الحلول لنمو مستدام ..



قامت احدى الجهات الكبرى بالاستعانة بأحد بيوت الخبرة الاستشارية العالمية من أجل اعداد وتطوير الخطة الاستراتيجية للجهة للفترة 2019 إلى 2024 وكانت مدة تنفيذ المشروع هي سنتين من بدء العام 2018 إلى 2019 تخلل المشروع أكثر من 200 ورشة عمل و 100 مخرج (الخطة الاستراتيجية - نموذج العمل BM - نموذج الاستثمار IM - نموذج إدارة الأداء PMM ..إلخ) وتم انجاز المشروع وتسليم كافة المتطلبات بحسب نطاق العمل المتفق عليه..



03  
جزمة المبادرات - أكثر من 80 مبادرة - اتضح عند التنفيذ أن هنالك معوقات تشريعية ونظامية تحد من تطبيقها في وقتها الحاضر

03

02  
لم يتم تفعيل الخطة التشغيلية بسبب عدم وضوح آلية وادوات تطبيق الاستراتيجية من الأساس

02

01  
تم تسليم الخطة الاستراتيجية بحسب افضل النماذج والممارسات العالمية ولكن لم تتمكن الجهة المعنية من تنفيذ مخرجات مشروع الاستراتيجية (نقطة البدء والانطلاق)

01

# حالة دراسية | Case Study (تحدي Challenge)

الناتج  
والتحديات ≠

- 01 تم تسليم الخطة الاستراتيجية بحسب افضل النماذج والممارسات العالمية ولكن هنالك عجز واضح لدى الجهة في تنفيذ الاستراتيجية (نقطة البدء والانطلاق)
- 02 لم يتم تفعيل الخطة التشغيلية بسبب عدم وضوح آلية تطبيق الاستراتيجية من الأساس
- 03 حزمة المبادرات - أكثر من 80 مبادرة - بدت معقولة عند التخطيط ولكن اتضح عند التنفيذ أن هنالك معوقات تشريعية ونظامية تحد من تطبيقها في وقتها الحاضر

الحلول التي قامت بها الجهة لمعالجة هذه التحديات

إعادة طرح نفس المشروع والاستعانة بشركة اجنبية أخرى للوقوف لمعالجة مشاكل الخطة الاستراتيجية المعتمدة و حزمة المبادرات وما يتبعها من نماذج وخطط لتنفيذها ..

بعد قيام الشركة بدراسة الخطة الاستراتيجية خلصت إلى انه ينبغي إعادة بناء الاستراتيجية وخططها الداعمة للتنفيذ والبدء من الصفر

بناء على ما توصلت اليه الشركة الاستشارية الاجنبية في الفقرة السابقة أكدت أن الخطة الاستراتيجية ليست واقعية بما يكفي و ان النظام البيئي للأعمال في ذلك البلد غير جاهز لمثل هذه المستهدفات الاستراتيجية والمبادرات المطلوب تحقيقها

# حالة دراسية | Case Study (تحدي Challenge)

## • التوصيات والمقترحات

02

عند تطوير الاستراتيجية للجهة لم تراعي الشركة الأجنبية بيئة الاعمال Eco-System من حيث تقاطعات الاعمال مع الجهات الحكومية الاخرى ولا ثقافة البلد وجاهزية الوضع لتنفيذ حزم المبادرات المعدة و اكتفت بوضع المبادرات على أساس مثالي غير حقيقي او واقعي ..

04

## • المرئيات

01

بنيت الاستراتيجي دون ربط قوي و منطقي بمستهدفات رؤية البلد وتم الربط فقط على صعيد التطلعات Objectives وليس الأهداف Goals حيث لا يوجد هدف استراتيجي ذكي واحد بكامل الاستراتيجية SMART Goals

03

## الناتج ≠ والتحديات

- 01 تم تسليم الخطة الاستراتيجية بحسب أفضل النماذج والممارسات العالمية ولكن هنالك عز واضح لدى الجهة في تنفيذ الاستراتيجية (نقطة البدء والانطلاق)
- 02 لم يتم تفعيل الخطة التشغيلية بسبب عدم وضوح آلية تطبيق الاستراتيجية من الأساس
- 03 حزمة المبادرات - أكثر من 80 مبادرة - بدت معقولة عند التخطيط ولكن الصعوبات التنفيذ أن هنالك معوقات تشريعية ونظامية تحد من تطبيقها في وقتها الحاضر



مرئيات ومقترحات FAACT  
بعد ان تم الاستعانة بنا  
لإبداء وجهة نظر أخرى ..

# حالة دراسية | Case Study (تحدي Challenge)

النتائج والتحديات ≠

01 تم تسليم الخطة الاستراتيجية بحسب أفضل النماذج والممارسات العالمية ولكن هنالك عجز واضح لدى الجهة في تنفيذ الاستراتيجية (نقطة البدء والانطلاق)

02 لم يتم تفعيل الخطة التشغيلية بسبب عدم وضوح آلية تطبيق الاستراتيجية من الأساس

03 حزمة المبادرات - أكثر من 80 مبادرة - بدت معقولة عند التخطيط ولكن الصعوبات التنفيذ أن هنالك معوقات تشريعية ونظامية تحد من تطبيقها في وقتها الحاضر

الطول التي قامت بها الجهة لمعالجة هذه التحديات

إعادة طرح نفس المشروع والاستعانة بشركة خبيرة لدى اللوقوف لمعالجة مشاكل الخطة الاستراتيجية المعقدة وخدمة المبادرات وما يتبعها من نماذج وخطط تنفيذها ..

بعد قيام الشركة بدراسة الخطة الاستراتيجية فتمت إتالي انه يتم إعادة بناء الاستراتيجية وخططها الداعمة للتنفيذ والبدء من الصفر المطلوب تحقيقها

لوعزت الشركة الاستراتيجية لهذه الخطة ان الخطة ليست واضحة بما يكفي و ان النظام البيئي للعمل في المملكة غير جاهز لتمثل هذه المستهدفات الاستراتيجية والمبادرات المطلوب تحقيقها

مرئيات ومقترحات FAACT  
بعد ان تم الاستعانة بنا  
لإبداء وجهة نظر أخرى ..

