



Management Tools

الأدوات الإدارية



جمع و إعداد مكتب نبض التخطيط للاستشارات الإدارية

((الإدارة بكلمات اخرى))



حقوق النشر محفوظة لمكتب نبض التخطيط © - 2020

الفهرس

الصفحة	الأداة
3	المقدمة
5	قوى بورتر الـ 5
6	نموذج مكنزي الـ 57
9	تحليل إذكر
10	نموذج ليوين للتغير
12	جانت شارت
13	نموذج كوتر
15	رسم خرائط ثقافة المنظمة
18	تحليل مجال القوى أو (تحليل الحاجز والمساعدات)
20	تحليل أصحاب المصلحة
21	بطاقة الأداء المتوازن
25	لوحة معلومات الموارد البشرية
26	تحليل بستل (PESTEL)
29	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)
30	نجمة جيلبرت
32	الصناديق الستة لويزبورج
34	نموذج بيرك ليتوين السببي
38	تحليل باريتو
41	دورة PDCA
43	المراجع

المقدمة

يمكن تعريف أدوات الإدارة على أنها كيان من الأدوات لدعم تنفيذ المفاهيم والأفكار على جميع المستويات، والتي تهدف في النهاية إلى دعم العمليات التنظيمية. (المرجع: أولوية استخدام أدوات الإدارة بين المديرين: المقارنة الدولية)

كما تعرف على أنها كل وسيلة يتم من خلالها نقل التكنولوجيا الإداري في المنظمة باستخدام وسيلة عقلانية تساعد على تحسين جانب واحد على الأقل من جوانب عملها. (المرجع: أدوات الإدارة: من تقليل التعقيد إلى إنشاء التعقيد).

كما أنها هي التقنيات والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها بهدف تحسين الإنتاج والعمليات التي تحدث داخل منظمة أو شركة ما. إذا هي الأدوات التي يتم استخدامها من قبل الإدارة لمساعدتها على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في الوقت المناسب والتي تساعد الإدارة على التخطيط و التحليل و المراقبة وإتخاذ القرارات.

بمعنى أن أدوات الإدارة تستخدم حسب نوع الإجراء المتخذ لتبسيط فكرة أو إيجاد حل أو بحث عن أسباب، أو تغيير أوضاع وأهداف وغيرها من الأسباب وعند رجوعنا لمراجع متعلقة بالأدوات الإدارية، وجدنا أن هناك عدد كبير من الأدوات منها ما تطور وتغير مسماه ومنها ما كان قائم بذاته وأنشئ بهدف التوضيح والتسهيل على مستخدمينها. وهذه الأدوات يجب أن تستخدم في موضعها الصحيح لتعطيك الفائدة والنتيجة المطلوبة، فليس جميع الأدوات تستخدم استخداماً واحداً وقد صادفنا الكثير من أدوات الإدارة ومعظمها غير مستخدم بالشكل الذي يجب.

حاولنا في هذا الملف جمع بعض أدوات الإدارة الأكثر استخداماً. والتي تصل إلى 18 أداة إدارية وسنترك لك عزيزي القارئ الاختيار من بينها حسب احتياج عملك.

ماجدة الكناني

المدير التنفيذي

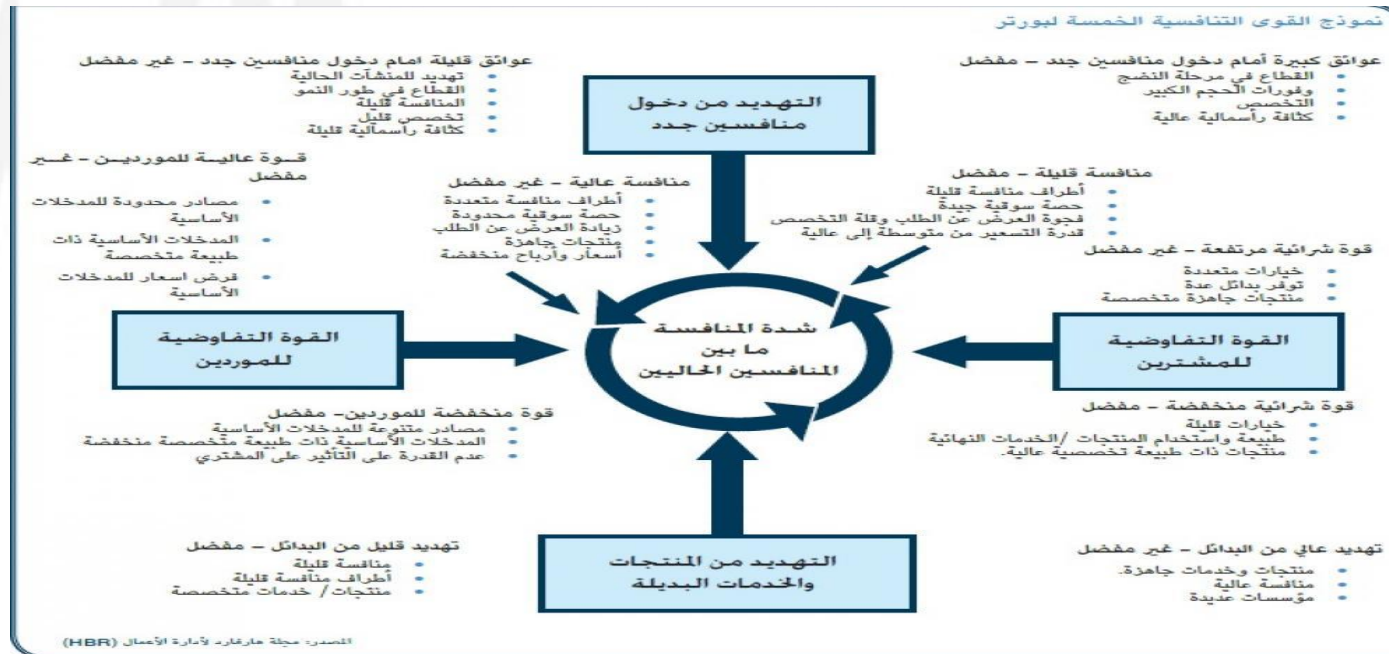
لمكتب نبض التخطيط للاستشارات الإدارية



بيتر دراكر (1909م - 2005م)

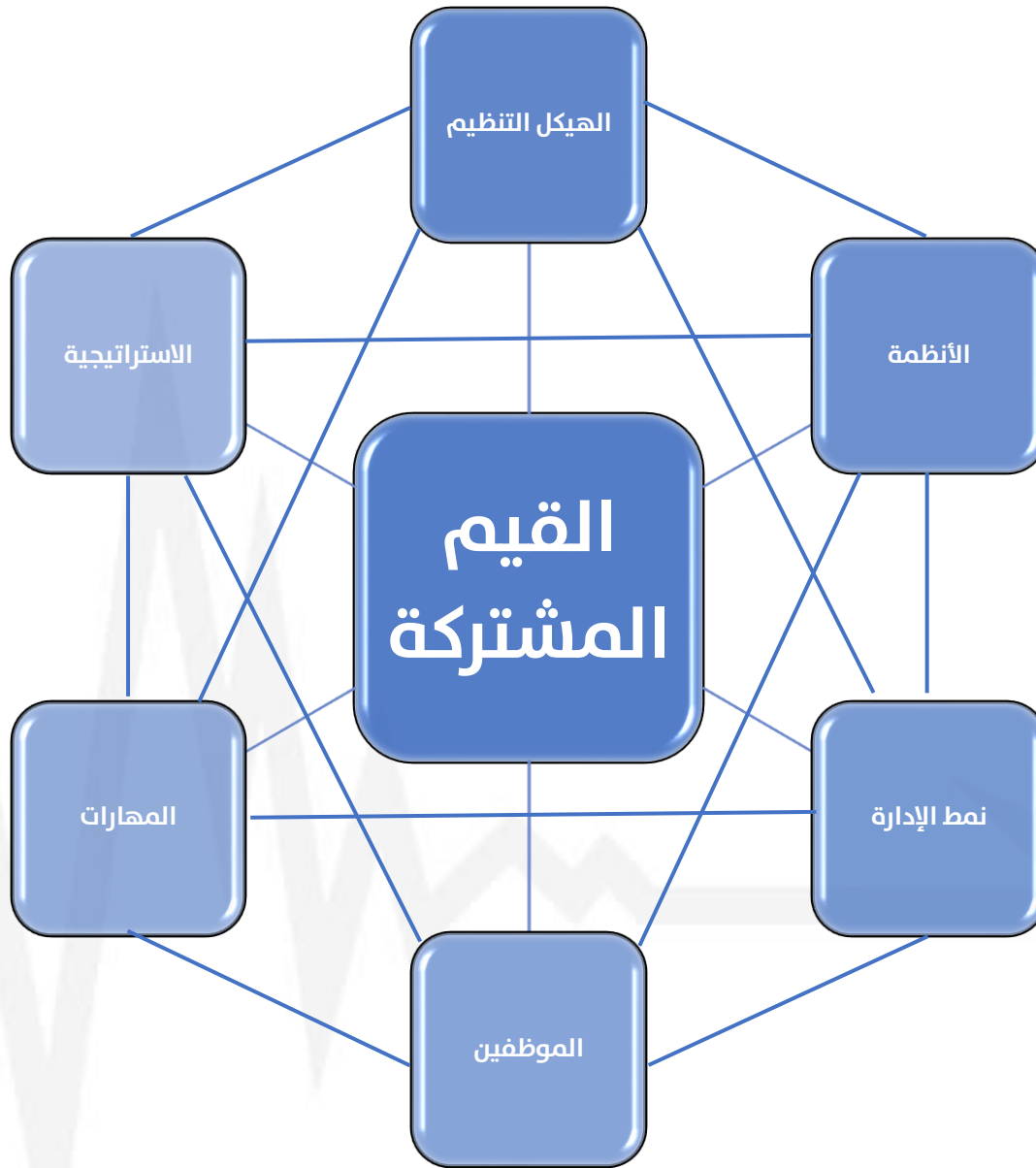
مستشارًا إداريًا ومعلقًا ومؤلفًا
أمريكياً من مواليد النمسا
اخترع المفهوم المعروف باسم
الإدارة بالأهداف وضبط النفس
وقد وُصف بأنه
"مؤسس الإدارة الحديثة"

الإستخدام	الأداة	يعود الفضل إلى	السنة	التفاصيل
دورة حياة المشروع	قوى بورتر الـ 5 Porter 5 Forces	مايكل بورتر (أمريكي - أكاديمي)	1979	<p>يُعد Porter's Five Force من أقدم الأدوات المستخدمة والتي تم انشاؤها لتنفيذ الإستراتيجية حول القوى التي تؤثر على ربحية الصناعة أو السوق. القوى الخمس التي يفحصها هي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. التهديد بالدخول: هل يمكن للشركات الأخرى الدخول إلى السوق بسهولة ، أم أن هناك العديد من حواجز الدخول التي يتعين عليهم التغلب عليها؟ 2. التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة: هل يمكن للمشتريين استبدال منتجك بآخر بسهولة؟ 3. القدرة التفاوضية للمشتريين: هل يمكن للمشتريين الأفراد الضغط على مؤسستك لخفض التكاليف على سبيل المثال؟ 4. القدرة التفاوضية للموردين: هل يمكن أن يضغط كبار تجار التجزئة على مؤسستك لخفض التكلفة؟ <p>يشهد الصراع التنافسي بين الشركات القائمة. هل منافسيك الحاليون على استعداد لتحقيق نمو كبير؟ إذا أطلق أحدهم منتجًا جديدًا أو قدم براءة اختراع جديدة ، فهل يمكن أن يؤثر ذلك على شركتك؟</p>