## • المرئيات

01

03

تم تنفيذ مشروع الاستراتيجية من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي SP و اغفال التنفيذ الاستراتيجي SF&E لذلك وضعت خارطة الاستراتيجية على شكل نقاط تحقق Milestones دون تحديد كيفية التنفيذ وتحقيق النتائج المطلوبة (النماذج التشغيلية وهيكلية الإجراءات ..إلخ)

## • التوصيات والمقترحات

02

04

لم تراعي الخطة الاستراتيجية مبدأ إدارة التغيير Change Management فقد اغفلت أهمية إدارة التغيير في عملية تحول استراتيجي او مؤسسي حيث لا فائدة من جميع الخطط ما لم يكن هنالك تبني للعاملين بالمنظمة لهذا التغيير كذلك لم يوضع بالحسبان دور ثقافة المنظمة وتطويرها من اجل خلق بيئة خصبة للإبداع والابتكار بالتنفيذ

# حالة دراسية | Case Study (تحدي Challenge)

الناتج ≠ والتحديات

- 01 تم تسليم الخطة الاستراتيجية بحسب أفضل النماذج والممارسات العالمية ولكن هنالك عجز واضح لدى الجهة في تنفيذ الاستراتيجية (نقطة البدء والانطلاق)
- 02 لم يتم تفعيل الخطة التشغيلية بسبب عدم وضوح آلية تطبيق الاستراتيجية من الأساس
- 03 حزمة المبادرات - أكثر من 80 مبادرة - بدت معقولة عند التخطيط ولكن النصح عند التنفيذ أن هنالك معوقات تشريعية ونظامية تحد من تطبيقها في وقتها الحاضر

الطول التي قامت بها الجهة لمعالجة هذه التحديات

- إعادة طرح نفس المشروع والاستعانة بشركة تحيية أدى للوقوف لمعالجة مشاكل الخطة الاستراتيجية المعقدة و حزمة المبادرات وما يتبعها من نماذج وخطط تنفيذها ..
- بعد قيام الشركة بدراسة الخطة الاستراتيجية فحتمت إلى انه ينبغي إعادة بناء الاستراتيجية وخططها الداعمة للتنفيذ والبدء من الحضرة المطلوب تنفيذها
- لوعزت الشركة الاستراتيجية لهذه الخطة ان الخطة ليست واضحة بما يكفي و ان النظام البراني للعمال في المملكة عبر جاهر لتثل هذه المستهدفات الاستراتيجية والمبادرات المطلوب تنفيذها

## مرئيات ومقترحات FAACT بعد ان تم الاستعانة بنا لإبداء وجهة نظر أخرى ..

العرض التقديمي ل دعائم التحول المؤسسي

### • المرئيات

#### مراجعة الاستراتيجية وحزمة المبادرات

- مراجعة المستهدفات والتأكد من موائمتها مع تطلعات واهداف رؤية البلد و إزالة أي مستهدف غير مرتبط بشكل مباشر بمستهدفات الرؤية /أو دمج المستهدفات متقاربة النتائج مع بعضها البعض
- إزالة أي مبادرة لا توجد لها دراسة جدوى فعالة أو خطوط أساس واضحة أو

### • التوصيات والمقترحات

- اعداد استراتيجية التغيير
- اعداد استراتيجية تغيير على مستوى الجهة - مؤسسياً - وعلى مستوى الافراد - وظيفياً - بحيث توضح هذه الاستراتيجية ما يلي:
  1. أهمية التغيير والاثر المرغوب
  2. رعاية التغيير على مستوى الجهة
  3. المؤشرات والنتائج لثقافة الجهة

#### اعداد النموذج التشغيلي

- اعداد نموذج تشغيلي واضح ودقيق يترجم الرؤية والاسراتيجية إلى:
  1. نموذج حوكمة واضح بمصفوفة صلاحيات منضبطة
  2. هيكل تنظيمي و وظيفي ذو علاقة
  3. هيكلية إجراءات عمل موثقة ومحسنة



# حالة دراسية | Case Study (تحدي Challenge)

الناتج ≠ والتحديات

- 01 تم تسليم الخطة الاستراتيجية بحسب أفضل النماذج والممارسات العالمية ولكن هنالك عز واضح لدى الجهة في تنفيذ الاستراتيجية (نقطة البدء والانطلاق)
- 02 لم يتم تفعيل الخطة التشغيلية بسبب عدم وضوح آلية تطبيق الاستراتيجية من الأساس
- 03 حزمة المبادرات - أكثر من 80 مبادرة - بدت معقولة عند التخطيط ولكن الصعوبات التنفيذية تجعل من تنفيذها في وقتها الحاضر

الطول التي قامت بها الجهة لمعالجة هذه التحديات

- إعادة طرح نفس المشروع والاستعانة بشركة خبيرة أخرى للوقوف لمعالجة مشاكل الخطة الاستراتيجية المعقدة وخدمة المبادرات وما يتبعها من نماذج وخطط تنفيذها ..
- بعد قيام الشركة بدراسة الخطة الاستراتيجية فحتمت إلى انه ينبغي إعادة بناء الاستراتيجية وخططها الداعمة للتنفيذ والبدء من الحضر المطلوب تنفيذها
- لوعزت الشركة الاستراتيجية لهذه الخطة ان الخطة ليست واضحة بما يكفي و ان النظام البراني للعمال في المملكة عبر جازر تمثل هذه المستهدفات الاستراتيجية والمبادرات المطلوب تنفيذها

## مرئيات ومقترحات FAACT بعد ان تم الاستعانة بنا لإبداء وجهة نظر أخرى ..

العرض التقديمي ل دعائم التحول المؤسسي

### • المرئيات

مراجعة الاستراتيجية وحزمة المبادرات

- مراجعة المستهدفات والتأكد من موائمتها مع تطلعات واهداف رؤية المملكة 2030 و إزالة أي مستهدف غير مرتبط بشكل مباشر بمستهدفات الرؤية /أو دمج المستهدفات متقاربة النتائج مع بعضها البعض
- إزالة أي مبادرة لا توجد لها دراسة جدوى فعالة أو

### • التوصيات والمقترحات

اعداد النموذج التشغيلي

- اعداد نموذج تشغيلي واضح ودقيق يترجم الرؤية والاسراتيجية إلى:
  1. نموذج حوكمة واضح بمصفوفة صلاحيات منضبطة
  2. هيكل تنظيمي ووظيفي ذو علاقة
  3. هيكلية إجراءات عمل موثقة ومحسنة

اعداد استراتيجية التغيير

- اعداد استراتيجية تغيير على مستوى الجهة - مؤسسياً - وعلى مستوى الافراد - وظيفياً - بحيث توضح هذه الاستراتيجية ما يلي:
  1. أهمية التغيير والاثر المرغوب
  2. رعاية التغيير على مستوى الجهة
  3. المؤشرات والنتائج لثقافة الجهة

# حالة دراسية | Case Study (تحدي Challenge)

الناتج ≠ والتحديات

- 01 تم تسليم الخطة الاستراتيجية بحسب أفضل النماذج والممارسات العالمية ولكن هنالك عز واضح لدى الجهة في تنفيذ الاستراتيجية (نقطة البدء والانطلاق)
- 02 لم يتم تفعيل الخطة التشغيلية بسبب عدم وضوح آلية تطبيق الاستراتيجية من الأساس
- 03 حزمة المبادرات - أكثر من 80 مبادرة - بدت معقولة عند التخطيط ولكن الضخ عند التنفيذ أن هنالك معوقات تشريعية ونظامية تحد من تطبيقها في وقتها الحاضر

الطول التي قامت بها الجهة لمعالجة هذه التحديات

- إعادة طرح نفس المشروع والاستعانة بشركة خبيرة لدى اللوائح لمعالجة مشاكل الخطة الاستراتيجية المعقدة وخدمة المبادرات وما يتبعها من نماذج وخطط تنفيذها ..
- بعد قيام الشركة بدراسة الخطة الاستراتيجية فحتمت إلى انه ينبغي إعادة بناء الاستراتيجية وخططها الداعمة للتنفيذ والبدء من الحضرة المطلوب تنفيذها
- لوعزت الشركة الاستراتيجية لهذه الخطة أن الخطة ليست واضحة بما يكفي و أن النظام البراني للعمال في المملكة عبر جازر تمثل هذه المستهدفات الاستراتيجية والمبادرات المطلوب تنفيذها

مرئيات ومقترحات FAACT بعد ان تم الاستعانة بنا لإبداء وجهة نظر أخرى ..

العرض التقديمي ل دعائم التحول المؤسسي

## • المرئيات

مراجعة الاستراتيجية وحزمة المبادرات

- مراجعة المستهدفات والتأكد من موائمتها مع تطلعات واهداف رؤية المملكة 2030 و إزالة أي مستهدف غير مرتبط بشكل مباشر بمستهدفات الرؤية /أو دمج المستهدفات متقاربة النتائج مع بعضها البعض
- إزالة أي مبادرة لا توجد لها دراسة جدوى فعالة أو

اعداد النموذج التشغيلي

- اعداد نموذج تشغيلي واضح ودقيق يترجم الرؤية والاستراتيجية إلى:
  - 1.نموذج حوكمة واضح ومصنوفة صلاحيات منضبطة
  - 2.هيكل تنظيمي ووظيفي ذو علاقة
  - 3.هيكلية إجراءات عمل موثقة ومحسنة

## • التوصيات والمقترحات

اعداد استراتيجية التغيير

- اعداد استراتيجية تغيير مؤسسياً - وعلى مستوى الافراد - وظيفياً - بحيث توضح هذه الاستراتيجية ما يلي:
  - 1.أهمية التغيير والاثر المرغوب
  - 2.رعاة التغيير على مستوى الجهة
  - 3.المؤشرات والنتائج لثقافة الجهة

### • التحديات (خلفية المشروع)

تشرف رئاسة أمن الدولة على أكثر من ستة (6) قطاعات أمنية كبرى بالمملكة ولديها استراتيجية مخطط لها بعناية ومعتمدة ولكن لم يتم ترجمة هذه الاستراتيجية إلى أعمال تشغيلية تسهم بتحقيق التحول الاستراتيجي والمؤسسي المطلوب لذلك استعانت بأكاديمية FAACT الرئاسة لمعالجة هذا التحدي