شكل رقم (1) قوى بورتر الخمسة - Porter 5 Forces

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>نموذج S7 الخاص بشركة McKinsey and Co هو إطار تحليل استراتيجي مكون من (7) عوامل تبدأ بحرف الـ S وهي جيدة ومفيدة من أجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقييم التوافق الاستراتيجي الداخلي • تحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة. <p>ونموذج الـ S7 ينقسم إلى فئتين:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الفئة الصلبة للنجاح والتي تشمل: • إستراتيجية (Strategic): • بناء (Structure) • أنظمة (Systems) • "لين" النجاح وتشمل: • أسلوب (Style) • موظفين (Staff) • مهارات (Skills) • قيم مشتركة (Shared Value) <p>عادة ما تكون الشركات التي تتواجد فيها هذه العناصر وتتمازج أكثر نجاحاً في تنفيذ الإستراتيجية.</p>	1970	توم بيترز و روبرت واترمان مستشارين في شركة مكنزي (McKinsey and C)	نموذج مكنزي الـ S7	إدارة التغيير و تخطيط إستراتيجي



النجاح الصلب
سهولة التحديد والإدارة يمكن
أن تؤثر بشكل مباشر

النجاح اللين
أكثر صعوبة في الوصف، وغير
لملموس وأكثر تأثراً بالثقافة

شكل رقم (1-2) نموذج مكنزي الـ S7

المكونات	تعريف المكونات	الأسئلة التي يجب أن تطرح
1	استراتيجية:	<ul style="list-style-type: none"> - وضع خطة لبناء ميزة تنافسية تساهم في تفوق الشركة على المنافسين. - ماهي استراتيجية الشركة؟ - كيف تعزم الشركة تحقيق اهدافها؟ - كيف تتعامل مع الضغوط التنافسية؟ - كيف يتم التعامل مع تغير طلبات العملاء؟ - كيف يتم وضع استراتيجية تناسب مع القضايا البيئية؟
2	الهيكل:	<ul style="list-style-type: none"> - هي العلاقات التنظيمية التي توضح مسؤوليات ومخام كل شخص في المنظمة ومن يقدم التقارير لمن. - كيف يتم تقسيم هيكل الشركة/الفريق؟ - ما هو التسلسل الهرمي الوظيفي؟ - كيف تنسق الإدارات المختلفة الأنشطة فيما بينها؟ - كيف ينسجم أعضاء الفريق بعضهم مع بعض؟ - هل صناعة القرار تتم بشكل مركزي ام لا مركزي؟ - ما هي طرق التواصل؟ هل هي مباشرة ام غير مباشرة؟
3	الأنظمة:	<ul style="list-style-type: none"> - مجموعة الأنشطة والاعمال اليومية التي يشارك الموظفون في تنفيذها من اجل انجاز مهام العمل. - ما الأنظمة الرئيسية التي تدير المؤسسة؟ تقييم النظم المالية والموارد البشرية والاتصالات وتخزين الوثائق. - ماهي معايير العمل وكيف يمكن تقييمها؟ - ماهي العمليات والقواعد الداخلية التي يتبعها الفريق للحفاظ على المسار الصحيح؟
4	القيم المشتركة:	<ul style="list-style-type: none"> - هي مجموعة من القيم الأساسية والطموحات التي يشترك فيها افراد المنظمة، وتعتبر عن الأفكار التي ترغب الإدارة في نشرها بين أعضاء الفريق. - ماهي القيم الأساسية؟ - ماهي ثقافة الشركة/الفريق؟ - ما مدى قوة هذه القيم؟ - ماهي القيم الأساسية التي شُيدت عليها الشركة والفريق؟
5	نمط الإدارة:	<ul style="list-style-type: none"> - الطريقة التي تدار بها المنظمة وفلسفتها التنظيمية التي تعكس القيم التي تعمل وفقها. - الى أي مدى يتشارك الموظفون في إدارة الشركة؟ - ما مدى فعالية الإدارة؟ - هل يميل الموظفون الى التنافس ام التعاون؟ - هل هناك فرق تعمل داخل المنظمة بشكل حقيقي، ام انها مجرد مجموعات تحمل أسماء مختلفة فقط؟
6	فريق العمل:	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة كل ما يتعلق بالموظفين وقدراتهم، بما يفيد تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية. - ماهي الوظائف والتخصصات الموجودة في الفريق؟ - ماهي المناصب الشاغرة التي تحتاج الشركة الى ملئها؟ - هل هناك نقص في كفاءات المطلوبة؟
7	المهارات:	<ul style="list-style-type: none"> - كفاءات ومهارات الموظفين، التي تساعد المؤسسة على المنافسة وزيادة الإنتاجية والارباح. - ماهي اهم المهارات لدى فريق العمل؟ - هل هناك أي نقص في المهارات؟ - ماهي الأشياء التي يشتهر فريق العمل بقدرته على فعلها؟ - هل الموظفون الحاليون قادرين على تنفيذ مهام العمل؟ - كيف يتم تقييم المهارات؟ (ارقام)

شكل رقم (2-2) نموذج مكنزي الـ 57

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>نموذج ADKAR هو نموذج إدارة تغيير موجه نحو الهدف بحيث يرشد التغيير الفردي والمؤسسي. يتم استخدامه كأداة تدريب للتأكد من أن الأشخاص أو الموظفين المشاركين في عملية التغيير يدعمون ويؤمنون بالتغيير.</p> <p>ADKAR هو اختصار يمثل خمس مخرجات ملموسة وصلبة يحتاج الأفراد إلى تحقيقها للوصول إلى تغيير دائم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الوعي (Awareness) • رغبة (Desire) • المعرفة (Knowledge) • القدرة (Ability) • تعزيز / دعم (Reinforcement) <p>من خلال تحديد أهداف ونتائج التغيير الناجح ، يعد نموذج ADKAR أداة فعالة لتخطيط أنشطة إدارة التغيير ، وتجهيز قادتك لتسهيل التغيير ، ودعم موظفك طوال فترة التغيير.</p>	1998	بروسي	تحليل إدكر	إدارة التغيير



التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>فك التجميد - التغيير - إعادة التجميد</p> <p>1. فك التجميد</p> <p>هذه هي مرحلة التحضير. قبل تنفيذ أي تغيير ، تحتاج إلى نشر الوعي حول سبب ضرورته. يجب فحص كل شيء من العمليات إلى الهياكل التنظيمية وعرضها على الموظفين في هذه المرحلة. كلما زاد وعيهم ، سيتم حثهم على الترحيب بالتغيير.</p> <p>2. التغيير</p> <p>هذه هي المرحلة التي يحدث فيها التغيير الحقيقي. سيتعلم الموظفون سلوكيات وعمليات وطرق تفكير جديدة خلال هذا الوقت.</p> <p>3. إعادة التجميد</p> <p>حان الوقت لترسيخ السلوك الجديد والعمليات والأهداف وما إلى ذلك. يجب التأكد من عدم ضياع التغيير المنفذ ودمجه في ثقافة مؤسستك.</p>	1940	كورت ليوين (المانني أمريكي)	نموذج ليوين للتغيير	إدارة التغيير



إعادة التجميد

- يتم تعزيز التغييرات واستقرارها
- دمج التغييرات مع الطريقة العادية لعمل الأشياء
- تطوير طرق للحفاظ على التغيير واستقراره
- احتفل بالنجاح



إحداث التغيير

- ضع خطة للتغييرات
- تنفيذ التغييرات
- مساعدة الموظفين على تعلم مفهوم أو وجهات نظر جديدة



إذابة الجليد

- تحديد الحاجة للتغيير
- تحديد ما لذي يلزم تغييره
- تشجيع استبدال السلوكيات والمواقف القديمة
- تأكد من وجود دعم قوي من الإدارة
- إدارة وفهم الشكوك والمخاوف

شكل رقم (4) نموذج ليوين للتغيير

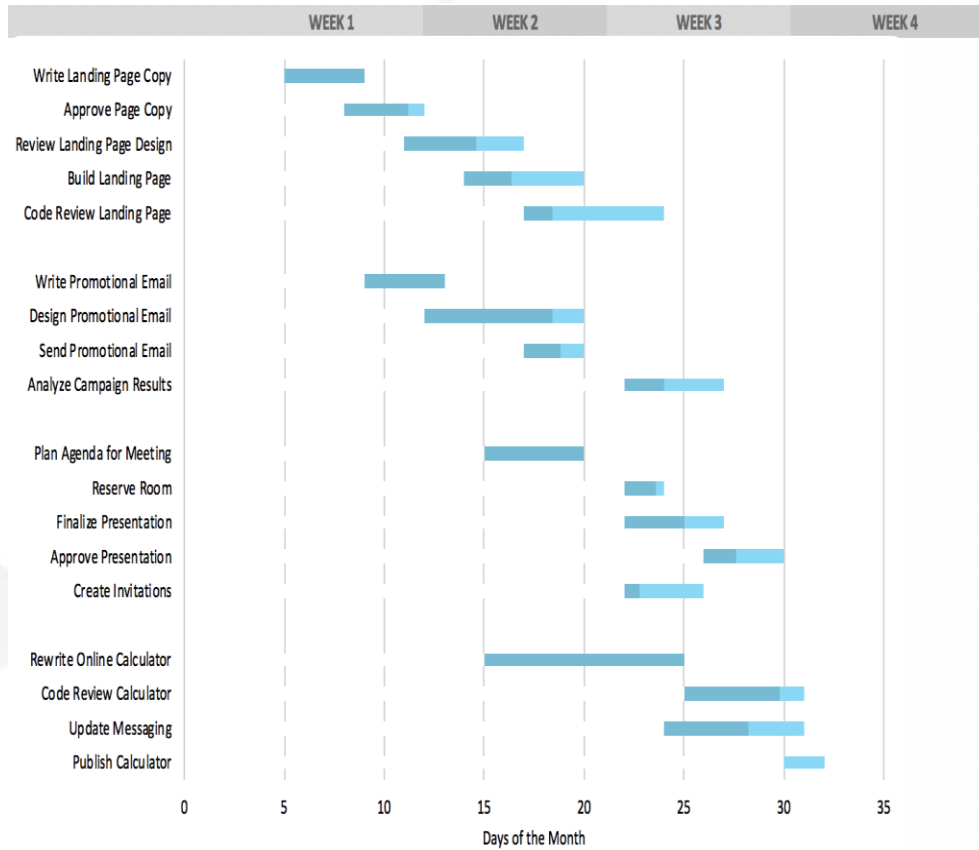


” هنري فايول (1841م - 1925م)

فرنسي الأصل ولد في إسطنبول
أحد علماء الإدارة الكلاسيكية،
عمل كمهندس تعدين.
حيث عمل مديراً تنفيذياً
لشركة صناعية صغيرة في فرنسا،
ومن خلالها نال خبرته العملية
في مجال الإدارة الصناعية،
وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية،
ووثق ذلك في كتابه المشهور
"الإدارة العامة والصناعية" عام 1916م“

Henri Fayol

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
يتضمن أي مشروع لإدارة التغيير عددًا كبيرًا من المهام ، ولإكمالها بنجاح يجب التأكد من إكمالها في الموعد المحدد. تعد مخططات جانت أداة مفيدة لتصوير المهام المجدولة وتلقيها على مدار فترة زمنية.	-1910 1915	هنري جانت (مهندس امريكي)	جانت شارت	إدارة المشاريع



شكل رقم (2-5) جدول جانت

Gantt Chart

Task Name	Q1 2019			Q2 2019		Q3 2019
	Jan 19	Feb 19	Mar 19	Apr 19	Jun 19	Jul 19
Planning	[Bar]					
Research		[Bar]				
Design			[Bar]			
Implementation				[Bar]		
Follow up						[Bar]

شكل رقم (1-5) جدول جانت

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>نموذج التغيير الخاص بـ Kotter هو طريقة من 8 خطوات لإدارة التغيير. تشمل هذه الخطوات ،</p> <p>الخطوة 1: خلق شعور بالإلحاح خلق شعور بالإلحاح بين الجميع سيساعد على دفع ذلك الحافز لديهم لاحتضان التغيير الذي أنت على وشك تحقيقه.</p> <p>يمكنك استخدام تحليل SWOT للتأكيد على التهديدات والفرص الكامنة في السوق أو الصناعة. بالإضافة إلى ذلك ، يمكنك أيضاً استخدام مصفوفة التهديد مقابل الفرصة لإظهار كيف سيتأثر أصحاب المصلحة في شركتك بالتغيير أو عدمه.</p> <p>الخطوة الثانية: بناء تحالف إرشادي بناء فريق قوي يتكون من أشخاص مؤثرين ذوي خبرات متنوعة والقادرين على إقناع الآخرين بضرورة التغيير.</p> <p>الخطوة الثالثة: تكوين رؤية واستراتيجية ومبادرات قم بإنشاء رؤية واضحة حول سبب ضرورة التغيير أو لماذا تطلب من موظفيك القيام بشيء ما. قم بتحديد القيم المرتبطة بالتغيير وإنشاء إستراتيجية للوصول إلى رؤيتك.</p> <p>الخطوة 4: توصيل الرؤية المذكورة بوضوح قم بتوصيل رؤيتك بشكل متكرر بحيث يتم تضمينها في كل ما يفعله فريقك. ليس فقط أثناء الاجتماعات الخاصة ولكن في كل فرصة تتاح لك ، حاول تذكير فريقك بالرؤية.</p> <p>الخطوة 5: قم بتمكين الإجراء عن طريق إزالة أي عقبات قم بتحديد العوائق التي تحول دون تنفيذ التغيير. ساعد أولئك الذين يقاومون التغيير لمعرفة ما هو المطلوب منهم وكافئ الأفراد لدعم التغيير.</p> <p>الخطوة السادسة: تحقيق مكاسب قصيرة المدى إذا كان بإمكان موظفيك أن يروا مكاسب قصيرة المدى من شأنها أن تحفزهم فضع أهدافاً قصيرة المدى حتى تتمكن من الاحتفال بالمكاسب السريعة.</p>	1995	د. جون كوتر (بروفيسور بمدرسة هارفرد للأعمال)	نموذج كوتر	إدارة المشاريع

<p>الخطوة السابعة: البناء على التغيير إذا نجح شيء ما ، فحدد ما حدث بشكل صحيح واعمل على تحسينه. حدد الأهداف واستمر في العمل على تحقيقها.</p> <p>الخطوة 8: اجعلها جزءًا من الثقافة تأكد من أن تجعل أي تغيير تحصل عليه ، جزءًا من ثقافة منطمتك.</p>				
--	--	--	--	--



شكل رقم (6) نموذج كوتر

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>طور ديف The Culture Map كأداة لتصميم شركات ذات أداء أفضل.</p> <p>تستخدم هذه الأداة لتصور ثقافة الشركة ، التي تتأثر بالقيم والمعايير وسلوك الموظف وما إلى ذلك ، فهي تساعدك على اكتشاف المعلومات التي تعتبر حاسمة لمبادرة التغيير الخاصة بك ، مثل ما هي العوامل الإيجابية وكيف يمكنك تقليل المخاطر أثناء المشروع.</p> <p>ابدأ بتخطيط السلوكيات:</p> <p>في هذا المربع ، عليك أن تحدد كيف يتصرف فريقك أو يتصرف داخل الشركة. ماذا تفعل او تقول؟ كيف تتفاعل؟ ما الأنماط التي لاحظتها؟. بعض الأمثلة: "الإخفاق في تحديد قادة خبراء للفريق" أو "الرد على مشاكل دعم العملاء خلال 12 ساعة أو أقل"</p> <p>بعد ذلك ، ضع خريطة لنتائجك/ مخرجاتك:</p> <p>ما هي النتائج الإيجابية أو السلبية الملموسة بسبب السلوك الذي حددته؟ مثال: سلوك الفشل في تحديد قادة الفريق الخبراء قد يؤدي إلى نتيجة "صراع دائم" داخل مؤسستك. في المواقف الإيجابية ، قد تؤدي استجابات دعم العملاء السريعة إلى "عملاء سعداء" داخل مؤسستك.</p> <p>أنه من خلال تعيين عوامل التمكين والحواجز الخاصة بك:</p> <p>هذا هو المكان الذي تصبح فيه خريطة الثقافة مثيرة للاهتمام حقاً. في العوامل التمكينية والحواجز ، يجب عليك تحديد كل الأشياء التي تؤدي إلى السلوكيات الإيجابية أو السلبية داخل شركتك. ما السياسات أو الإجراءات أو القواعد التي تؤثر على سلوكيات الموظفين وتؤثر في النهاية على نتائج شركتك؟ بعض الأمثلة على أدوات الحظر: نظام مكافآت ضعيف أو عدم وجود ميزانية للملاحظات اللاحقة. بعض الأمثلة على عوامل التمكين: فريق إدارة ذكي أو لوحة معلومات مقاييس جيدة الصنع.</p>		ديف جراي مؤلف كتاب: The Connected Company	رسم خرائط ثقافة المنظمة	إدارة التغيير وثقافة المنظمة

خرائط ثقافة المنظمة

إداة للتغيير الإداري

صممت لـ:

صممت بواسطة:

تاريخ:

التكرار:

المخرجات

السلوكيات

التمكين والحوافز

شكل رقم (1-7) رسم خرائط ثقافة المنظمة

Outcomes

Outcomes are tangible results, often expressed in terms of time and money.

What results are we seeing?
What happens because of our behavior?
What are we getting done?
What is the impact?

\$12B funding
~80% US market share
BUSINESS OUTCOMES

gig economy goes mainstream
cultural + startup phenomena: the Uber of [anything]

Perception: Uber are "good guys" battling evil: governments + status quo institutions like taxis

SAFER COMMUNITIES

Freedom, independence, cash flow

Behaviors

Behaviors are specific, concrete, tangible and observable.

What does a great day here look like?
What does a terrible day here look like?
How do we do things around here?
What is a specific example of a typical behavior?
How would you describe it as a scene in a movie?
Can you tell a story about a typical pattern of behavior?
How does that make you feel?

Cool place to work
best employees apply

battle the status quo city-by-city
geurilla tactics: market entry
it's ok if we're aggressive, we're doing good

fewer drunk drivers, fewer crashes
fewer DUI arrests

rapid consumer adoption
preference
loyalty

driver adoption

Enablers and blockers

Enablers enable behaviors, blockers block behaviors.

Some are formal and explicit, like rules, ir procedures.

Others are informal and implicit, like unw and routines.

Why do we behave in the way that we do?
What causes or influences our behaviors?
What are leaders saying or doing that en behaviors?

How are people rewarded for their behaviors (both positive and negative)?

How does the physical workspace enable certain behaviors?
What needs are being met by these behaviors?

What blocks us from behaving differently?
What are the unwritten rules?

What habits or routines are easy to change? Why?

"WE ARE THE FUTURE"
transportation as a service
first mover

"WE ARE WINNERS"
shared goal
newness of winning blinds everything else

WE PROVIDE CERTAINTY
convenience
availability + quality

WE CREATE A GREAT EXPERIENCE
order a ride from my phone
black car service, taxi price
payment in background; leave car immediately
Cashless