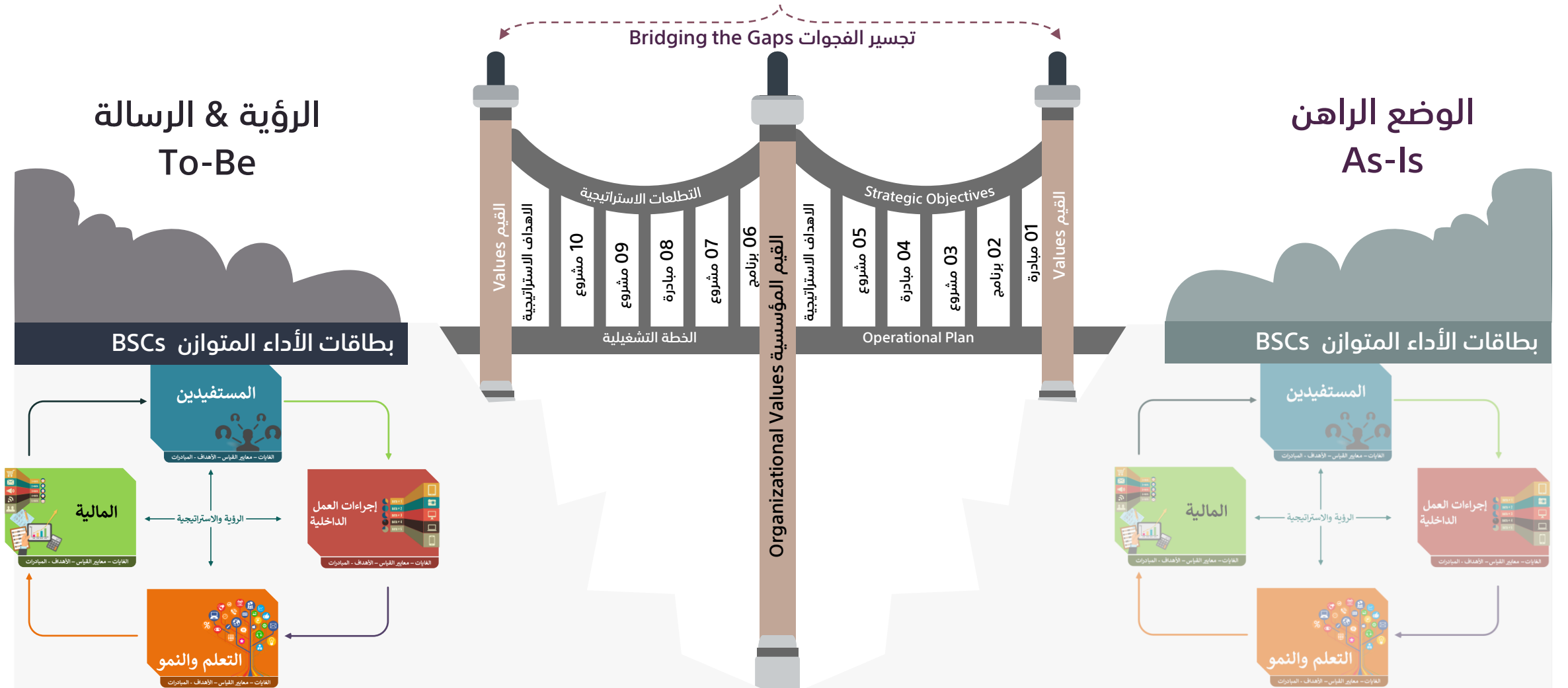
### • أبرز النتائج بعد إتمام المشروع

قامت FAACT بدراسة منظومة العمل بناء على نموذج FAACT لتطوير الحلول FIF وتم تحقيق ما يلي:

1. تصميم النموذج التشغيلي بما يعكس استراتيجية الرئاسة
2. بناء هيكلية الإجراءات للوكالة المساعدة للشؤون الإدارية والمالية
3. توثيق السياسات و الإجراءات
4. تحسين و إعادة هندسة الإجراءات الحرجة
5. تطوير السياسات العامة للعمل التشغيلي الإداري
6. تطوير مصفوفة الصلاحيات
7. بناء منظومة إدارة الأداء وتصميم مؤشرات أداء مرنة



# الحل البديل للمنظمات المتناهية الصغر و الصغيرة

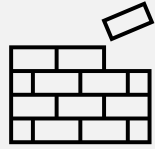


# الحل البديل للمنظمات المتناهية الصغر و الصغيرة

## مراحل التنفيذ لخطة التحول للمنظمات المتناهية الصغر والصغيرة



الارشاد  
والتوجيه  
والمتابعة



التنفيذ وتمكين  
المعارف  
والمهارات



بناء القدرات  
وتهيئة فرق  
العمل



نقدم للمنظمات المتناهية الصغر والصغيرة  
طولاً بديلة لتحقيق تحولاتها الاستراتيجية  
والمؤسسية بما يتواءم مع قدراتها وامكانياتها  
المادية والبشرية المحدودة من خلال التركيز  
على اهم العناصر من اجل جني ثمار المكاسب  
السريعة دون الحاجة لأخذ المسار الشامل  
لإعادة الهيكل والتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي

# الحل البديل للمنظمات المتناهية الصغر و الصغيرة

نقدم للمنظمات المتناهية الصغر والصغيرة طولاً بديلة لتحقيق تحولاتها الاستراتيجية والمؤسسية بما يتواءم مع قدراتها وامكانياتها المادية والبشرية المحدودة من خلال التركيز على اهم العناصر من اجل جني ثمار المكاسب السريعة دون الحاجة لأخذ المسار الشامل لاعادة الهيكل والتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي



## الوصف..

سنقوم في هذه المرحلة بالتعاون مع رعاة المشروع في المنظمة باختيار افضل الكفاءات البشرية المتوفرة لديهم ليتم اعتبارهم رسمياً رواداً للتغيير وستقع على عاتقهم مهمة التحول الاستراتيجي والمؤسسي للمنظمة على النحو التالي:

تدريبهم على المهارات الأساسية للتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي

ادخالهم في ورش عمل تنفيذية لتطبيق افضل الممارسات العالمية ذات العلاقة

توفير النماذج والأدوات الاحترافية لتطبيق وممارسة تلك الممارسات العالمية الرائدة

مساعدتهم في وضع خطة عمل للتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي

مساعدتهم لتخطيط المشروع من البدء إلى الاغلاق



بناء القدرات وتهيئة فرق العمل



التنفيذ وتمكين المعارف والمهارات



الارشاد والتوجيه والمتابعة

مراحل التنفيذ لخطة التحول للمنظمات المتناهية الصغر والصغيرة

# الحل البديل للمنظمات المتناهية الصغر و الصغيرة

نقدم للمنظمات المتناهية الصغر والصغيرة طولاً بديلة لتحقيق تحولاتها الاستراتيجية والمؤسسية بما يتواءم مع قدراتها وامكانياتها المادية والبشرية المحدودة من خلال التركيز على اهم العناصر من اجل جني ثمار المكاسب السريعة دون الحاجة لأخذ المسار الشامل لاعادة الهيكل والتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي



## الوصف..

في هذه المرحلة سيقوم فريق رواد التغيير بالبدء بتنفيذ الخطة التي تم اعدادها مسبقاً تحت اشراف فريقنا الاستشاري المتخصص من خلال توفير مختصين من قبل أكاديمية FAACT من اجل متابعة سير العمل و نتائج التنفيذ على النحو التالي



بناء القدرات  
وتهيئة فرق  
العمل

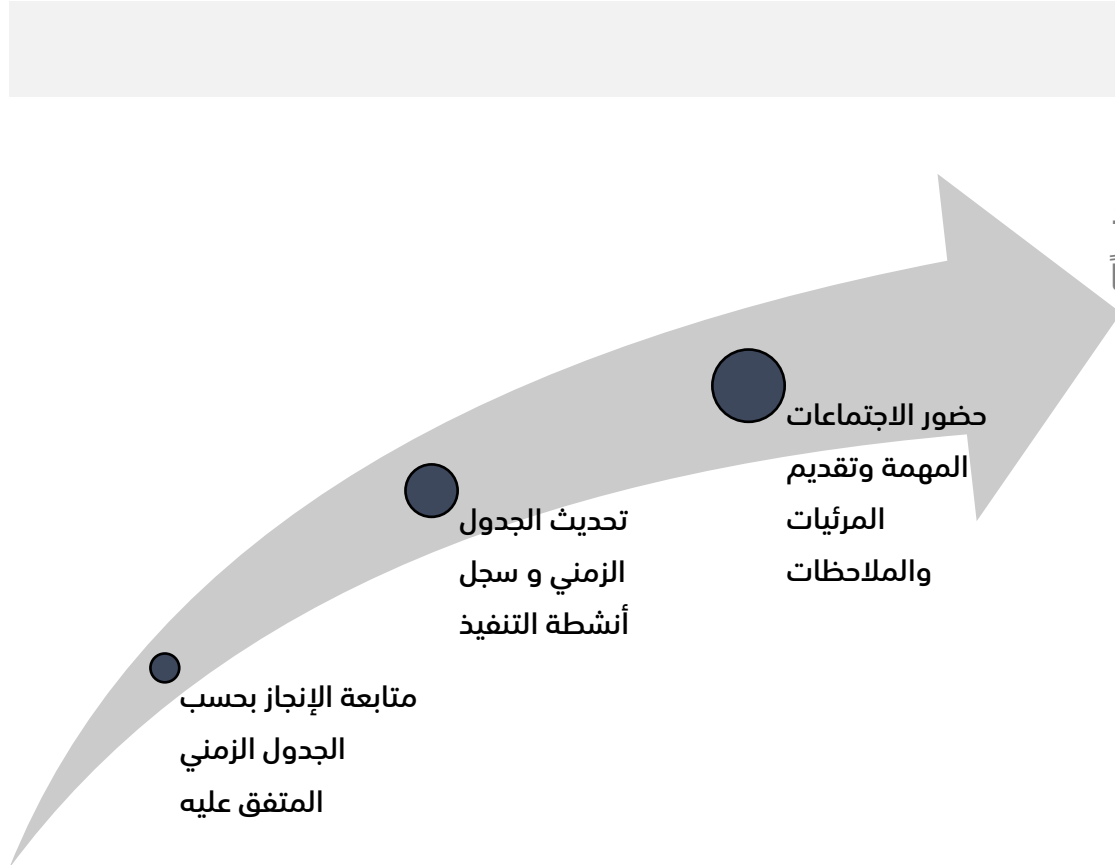


التنفيذ وتمكين  
المعارف  
والمهارات



الارشاد والتوجيه  
والمتابعة

مراحل التنفيذ لخطة التحول للمنظمات المتناهية الصغر والصغيرة



# الحل البديل للمنظمات المتناهية الصغر و الصغيرة

نقدم للمنظمات المتناهية الصغر والصغيرة طولاً بديلة لتحقيق تحولاتها الاستراتيجية والمؤسسية بما يتواءم مع قدراتها وامكانياتها المادية والبشرية المحدودة من خلال التركيز على اهم العناصر من اجل جني ثمار المكاسب السريعة دون الحاجة لأخذ المسار الشامل لاعادة الهيكل والتخطيط والتنفيذ الاستراتيجي



## الوصف..

في هذه المرحلة سيقوم فريق المختصين من قبل أكاديمية FAACT بتقديم الارشاد والتوجيه لفريق عمل رواد التغيير من اجل تجويد مخرجات العمل وتقديم كافة الدعم المطلوب كلما امكن من اجل إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرغوبة

مراجعة وثيقة بطاقات IBSCs الأداء المتوازن وتطويرها مع الفريق

مراجعة النموذج التشغيلي TOM المستهدف وتطويرها مع الفريق (الهيكل التنظيمي و الوظيفي , نموذج الحوكمة ..إلخ)

مراجعة الخطة التشغيلية و وثائقها الداعمة (مؤشرات الأداء , خطط المخاطر ..إلخ)