"BE YOUR OWN BOSS"
flexible hours
make extra money

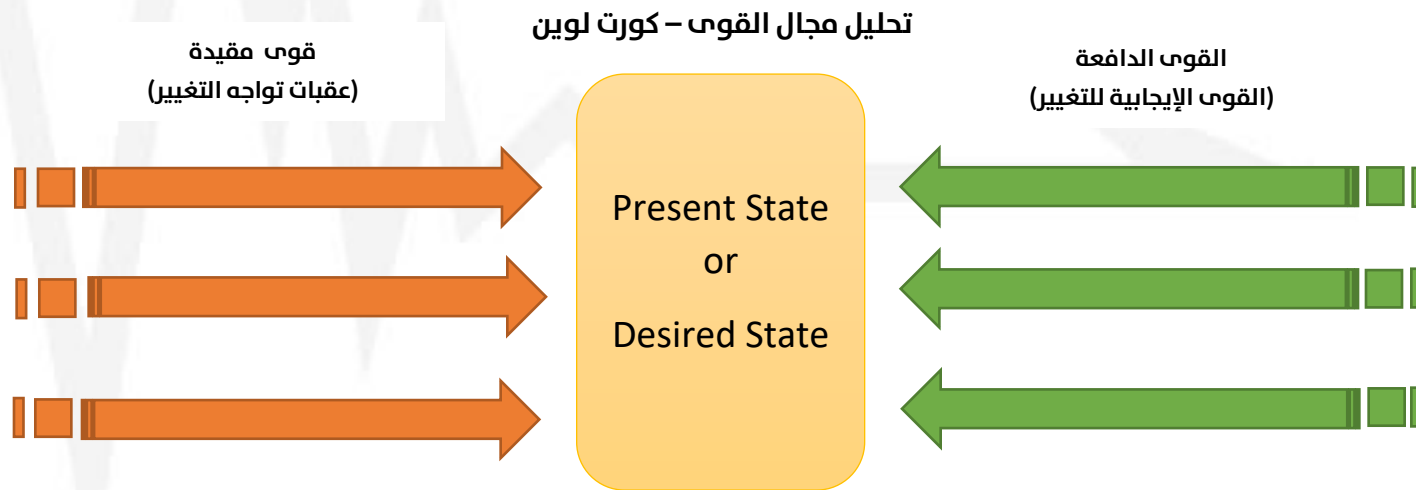
company

consumers

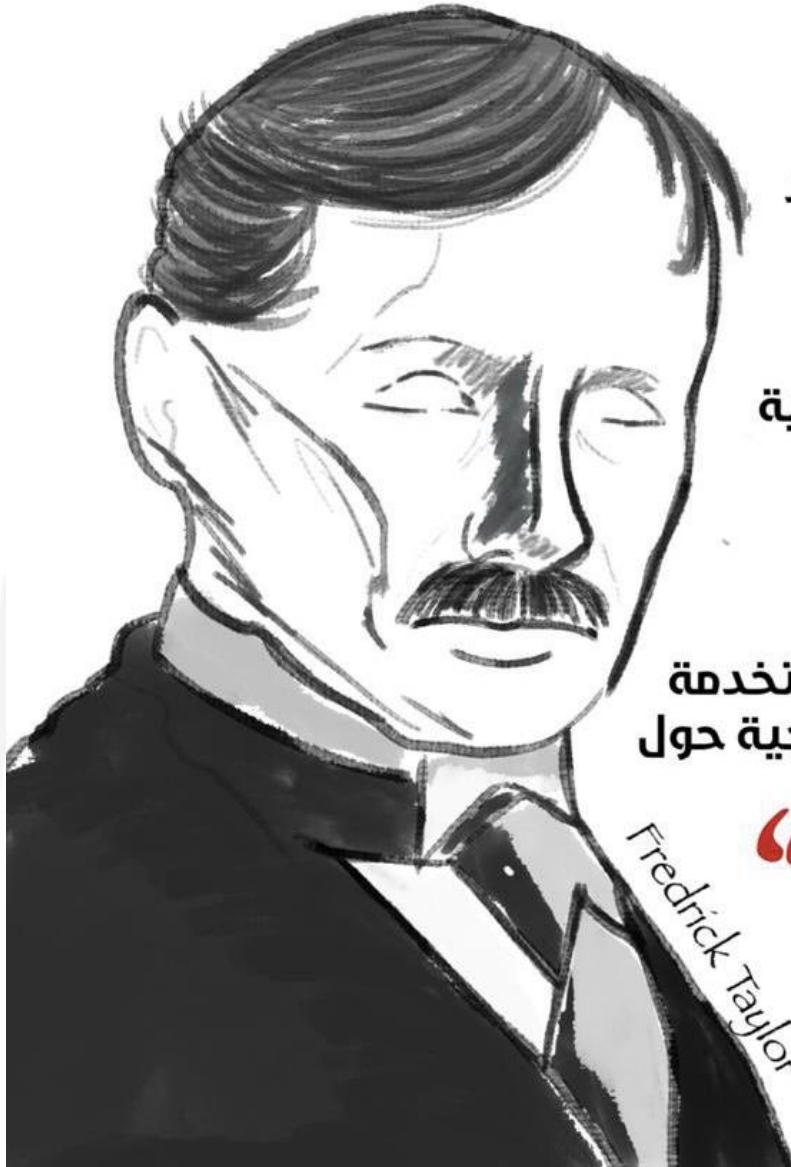
drivers Participants

شكل رقم (2-7) رسم خرائط ثقافة المنظمة

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>أداة مفيدة لصنع القرار. يساعدك على تحديد وتحليل القوى المؤيدة أو المعادية للتغيير أو تطبيق حل مقترح.</p> <p>الخطوة 1: حدد خطتك للتغيير ما هو هدفك من التغيير؟</p> <p>الخطوة 2: العصف الذهني لتحديد قوى التغيير ما هي القوى التي يمكنك التفكير بها والتي ستساعدك على المضي قدماً في خطتك؟ تذكر أن تنظر إلى العوامل في كل من البيئة الداخلية والخارجية.</p> <p>الخطوة 3: العصف الذهني للقوى ضد التغيير ما هي القوى التي تمنعك من تنفيذ التغييرات؟ حدد هذه الأقسام للتحليل باستخدام النموذج أدناه.</p>	1951	كورت لوين	تحليل مجال القوى أو (تحليل الحاجز والمساعدات)	إدارة التغيير واتخاذ القرار



شكل رقم (8) رسم تحليل مجال القوة



”مايكل يوجين بورتر (1947م)

بروفيسور في مدرسة هارفرد
للإعمال.

هو أحد أعظم القادة
في مجال
إستراتيجية الشركات وتنافسية
الدول والمناطق.

هو صاحب
أداة قوى بورتر الخمسة
(Porter 5 Forces)

التي تعتبر من أقدم الأدوات المستخدمة
التي تم انشاؤها لتنفيذ الإستراتيجية حول
القوى التي تؤثر على
ربحية الصناعة أو السوق.”

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>تحليل أصحاب المصلحة: يمكنك تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم إلى شرائح بناءً على عدة عوامل مثل: الموقع الجغرافي، فئات الدخل، المهنة، والمتطلبات القانونية... الخ. في نهاية التحليل، ستكون قد تعرفت على أصحاب المصلحة في مشروعك وسبب أهمية المشروع لهم.</p> <p>الخطوة 1: تحديد أصحاب المصلحة</p> <p>فكر في كل الأشخاص الذين قد يتأثرون بمشروعك. تذكر أن تضع في اعتبارك أولئك الذين يأتون من خارج شركتك أيضاً.</p> <p>الخطوة 2: إعطاء الأولوية لأصحاب المصلحة</p> <p>قد تتضمن قائمة أصحاب المصلحة الأشخاص الذين قد يتأثرون بمشروعك أو يهتمون به، والذين قد لا يتأثرون بمشروعك ولا يهتمون به.</p> <p>باستخدام شبكة الطاقة / الاهتمامات لتحليل أصحاب المصلحة كما في الصورة أدناه، يمكنك ترتيب أصحاب المصلحة حسب الأولوية بناءً على حصتهم في المشروع ومشاركتهم.</p> <p>الخطوة 3: خريطة أصحاب المصلحة</p> <p>الآن بعد أن حددت الأولوية للمساهمين لديك، يمكنك استخدام خريطة أصحاب المصلحة لتصنيفهم بسهولة</p>			تحليل أصحاب المصلحة	عملية تحديد أصحاب المصلحة قبل بدء المشروع.

مصفوفة القوة والاهتمام



شكل رقم (9) تحليل أصحاب المصلحة

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي إطار عمل يستخدم لتتبع وإدارة استراتيجية المنظمة. يعتمد إطار عمل BSC على التوازن بين المؤشرات الرائدة والمتأخرة، والتي يمكن اعتبارها على التوالي بمثابة محركات ونتائج أهداف شركتك. عند استخدامها في إطار بطاقة الأداء المتوازن، تخبرك هذه المؤشرات الرئيسية بما إذا كنت تحقق أهدافك أم لا وما إذا كنت على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف المستقبلية. مع بطاقة الأداء المتوازن، لديك القدرة على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وصف إستراتيجيتك. • قياس إستراتيجيتك. • تتبع الإجراءات التي تتخذها لتحسين نتائجك. <p>لغة بطاقة الأداء:</p> <p>إذا أنشأت بطاقة أداء متوازنة، فستسمع كلمات "الهدف" و "التدبير" و "المبادرة (أو المشروع)" و "عنصر الإجراء" بشكل متكرر</p> <ul style="list-style-type: none"> • لديك هدف (goal) رفيع المستوى في الاعتبار، وهو هدفك. • مقاييس (measures) كيف أعرف أنني أحقق الهدف؟ (بمعنى آخر، إنها تتيح لك معرفة ما إذا كنت تحقق أهدافك.) • يتم وضع المبادرات (initiatives) للإجابة على السؤال، "ما هي الإجراءات التي أتخذها لتحقيق الهدف؟" من الناحية النظرية، هذه هي الأماكن التي تنفق فيها المال أو تبذل جهدًا لتحسين أدائك. • تساعد عناصر الإجراء (action items) في تفويض الوظائف الصغيرة التي تتيح لك إكمال مبادراتك. <p>ضع في اعتبارك، قد يكون لديك مبادرات متعددة تركز على تحسين التدابير الخاصة بك وتحقيق هدفك. وإذا كانت مشاريعك لا تساعدك في تحسين هذه المجالات، فقد تحتاج إلى إعادة التفكير في إستراتيجيتك الشاملة (أنظر الشكل رقم 10-1)</p>	1992	د. روبرت كابلان و د. ديفيد نورتن	بطاقة الأداء المتوازن	التخطيط الإستراتيجي

تقسيم بسيط لإطار بطاقة الأداء المتوازن

خلال عملية إنشاء BSC ، أدرك Kaplan و Norton أنه يجب على المؤسسة أولاً أن تبدأ بالأهداف التي يمكن تقسيمها إلى أربعة وجهات نظر متميزة مرتبطة بشكل فريد:

- الأهداف المالية – “ما هي الأهداف المالية التي لدينا والتي ستؤثر على منظماتنا؟”
- أهداف العميل – “ما هي الأشياء المهمة لعملائنا ، والتي بدورها ستؤثر على مكانتنا المالية؟”
- أهداف العملية – “ما الذي يجب أن نفعله جيداً داخلياً ، من أجل تحقيق أهداف عملائنا ، مما سيؤثر على وضعنا المالي؟”
- أهداف الأفراد (أو التعلم والنمو) – “ما هي المهارات والثقافة والقدرات التي نحتاجها في مؤسستنا من أجل تنفيذ العملية التي من شأنها أن تجعل عملائنا سعداء وتؤثر في النهاية على وضعنا المالي؟”

مع مرور الوقت ، تم إنشاء مفهوم خريطة الاستراتيجية. خريطة استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن هي صورة مرئية من صفحة واحدة لبطاقة الأداء الخاصة بالمنظمة. لديه القدرة على إظهار الاتصالات بين جميع وجهات النظر الأربعة في صورة من صفحة واحدة (أنظر الشكل رقم 10-2)

كيف يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن عادةً ؟

غالباً ما يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن بثلاث طرق:

- لتحقيق استراتيجية المنظمة في الحياة: يمكن لأولئك في الشركة استخدام هذه الاستراتيجية لاتخاذ القرارات على مستوى الشركة.
- لتوصيل الاستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة: هذا هو المكان خريطة الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية. تقوم المؤسسات بطباعته وإدراجه في الاتصالات بين المكاتب ، ووضعه على إنترانت ، والتواصل مع الشركاء التجاريين ، ونشره على موقعه على الويب ، والمزيد. لتحقيق استراتيجية المنظمة في الحياة. يمكن لأولئك في الشركة استخدام هذه الاستراتيجية لاتخاذ القرارات على مستوى الشركة.
- لتتبع الأداء الاستراتيجي: يتم ذلك عادة من خلال التقارير الشهرية والفصلية والسنوية.