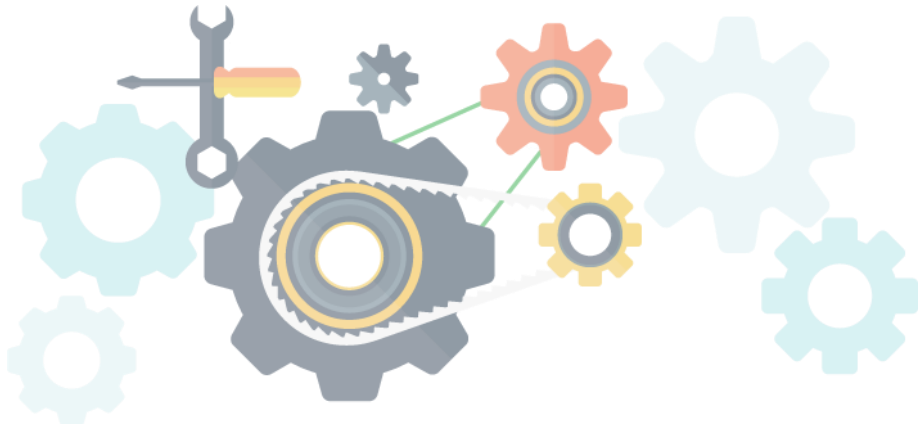




# تعزيز فرص نجاح برامج إعادة الهيكلة وبناء الاستراتيجية



سرعة إعادة الهيكلة وبناء  
الاستراتيجية، بحيث لا تزيد  
عن 6 أشهر



# تعزيز فرص نجاح برامج إعادة الهيكلة وبناء الاستراتيجية

08

07

06

05

04

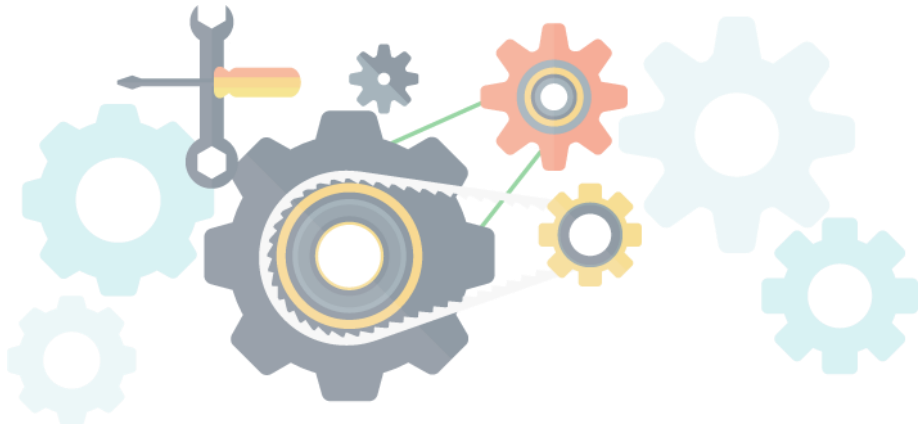
03

02

01

02

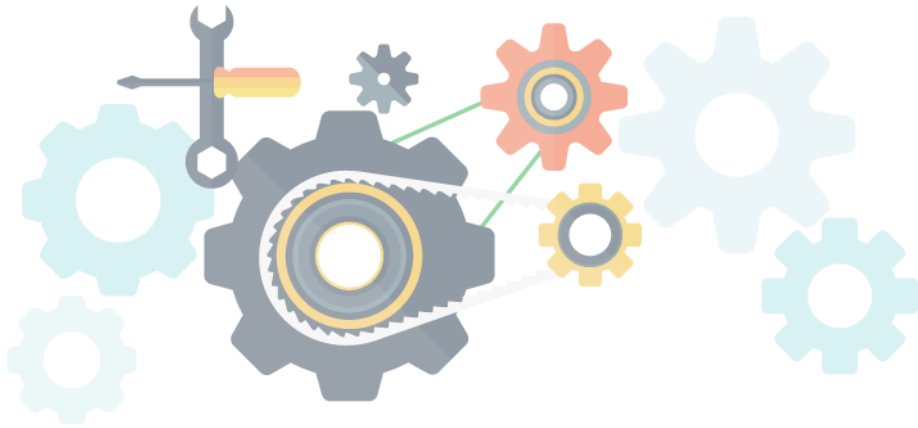
أن يكون فيصل العمل  
ومحوره هو العميل



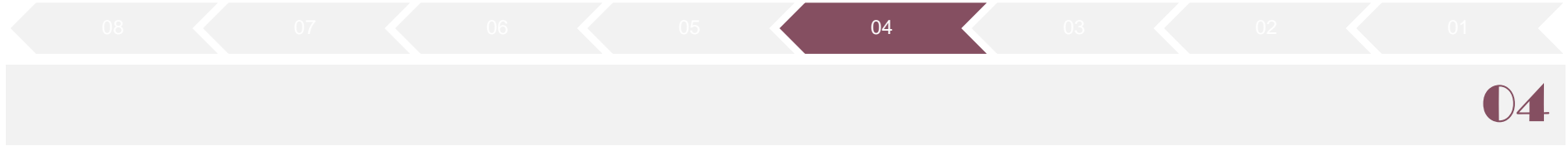
# تعزيز فرص نجاح برامج إعادة الهيكلة وبناء الاستراتيجية



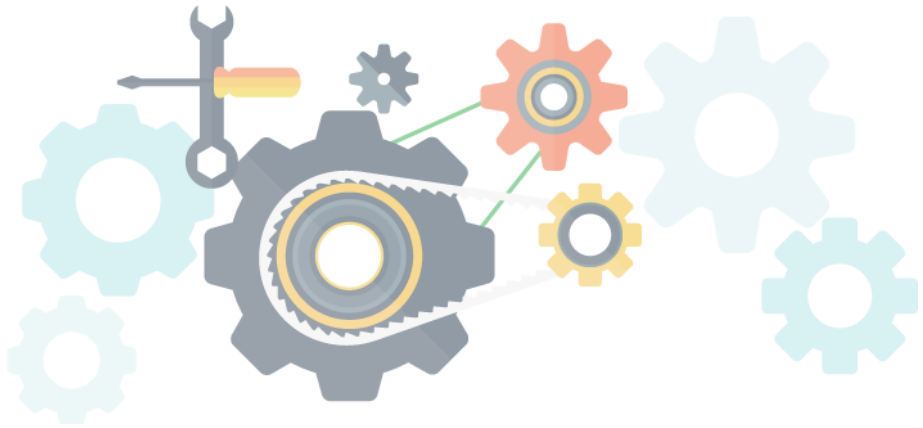
عدم المبالغة في طرح المبادرات  
ومحاولة ألا تزيد الأهداف الاستراتيجية  
والمبادرات عن 7 و أن يتم ربط  
الاستراتيجية في النموذج التشغيلي



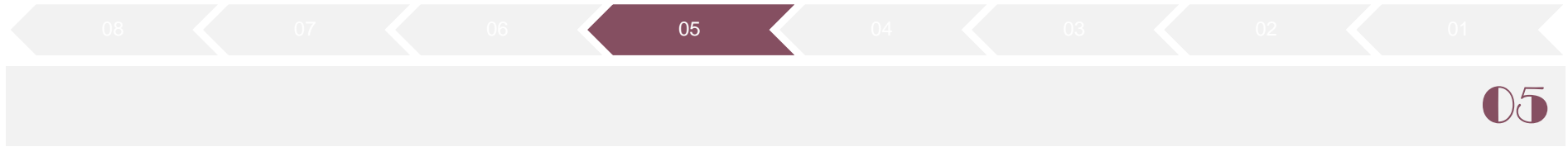
# تعزيز فرص نجاح برامج إعادة الهيكلة وبناء الاستراتيجية