المبادرات الإستراتيجية هي مشاريع تساعدك في الوصول إلى أهدافك

يتم استخدام المقاييس لتتبع الأداء التنظيمي
الأهداف هي مستوى الأداء المطلوب لكل مقياس

عناصر الإستراتيجية عالية المستوى توفر سياقاً عالي المستوى

الأهداف الإستراتيجية هي أنشطة تحسين مستمرة يجب أن ننفذها من أجل النجاح
خرائط استراتيجية تصور لنا الاستراتيجية

الرسالة / الرؤية / القيم / الشكل الإستراتيجي / النتيجة

مبادرات	الهدف	مقاييس	خرائط الإستراتيجية/ الغايات
			مالية
			عملاء
			إجراءات
			حجم المنظمة

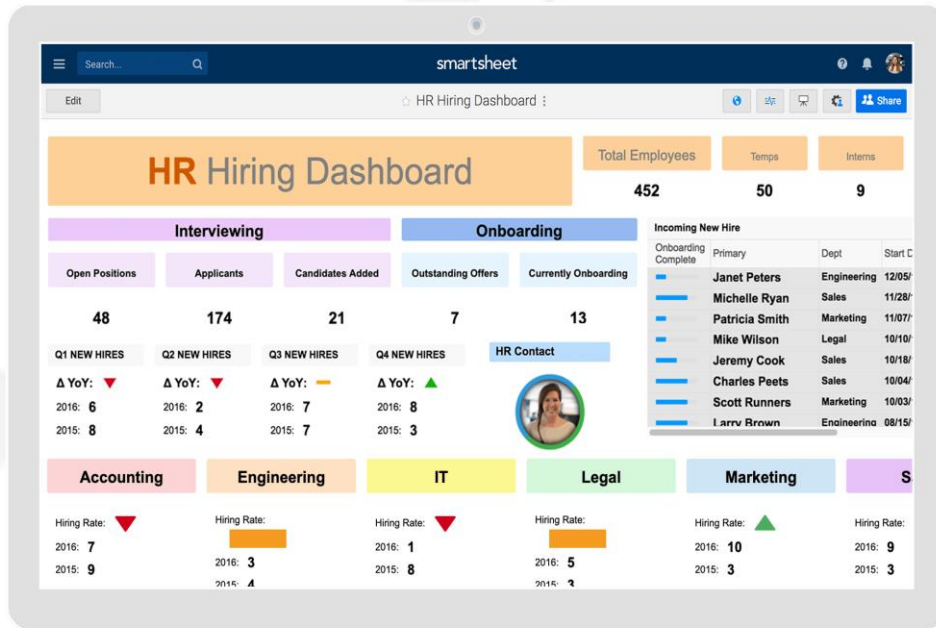
شكل رقم (1-10) بطاقة الأداء المتوازن

وجهات النظر الأربعة بتفاصيل أكثر

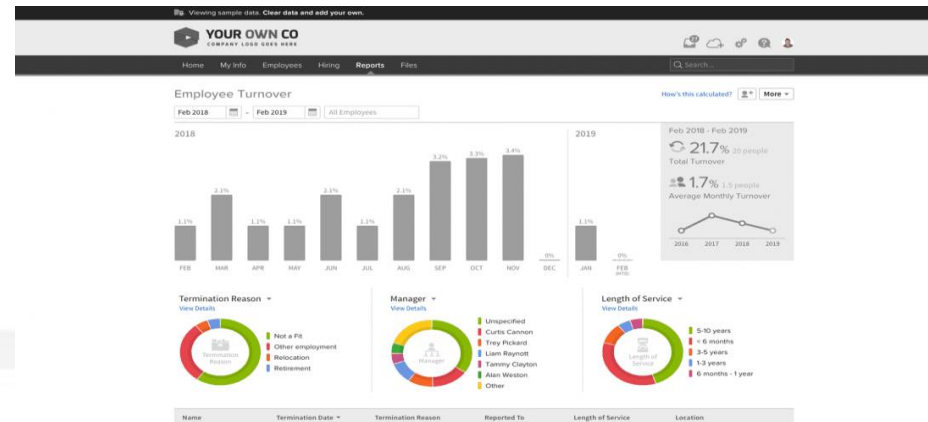
وجهات النظر	التركيز	وجهات النظر
العائد على الاستثمار هامش التشغيل	الأداء المالي	الأهداف المالية
مستوى العائد تصنيف الخدمات	رضا العملاء	أهداف العميل
مهلة منتج جديد تكاليف الوحدة	كفاءة الأعمال	أهداف العمليات الداخلية
معدل ترك العمل	المعرفة والابتكار	القدرة التنظيمية

شكل رقم (2-10) بطاقة الأداء المتوازن

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
تعمل لوحات معلومات الموارد البشرية (HR) على تجميع بيانات الموظفين وتقديمها بطريقة هادفة ، وهي مصممة للمساعدة في تحقيق أقصى استفادة من وقت الجميع ، سواء داخل فريق الموارد البشرية أو في جميع أنحاء المؤسسة بأكملها. كعرض مرئي للمقاييس الرئيسية ، تعمل لوحات معلومات الموارد البشرية على تبسيط جمع المعلومات والمؤشرات وتقديم البيانات بطريقة يمكن فرزها وتحليلها وتقديمها إلى الإدارة والفرق التنفيذية. تعد لوحات التحكم أيضًا وسيلة فعالة للتواصل مع الموظفين ومواكبة ما يحدث في شركتك.			لوحة معلومات الموارد البشرية	تقييم الموارد البشرية



شكل رقم (2-11) لوحة معلومات الموارد البشرية



شكل رقم (1-11) لوحة معلومات الموارد البشرية

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>تحليل PESTEL هو إطار لإستراتيجية الأعمال يستخدم لتحديد وتصنيف وتحليل التهديدات والفرص الخارجية الرئيسية التي تواجهها الشركة الآن وفي المستقبل.</p> <p>تمثل الأحرف الستة في PESTEL الفئات الست الأكثر شيوعاً المستخدمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> P – عوامل سياسة E – عوامل اقتصاد S – عوامل اجتماعية T – عوامل تقنية E – عوامل بيئية L – عوامل قانونية. <p>غالبًا ما يطلق عليه أداة مسح الماكرو. هذا لأنه ينطوي على النظر إلى التغييرات طويلة المدى في البيئة الخارجية.</p> <p>يعد تحليل PESTEL مدخلاً رئيسياً لمعظم عمليات تطوير الإستراتيجية وتنفيذها.</p>	1960s	قرانيسيس اقويلر أمريكي الجنسية	تحليل بسترل PESTEL	تحليل بيئة الأعمال الخارجية



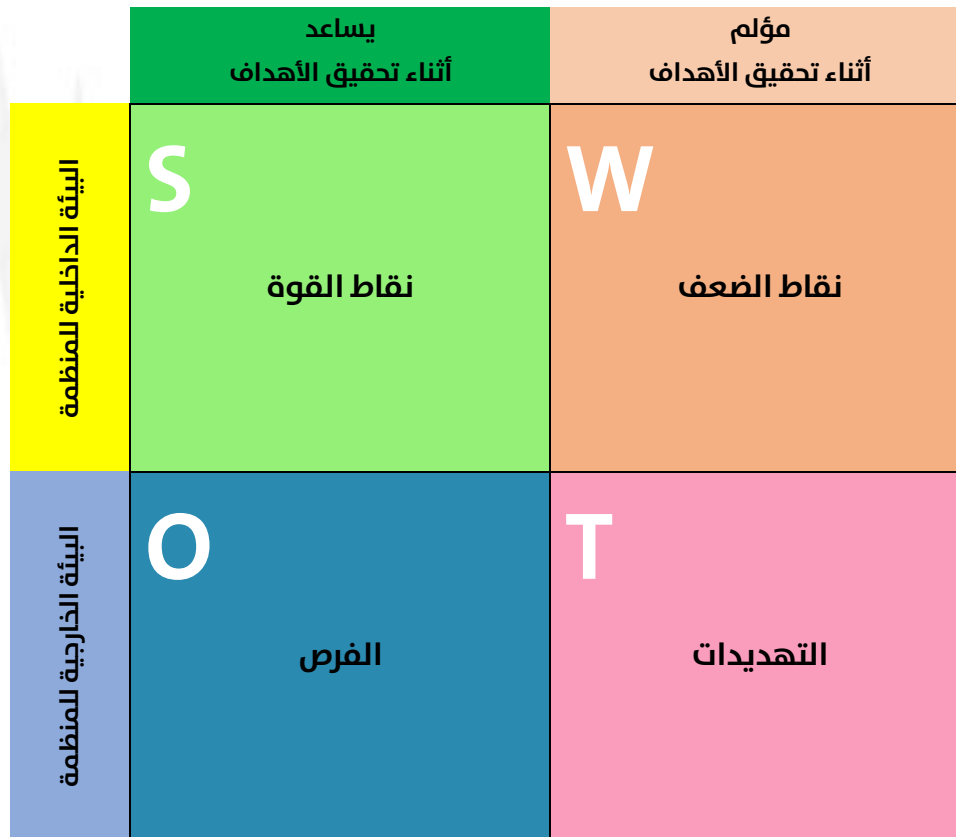
شكل رقم (12) تحليل بستل PESTEL



” كورت لوين (1890م)

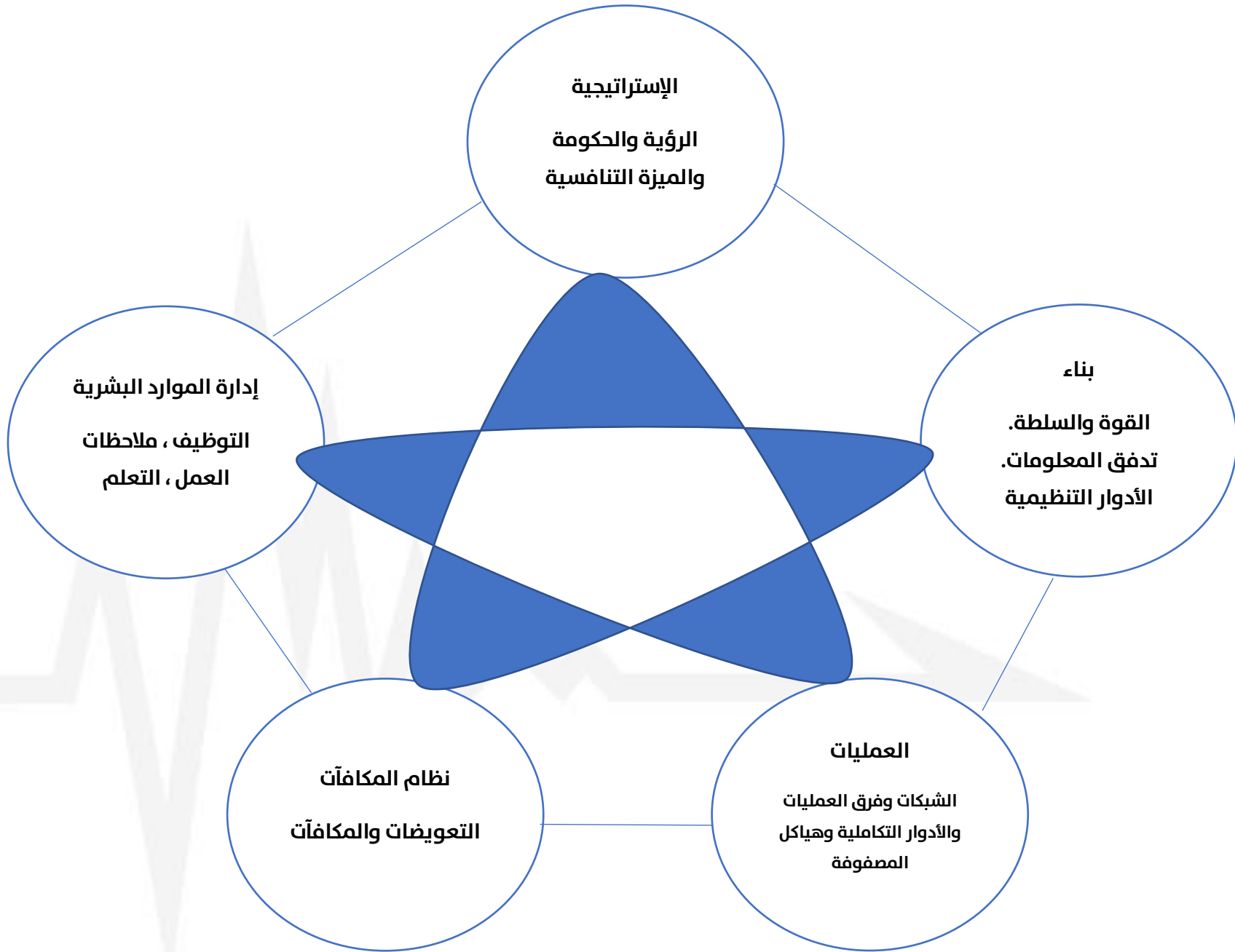
ولد في بولندا
معروف كواحد من الرواد المعاصرين
في علم النفس الاجتماعي
والتنظيمي والتطبيقي،
في الأربعينيات من القرن الماضي،
اقترح لوين نموذج إدارة التغيير
الذي ربما كان أول وأشهر
تحليل مبكر لكيفية تكيف
المنظمات والتعامل مع التغيير.

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
هو نموذج عالي المستوى مستخدم في بداية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، إنه اختصار لـ "نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات". تعتبر نقاط القوة والضعف عوامل داخلية ، وتعتبر الفرص والتهديدات عوامل خارجية. يساعد استخدام تحليل SWOT المؤسسة على تحديد الأماكن التي تعمل بشكل جيد وفي المجالات التي يمكنها تحسينها.	الستينات و السبعينات	البرت هامفري	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)	التخطيط الإستراتيجي



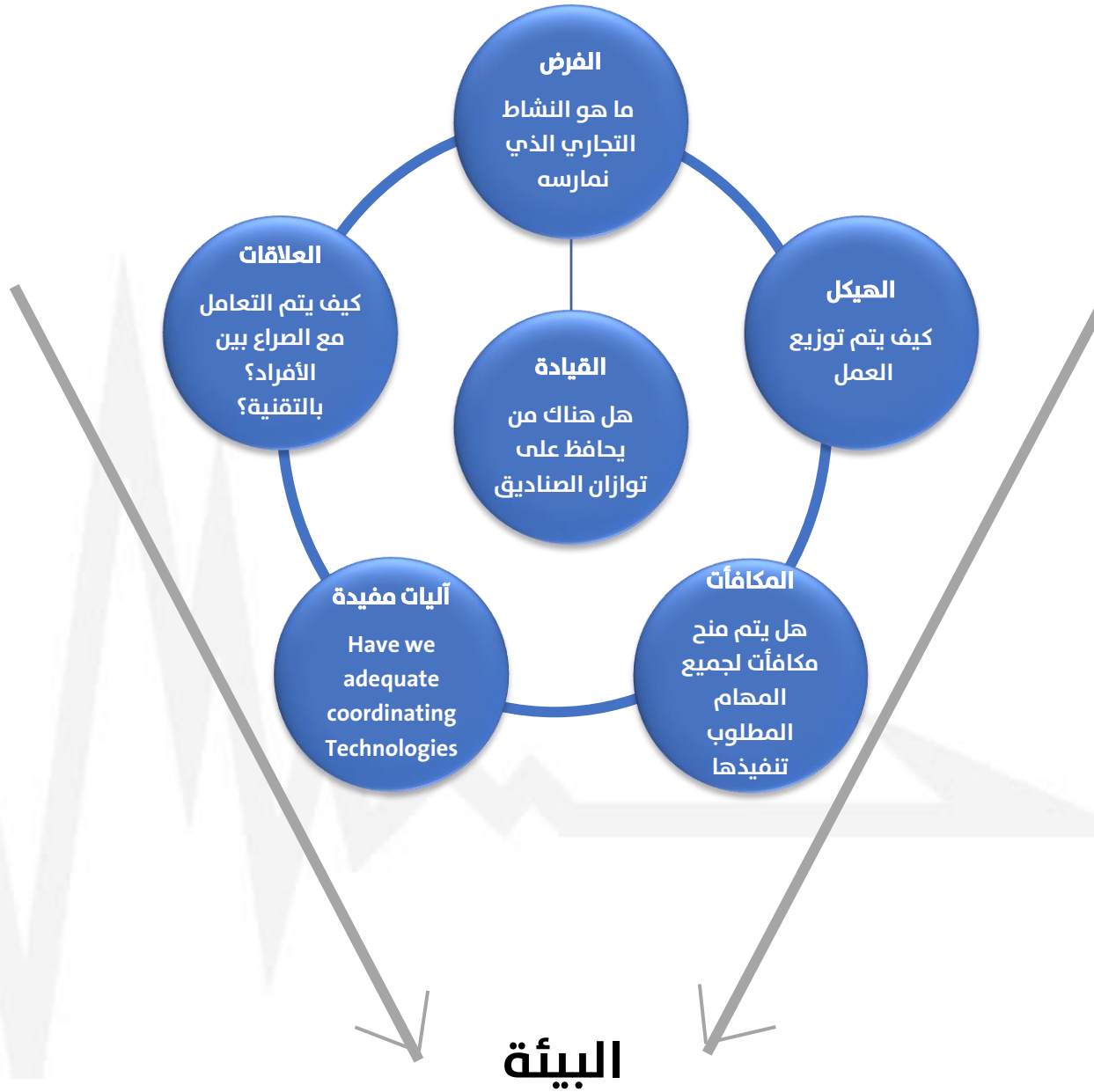
شكل رقم (13) تحليل سوات (SWOT)

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>يستخدم نموذج Star Model لجاي جالبريث في تطوير المؤسسات كأساس لخيارات التطوير المنظمي.</p> <p>في هذا النموذج ، ينقسم تصميم المؤسسة إلى خمس فئات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إستراتيجية • بناء • العمليات، • المكافآت • المورد البشري. <p>يجب أن تكون هذه المجالات متصلة ومحددة ، من أجل إرساء قاعدة وهيكل متين للمؤسسة. من خلال استخدام Star Model من Jay Galbraith للعمل بفعالية في هذه المرحلة من تطوير المؤسسة ، تزيد الإدارة من فرص تحقيق الأداء الجيد لاحقاً ، فضلاً عن فرص ثقافة مؤسسية إيجابية.</p> <p>في منتصف الخمس نجوم ، الفئات الخمس ، تعمل المنظمة كمركز ثقل يجمع كل المناطق الخمس معاً. يمكن التحكم في مكونات التصميم الخمسة هذه من قبل الإدارة وقد تؤثر على سلوك الموظفين. لهذا السبب ، يمكن النظر إلى سياسة التصميم على أنها أداة تحتاج الإدارة بها إلى أن تصبح ماهرة من أجل تشكيل المنظمة بشكل فعال.</p>	الستينيات	جاي جيلبرت	نجمة جيلبرت	التطوير المنظمي



شكل رقم (14) نجمة جيلبرت

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>يستخدم نموذج Weisbord Six-Box ست فئات واسعة لإجراء تشخيص تنظيمي للقضايا داخل الشركة. وفقاً لـ Weisbord ، فإن تحديد المشكلة وحلها هو أمر يجب القيام به بشكل منهجي من قبل الأشخاص أنفسهم ، لأنهم أكثر دراية بوضعهم الخاص. التشخيص الرسمي هو وسيلة لسد الفجوة بين ما هو وما يجب أن يكون. يتيح تحليل مجالات البحث الستة للمؤسسات الكشف عن المشكلات واستخلاص النتائج من أجل حل المشكلات الداخلية.</p> <p>1. الغرض: يجب أن يكون الغرض التنظيمي واضحاً لجميع الموظفين ، ويجب أن يلتزموا بالغرض ، حتى لو كانت وجهة نظرهم الشخصية مختلفة تماماً.</p> <p>2. الهيكل: يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على الصورة الأكبر لعلاقات القوة بين الموظفين والعلاقات الرسمية بين المجموعات الوظيفية. يجب أن يوفر الهيكل رؤية واضحة لمن هو المسؤول في النهاية عن تحقيق الأهداف في المنظمة.</p> <p>3. العلاقات: تشمل العلاقات الأفراد والجماعات والأقسام الوظيفية الأخرى التي تعمل معاً بشكل فعال.</p> <p>4. المكافآت: يجب تحليل أنظمة المكافآت ، الرسمية وغير الرسمية ، من أجل ضمان توفير مستويات المكافآت المناسبة ، بحيث يظل الموظفون متحفزين.</p> <p>5. القيادة: تشير القيادة بشكل رئيسي إلى المديرين داخل المنظمة. يحتاج المديرين إلى استخدام الموارد البشرية والمواد والمعدات الموجودة تحت تصرفهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. يحتاجون أيضاً إلى تشجيع التعاون بين الموظفين الذين يعملون في نفس المشروع أو المنتج.</p> <p>6. آليات مفيدة: الآليات المفيدة هي طرق تساعد الموظفين على تنسيق أنشطتهم. الأمثلة هي أوصاف المناهج التنظيمية والإجراءات والندوات والملاحظات والتقارير ووجهات النظر أو نظم المعلومات المتكاملة.</p>		مارفن ويزبورد أمريكي الجنسية محلل أعمال	الصناديق الستة لويزبورد	تقييم أداء المنظمة