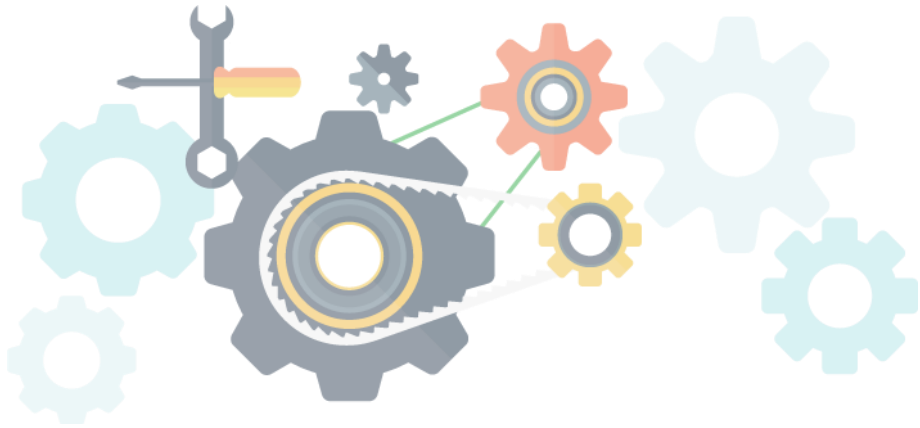
ان يتم التركيز على نقل المعرفة طوال مشروع التحول المؤسسي وأن يتم بناء القدرات لعدد من المهنيين (10- 20 بحسب حجم المنظمة) ليكونوا قادة التحول



# تعزيز فرص نجاح برامج إعادة الهيكلة وبناء الاستراتيجية



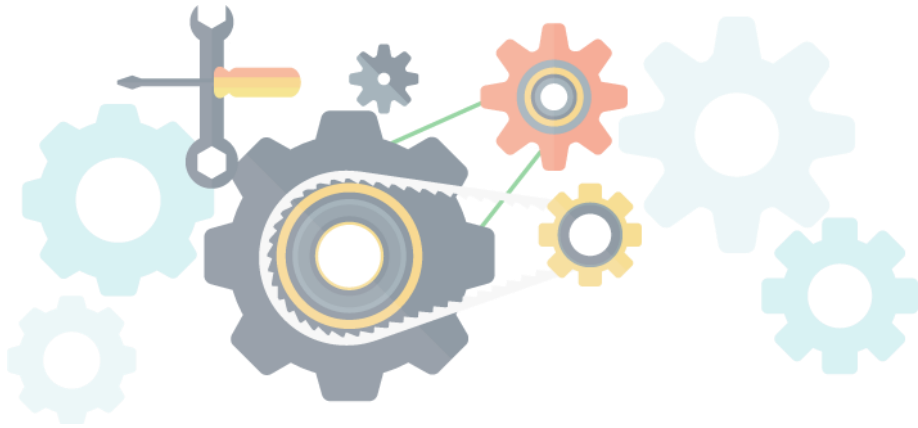
أن يتم تحليل رأس المال البشري. فهو لا يقل أهمية عن التحليل المالي فيما يتعلق برفع كفاءة الأداء.



# تعزيز فرص نجاح برامج إعادة الهيكلة وبناء الاستراتيجية



عند مواجهة تحديات مالية، فيتم التركيز على تخفيض التكاليف في ادارت معينة وتنمية الاستثمار في إدارات أخرى.

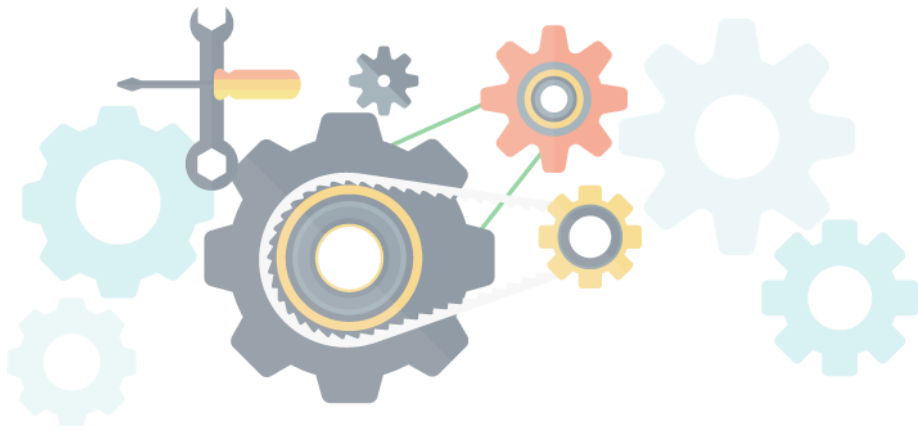


# تعزيز فرص نجاح برامج إعادة الهيكلة وبناء الاستراتيجية



ضرورة توفر قدر كبير من المرونة في عملية التنفيذ.

في 50% من الحالات، تفشل عمليات إعادة الهيكلة في تحقيق النتائج المخطط لها بسبب حدتها وخارطة تنفيذها. يجب إعطاء القادة شيئاً من المرونة في اختيار طريقة التنفيذ.