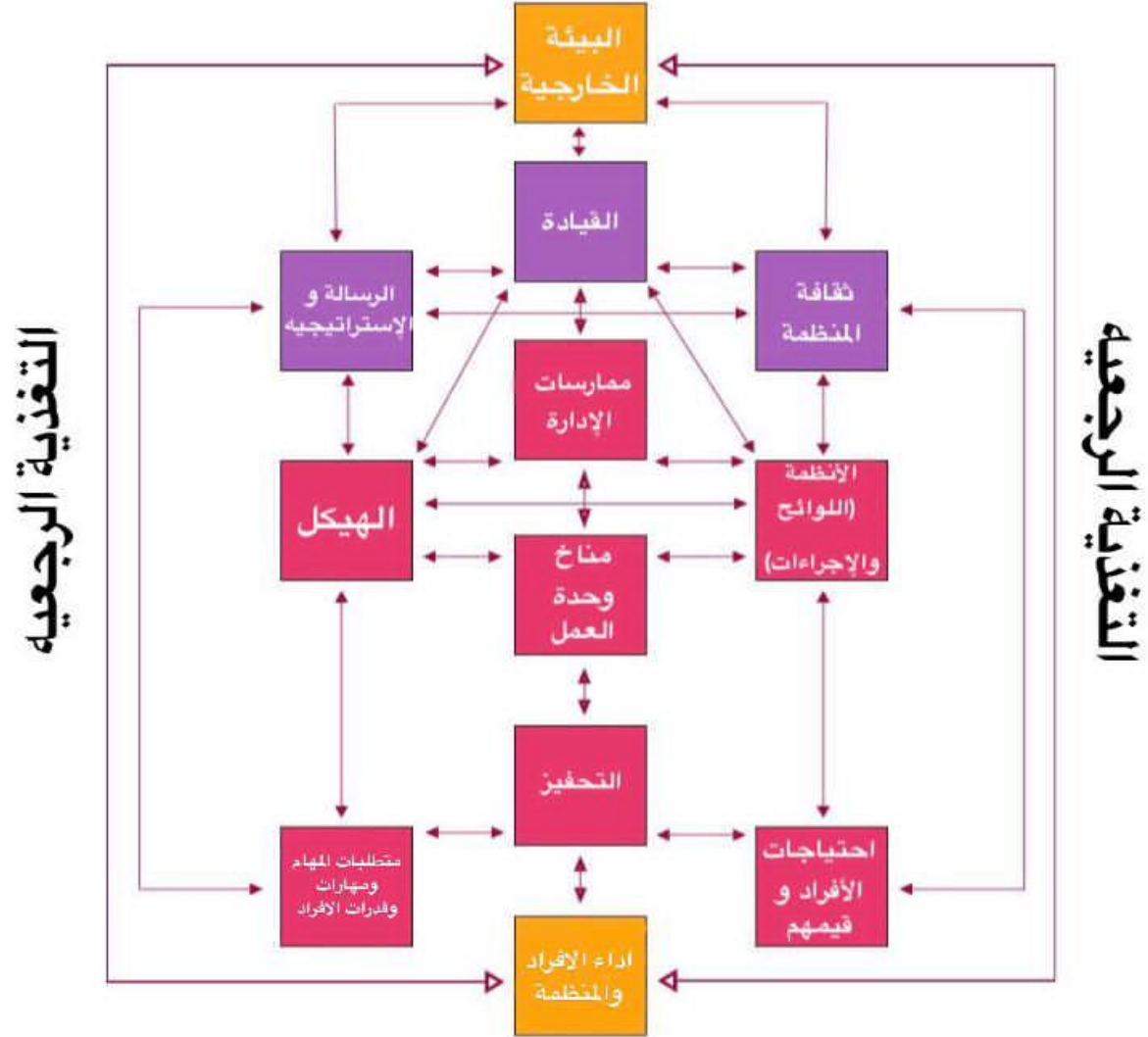


شكل رقم (15) الصناديق الست لوزيربورده

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>نموذج الأداء والتغيير ، وهو أداة تُستخدم لفهم الأجزاء المكونة للمؤسسة وكيفية ارتباطها ببعضها البعض في وقت التغيير. السبب الشائع لفشل مبادرة التغيير هو أن جميع مناطق المنظمة المتأثرة بالتغيير لم يتم حسابها. لذلك ، يمكن أن يكشف استخدام هذا النموذج عن مجالات العمل المتأثرة وكيف ترتبط ببعضها البعض. يوضح النموذج أيضًا التسلسل الهرمي للعوامل داخل المنظمة وبالتالي تدفق التأثير من عامل إلى آخر.</p> <p>النموذج هو مثال على "نظرية الأنظمة المفتوحة" ، والتي تشير إلى أن التغيير يأتي من التأثيرات الخارجية.</p> <p>يوضح الرسم التخطيطي (الشكل رقم 16) العناصر وإلى أي مجموعة تنتمي ، وكيف تتفاعل مع بعضها البعض والتسلسل الهرمي العام للمؤسسة.</p> <p>تمثل بداية ونهاية العملية (الكتل الصفراء) المدخلات الخاصة بالمنظمة ، والبيئة الخارجية ، ومخرجات المنظمة ، والأداء الفردي والتنظيمي.</p> <ul style="list-style-type: none"> • البيئة الخارجية - يمثل هذا العامل أي قوى أو ظروف خارج المنظمة ستؤثر على عملياتها. من الأمثلة على ذلك سلوك المستهلك أو ظروف السوق. • الأداء الفردي والتنظيمي - هذا العامل هو الناتج الإجمالي للمنظمة. يمكن أن تقدم بعدة طرق مختلفة ، مثل معدل الدوران ، والإنتاجية ، ورضا العملاء وما إلى ذلك. <p>العوامل التحويلية (الكتل الأرجوانية) هي عمليات وخصائص متأصلة بعمق في المنظمة. أي تغيير يحدث لهذه العوامل سيكون له عواقب وخيمة على بقية المنظمة. من الصحيح أيضًا أن أي تغيير آخر سيتطلب مدخلات هذه العوامل ، ومن ثم تذهب الأسهم في كلا الاتجاهين. التغيير الدائم لأي من هذه العوامل من المرجح أن يكتسح التغيير في جميع أنحاء المنظمة. ستتأثر هذه العوامل بشدة بالبيئة الخارجية وسيكون لها أيضًا التأثير الأقوى على عوامل العمليات.</p> <ul style="list-style-type: none"> • القيادة - ذكر المؤلفون أن هذا العامل "يوفر التوجيه" لبقية المنظمة. الأفراد في المناصب القيادية مسؤولون عن تطوير الرؤية وتحفيز بقية المنظمة على تحقيقها. • الرسالة والاستراتيجية - يصف هذا العامل الغرض من المنظمة وكذلك العمليات الخاصة بكيفية تحقيقها. 	الستينات	وارنر بيرك و جورج ليتوين	نموذج بيرك ليتوين السببي	تقييم أداء المنظمة

<ul style="list-style-type: none"> • ثقافة المنظمة - أعراف وقيم المنظمة. ستكون أقل رسمية من "الرسالة والاستراتيجية"، لكنها ستظل موجودة ضمناً في جميع أنحاء المنظمة. • تشير عوامل المعاملات (الكتل الوردية) إلى العمليات اليومية داخل المنظمة. يجادل المؤلفون بأن هذه العوامل تتأثر بشدة بالإدارة بدلاً من القيادة. من المرجح أن يؤدي التغيير في هذه العوامل إلى تغيير دائم فقط إذا تأثرت العوامل التحويلية بدورها. • ممارسات الإدارة - سلوكيات وأنشطة المديرين ، وعادة ما تكون متوافقة مع تنفيذ الاستراتيجية الشاملة. • الهيكل - انقسامات المنظمة ، أي التسلسل الهرمي والإدارات وقنوات الإبلاغ. • الأنظمة (السياسات والإجراءات) - هذه هي الآليات الموضوعة لمساعدة ودعم الموظفين. قد تكون هذه أنظمة قانونية أو أنظمة مكافآت ، على سبيل المثال. • مناخ وحدة العمل - بيئة عمل الفريق. على سبيل المثال ، مدى تعاون أعضاء الفريق بشكل جيد ، ومدى شعور الأفراد بالراحة في التعبير عن أنفسهم أو مدى جودة تحديد الأهداف ومكافأتها. • التحفيز/ الدافع - تحديد الأهداف لإلهام الموظفين وتوجيههم. • متطلبات المهام والمهارات/القدرات الفردية - مطابقة الوصف الوظيفي مع خبرة الموظف. • الاحتياجات والقيم الفردية - يتوقع الموظفون تلبية مطالب معينة ، مثل الراتب والتوازن بين العمل والحياة والمسؤولية وما إلى ذلك في دورهم. <p>الاستخدامان الرئيسيان لهذا النموذج هما إما تشخيص مشكلة داخل المنظمة أو إنشاء خطة عمل (غالباً لمبادرة تغيير). أولاً ، يجب تحديد المجموعة من أين يأتي التغيير أو يتم التخطيط له. ثم داخل تلك المجموعة يجب تحديد العنصر المحدد. بمجرد حدوث ذلك ، يمكن أيضاً تحديد جميع العناصر المتأثرة.</p>				
--	--	--	--	--

نموذج بيرك لتووين للتغيير



شكل رقم (16) نموذج بيرك لتووين للتغيير



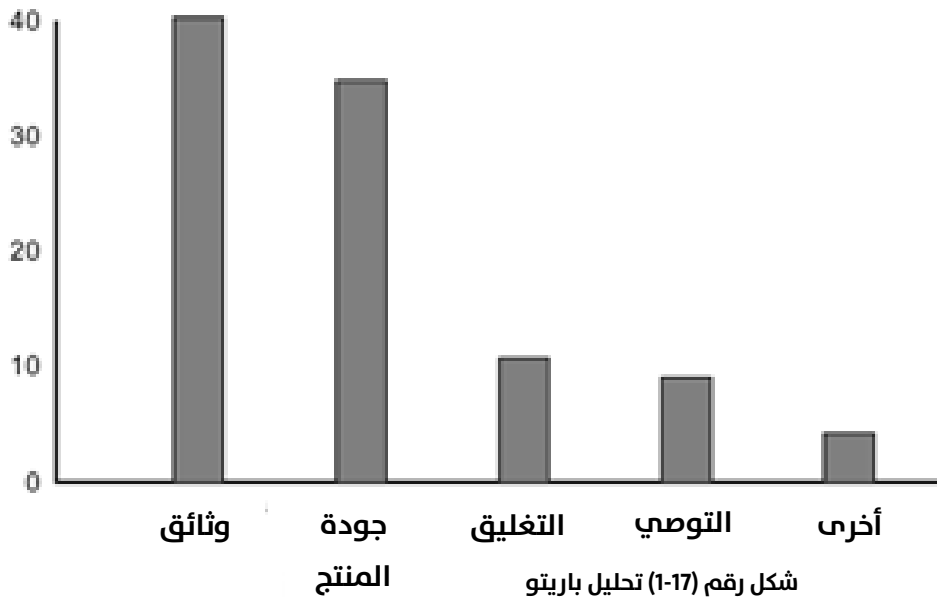
”مايكل يوجين بورتير (1947م)

بروفيسور في مدرسة هارفرد للإعمال.
هو أحد اعظم القادة في مجال
إستراتيجية الشركات وتنافسية الدول
والمناطق. وهو صاحب
أداة قوى بورتير الخمسة
(Porter 5 Forces)
التي تعتبر من أقدم الأدوات
المستخدمة
والتي تم انشاؤها لتنفيذ
الإستراتيجية حول القوى
التي تؤثر على ربحية الصناعة
أو السوق.“

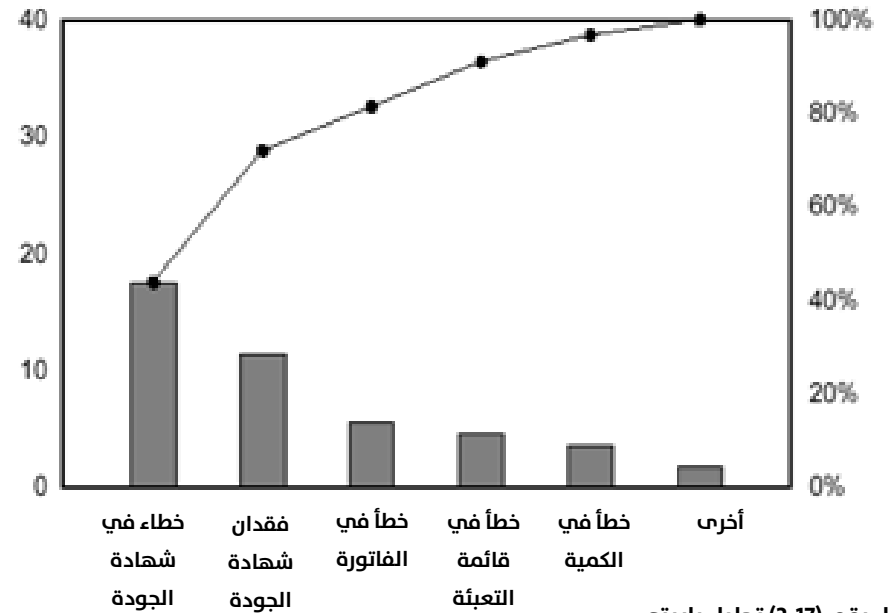
التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>تحليل باريتو هو أسلوب إحصائي في صنع القرار وهو المعروف أيضًا باسم قاعدة 20/80 وفكرته أنه من خلال القيام بـ 20% من العمل يمكنك توليد 80% فائدة من القيام بالعمل بأكمله. خذ تحسين الجودة ، على سبيل المثال ، الغالبية العظمى من المشاكل (80%) تنتج عن بضعة أسباب رئيسية (20%).</p> <p>في أواخر الأربعينيات من القرن الماضي ، اقترح المهندس والمستشار الإداري الأمريكي المولود في رومانيا جوزيف م. جوران المبدأ وأطلق عليه اسم الاقتصاد الإيطالي فيلبريدو باريتو ، الذي لاحظ أن 80% من الدخل في إيطاليا ذهب إلى 20% من السكان. أجرى باريتو لاحقًا دراسات استقصائية في بعض البلدان الأخرى ووجد لدهشته أن توزيعًا مشابهًا ينطبق.</p> <p>يمكننا تطبيق قاعدة 20/80 على كل شيء تقريبًا:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 80% من شكاوى العملاء تنشأ من 20% من منتجاتك وخدماتك. • 80% من التأخيرات في الجدول ناتجة عن 20% من الأسباب المحتملة للتأخيرات. • تمثل 20% من منتجاتك وخدماتك 80% من أرباحك. • 20% من فريق المبيعات لديك ينتج 80% من عائدات شركتك. • 20% من عيوب الأنظمة تسبب 80% من مشاكله. <p>كيف ينفذ التحليل:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. حدد الفئات التي ستستخدمها لتجميع العناصر. 2. قرر ما هو القياس المناسب. مع ملاحظة أن القياسات الشائعة هي التكرار، والكمية، والتكلفة، والوقت. 3. حدد الفترة الزمنية التي سيغطيها مخطط باريتو: دورة عمل واحدة؟ يوم كامل؟ أسبوع؟ 4. اجمع البيانات ، وسجل الفئة في كل مرة ، أو قم بتجميع البيانات الموجودة بالفعل. 5. المجموع الفرعي للقياسات لكل فئة. 6. حدد المقياس المناسب للقياسات التي جمعتها. ستكون القيمة القصوى هي أكبر إجمالي فرعي من الخطوة 5. (إذا كنت ستنفذ الخطوتين الاختيارية 8 و 9 أدناه ، فستكون القيمة القصوى هي مجموع كل الإجماليات الفرعية من الخطوة 5.) قم بتمييز المقياس على الجانب الأيسر من المخطط. 	1940	فيلبريدو باريتو إيطالي الجنسية – رجل اقتصادي	تحليل باريتو	اتخاذ القرار و حل المشكلات

<p>7. بناء وتسمية أشربة لكل فئة. ضع الأطول في أقصى اليسار ، ثم التالي الأطول إلى اليمين ، وهكذا. إذا كان هناك العديد من الفئات بقياسات صغيرة ، فيمكن تصنيفها ضمن فئة "أخرى". ملاحظة: الخطوتان 8 و 9 اختياريان لكنهما مفيدتان للتحليل والتواصل.</p> <p>8. احسب النسبة المئوية لكل فئة: الإجمالي الفرعي لتلك الفئة مقسومًا على الإجمالي لجميع الفئات. ارسم المحور الرأسي الأيمن وقم بتسميته بالنسب المئوية. تأكد من تطابق المقاييس. على سبيل المثال ، يجب أن يكون القياس الأيسر الذي يقابل النصف معاكسًا تمامًا بنسبة 50% على المقياس الأيمن.</p> <p>9. احسب وارسم مجاميع تراكمية: أضف المجاميع الفرعية للفئتين الأولى والثانية ، وضع نقطة فوق الشريط الثاني تشير إلى ذلك المجموع. أضف إلى هذا المجموع الإجمالي الفرعي للفئة الثالثة ، وضع نقطة فوق الشريط الثالث لهذا المجموع الجديد. استمر في العملية لجميع الأشربة. قم بتوصيل النقاط ، بدءًا من الجزء العلوي من الشريط الأول. يجب أن تصل النقطة الأخيرة إلى 100% على المقياس الصحيح.</p>				
---	--	--	--	--

أنواع شكاوى العملاء
الربع الثاني من عام 2005



أنواع شكاوى الوثائق
الربع الثاني من عام 2005





” ديف أولريش ولد عام 1953م

أستاذ جامعي، ومؤلف،
ومستشار إداري. قام مع زملائه
بتأليف أكثر من 30 كتابًا
شكّلت مهنة الموارد البشرية.
هو زميل في الأكاديمية الوطنية
للموارد البشرية.

تم تصنيف ديف أولريش
في المرتبة الأولى كمعلم إداري

وخبير من قبل

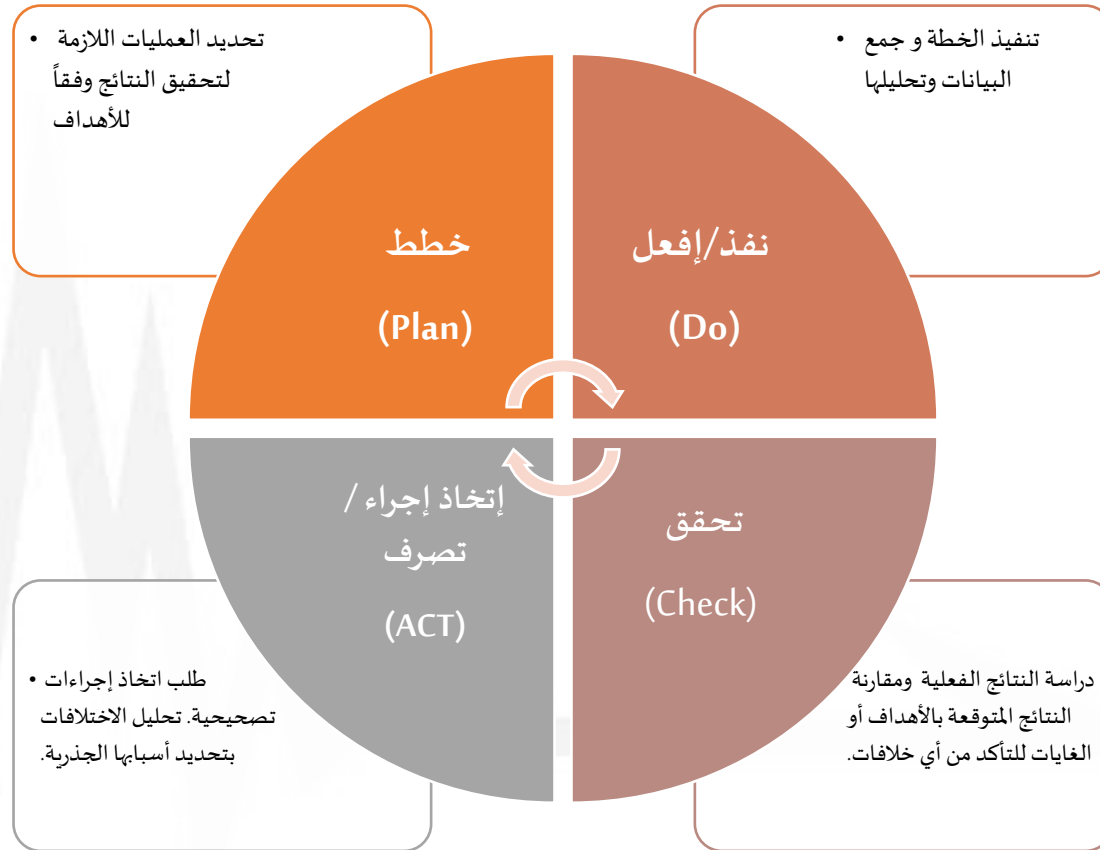
BusinessWeek

و حصل على لقب

المفكر الأكثر تأثيراً في الموارد البشرية
” خلال العقد من قبل مجلة HR

Dave Ulrich

التفاصيل	السنة	يعود الفضل إلى	الأداة	مجال الاستخدام
<p>دورة Plan-do-check-act هي نموذج من أربع خطوات لإجراء التغيير. مثلما لا تنتهي الدائرة ، يجب تكرار دورة PDCA مرارًا وتكرارًا للتحسين المستمر. تعتبر دورة PDCA أداة تخطيط المشروع.</p> <p>استخدم دورة PDCA عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بدء مشروع تحسين جديد • تطوير تصميم جديد أو محسن لعملية أو منتج أو خدمة • تحديد عملية العمل المتكررة • التخطيط لجمع البيانات وتحليلها من أجل التحقق من المشاكل أو الأسباب الجذرية وتحديد أولوياتها • تنفيذ أي تغيير • العمل على التحسين المستمر <p>إجراء Plan-do-check-act</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. التخطيط: التعرف على الفرصة والتخطيط للتغيير. تحديد العمليات اللازمة لتحقيق النتائج وفقاً للأهداف 2. افعل: اختبر التغيير. قم بإجراء دراسة على نطاق صغير. تنفيذ الخطة و جمع البيانات وتحليلها 3. تحقق: راجع الاختبار ، وحلل النتائج ، وحدد ما تعلمته. دراسة النتائج الفعلية ومقارنة النتائج المتوقعة بالأهداف أو الغايات للتأكد من أي خلافات. 4. التصرف: طلب اتخاذ إجراءات تصحيحية. تحليل الاختلافات بتحديد أسبابها الجذرية. اتخذ إجراءً بناءً على ما تعلمته في خطوة الدراسة. <p>إذا لم ينجح التغيير ، فانتقل إلى الدورة مرة أخرى بخطة مختلفة. إذا كنت ناجحاً ، فادمج ما تعلمته من الاختبار في تغييرات أوسع. استخدم ما تعلمته للتخطيط لتحسينات جديدة ، وابدأ الدورة مرة أخرى.</p>		إدوارد ديمينغ	دورة PDCA	إدارة التغيير و تخطيط المشاريع



شكل رقم (18) دورة PDCA

المراجع

<https://creately.com/blog/diagrams/change-management-tools-list/>: موقع

<https://www.themanager.org/2015/11/porters-five-forces/>: موقع

<https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-models/#1>: موقع

https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbb83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf: موقع

<http://www.knowledge-communication.org/pdf/conceptual-mngt-tool-mep.pdf>: موقع

<https://www.toolshero.com/change-management/burke-litwin-model/>: موقع

<https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1839>: موقع

https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm: موقع

<https://www.researchgate.net/publication/317555667> A novel approach for estimation of dynamic from static origin- destination matrices: موقع

<https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>: موقع

<https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>: موقع

<https://upboard.io/weisbords-six-box-model-online-tools-templates/>: موقع

<https://www.researchgate.net/publication/288958760> History of swot analysis: موقع

<https://pestleanalysis.com/who-invented-pest-analysis/>: موقع

<https://blog.capterra.com/best-hr-dashboards/>: موقع

<https://balancedscorecard.org/bsc-basics/what-is-a-strategy-map/>: موقع

<https://www.productplan.com/glossary/stakeholder-analysis/>: موقع

<https://www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/33.pdf>: موقع

مجلة هارفرد لإدارة الأعمال

<https://alqabas.com/article/496503-%D9%86>: موقع

<https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/10/13/the-culture-map-a-systematic-intentional-tool-for-designing-great-company-culture>: موقع

<https://www.strategyzer.com/blog/posts/2016/1/11/best-practices-how-to-use-the-culture-map>: موقع

<https://strategicsaudi.com/2019/07/22/balanced-scorecards/>: موقع

<https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>: موقع

<https://www.projectsart.co.uk/pareto-analysis-step-by-step.php>: موقع

<https://asq.org/quality-resources/pareto>: موقع

<https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle#Use>: موقع



حقوق النشر والتوزيع محفوظة لمكتب نبض التخطيط © - 2020



www.pulse-planning.com



info@pulse-planning.com



@PulsePlanning



Pulse Planning

تصميم: فدوى الجندبي

رسومات: دانة الجندبي