# تعزيز فرص نجاح برامج إعادة الهيكلة وبناء الاستراتيجية

08

07

06

05

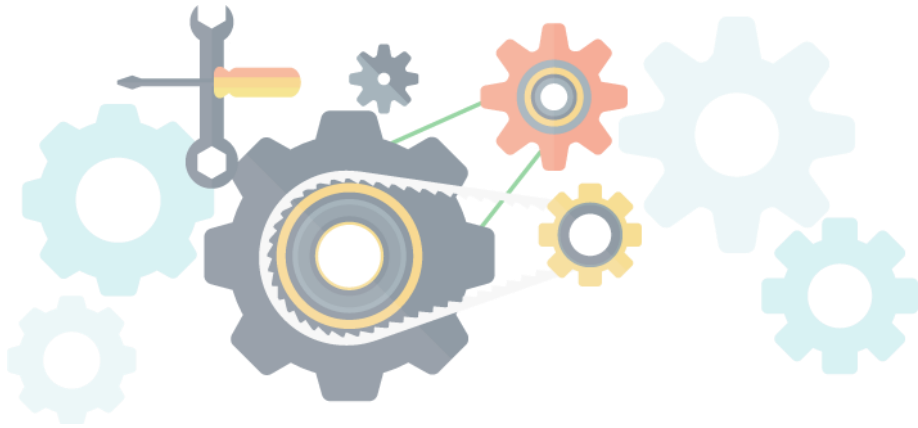
04

03

02

01

08



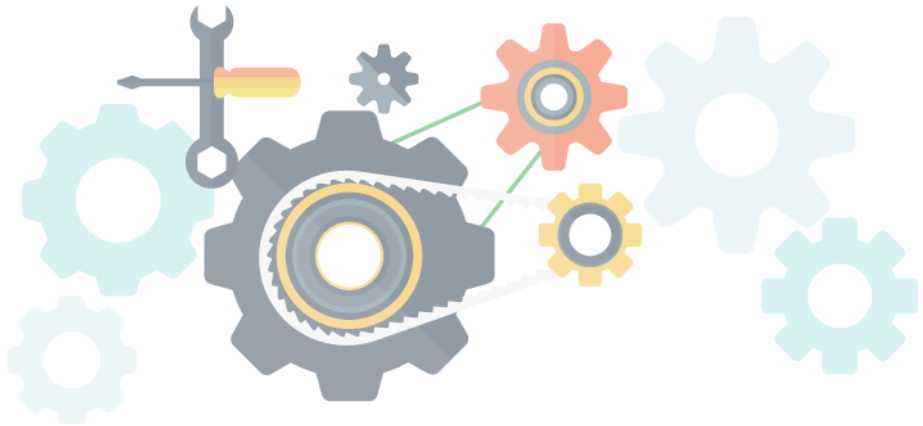
أهمية اشراك أكبر عدد من العاملين في مشروع التحول المؤسسي. ثبت علميا ان أكثر عمليات إعادة التنظيم نجاحا هي التي تشرك كافة المعنيين في الدراسة وفي إعادة الهيكلة وبناء الإستراتيجية الجديدة.



# تعزيز فرص نجاح برامج إعادة الهيكلة وبناء الاستراتيجية



التركيز على العمل بذكاء أكثر من  
العمل المجهد



# تعزيز فرص نجاح برامج إعادة الهيكلة وبناء الاستراتيجية

10

07

06

05

04

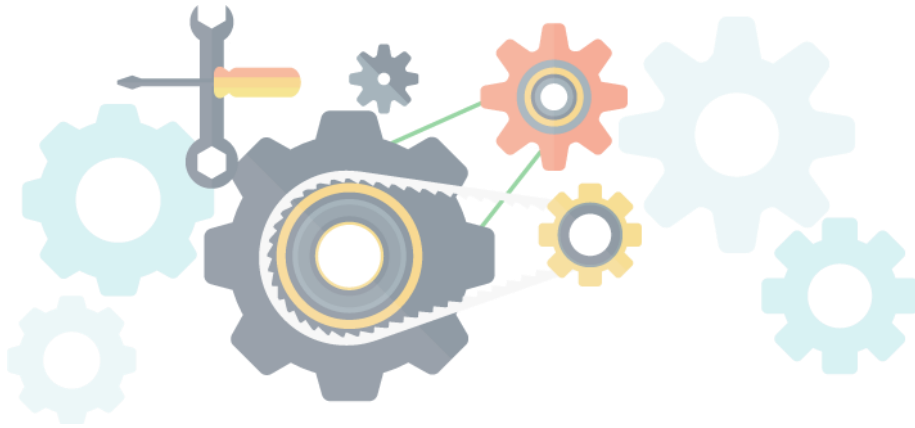
03

02

01

OS

الإفادة بقدر الإمكان من برامج ذكاء  
الأعمال والذكاء الاصطناعي



# تعزيز فرص نجاح برامج إعادة الهيكلة وبناء الاستراتيجية

11

07

06

05

04

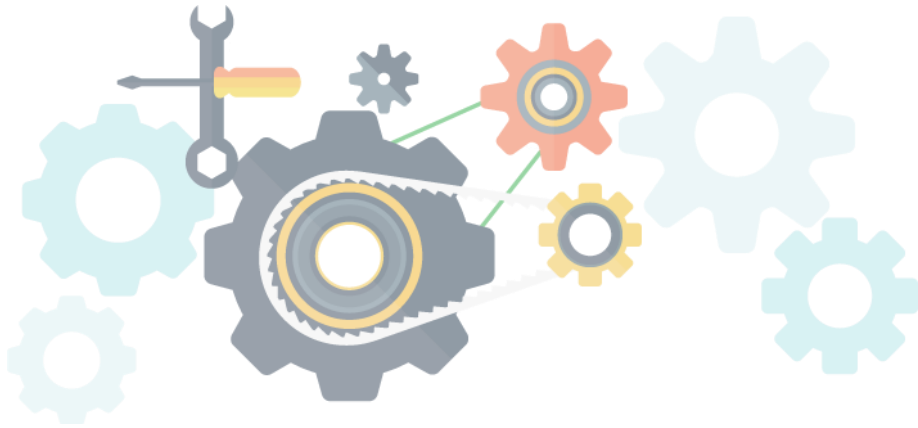
03

02

01

08

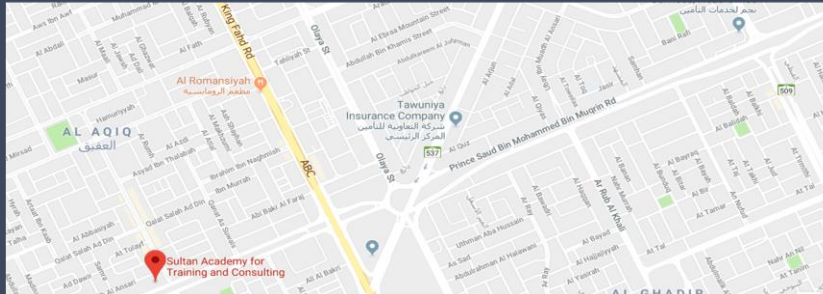
التأكد من ربط الاستراتيجية بالنموذج  
التشغيلي لتتمكن من التنفيذ





**Strategy is EVERYONE's job!**

# شكراً لكم..



يرجى الاتصال بنا على الأرقام المذكورة في معلومات الاتصال من أجل أي معلومات

## بيانات الاتصال:

920004660

Info@faactksa.com



scan me

