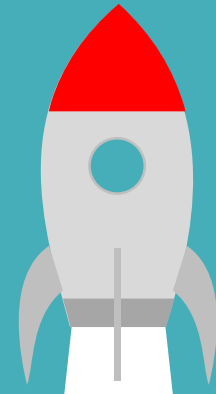


برامج ابتكار شركات المستقبل
لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء

الجلسة الثانية



تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسط



TAG.Global

مؤسسة أبو حزالة العالمية
Talal Abu-Ghazaleh Global

في نهاية الجلسة نتوقع التالي

ما هي استراتيجيات التحسين واستراتيجيات التميز في الأداء؟

فهم استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات

فهم استراتيجية الاهتمام الناجح بالعمل

فهم استراتيجية إعادة تصميم المهام والعمليات (هندسة العمليات)

فهم استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتمكين الموظفين



المحاور التدريبية



مفاهيم حول استراتيجيات



استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات



استراتيجية الاهتمام الناجح بالعمل



استراتيجية إعادة تصميم المهام والعمليات (هندسة العمليات)



استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتمكين الموظفين

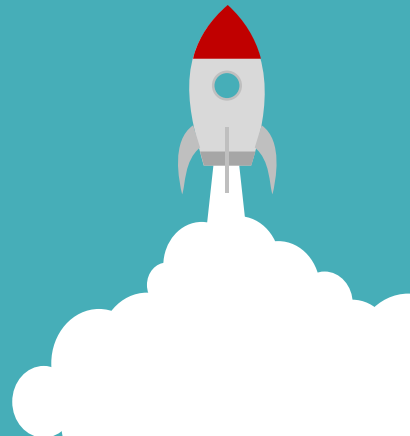
توقعات المشاركين



اكتب التوقعات
على ورق الحائط



TAG.Global



الاختبار القبلي



TAG.Global

طهارة أبو حنيفة العالمية
Talal Abu-Ghazaleh Global

ماذا تعرف عن
استراتيجيات تطوير
الأعمال

اكتب السؤال
على ورق الحائط

سؤال مباشر للمشاركين

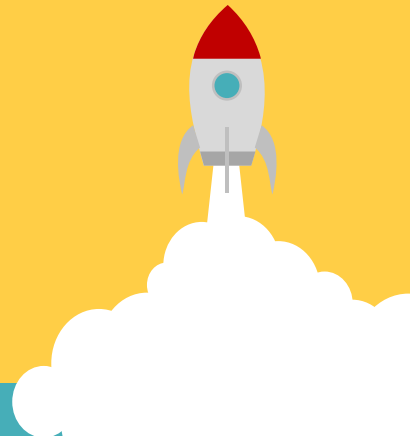


ما هي استراتيجيات التحسين واستراتيجيات التميز في الأداء ؟ وكيف طبقتها كبرى وصغرى شركات العالم وصولاً إلى التفوق (كفاءةً وفاعليّةً) ؟ في البداية لابد من تعريف الاستراتيجية وتعريف مفهوم الكفاءة والفاعلية للمؤسسات.

الاستراتيجية

- تعبير عن الرؤية المستقبلية والالتزام الموجه نحو مستوى معين من الطموحات.
- نمط يحدد المسار المستقبلي للشركة أو المؤسسة.

تعريف الاستراتيجية



أسس تحقيق التميز المؤسسي

أصبحت المنظمات التي تسعى إلى التميز مدفوعة لتتبني مجموعة من الأسس التي تحقق مفهوم التميز الاستراتيجي وأهمها:

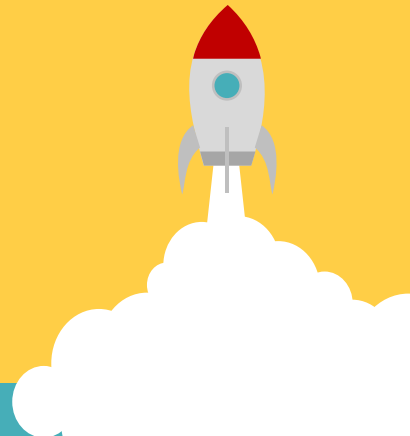
(1) وجود رؤية واضحة للمؤسسة:

هذه الرؤية التي توجه جهود جميع الإدارات والعاملين في المؤسسة نحو هدف كبير موحد، والذي غالباً ما يكون لعقود طويلة من الزمن، فالرؤية هي "الالتزام المعلن عنه من قبل الشركة أو المجموعة".

(2) وجود رسالة محددة:

والرسالة تمثل الوضع الحالي والتطلعات المستقبلية للشركة، وهي بصورة أو أخرى تعكس الالتزام الخاص بأصحاب العمل تجاه العملاء والعاملين والمجتمع على حد سواء.

أسس تحقيق التميز المؤسسي



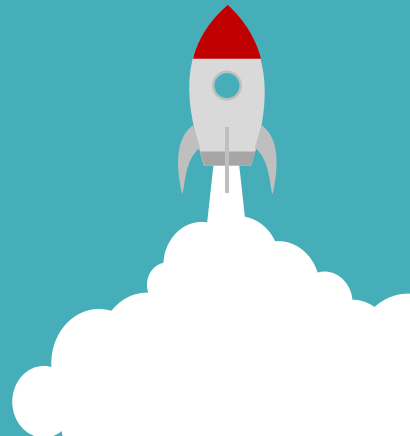
ما هي استراتيجيات
التطوير والتحسين

اكتب السؤال
على ورق الحائط

سؤال مباشر للمشاركين



TAG.Global



استراتيجية التطوير والتحسين

للأعمال الصغيرة والمتوسطة

سلسلة متتالية من أنماط التغيير المخطط والهادف إلى التفوق في مجال العمل (التميّز في الأداء) وتحقيق رؤية المؤسسة. وأغلب المؤسسات التي تعمل برؤية ورسالة محددة تعكس في الواقع طموحات أصحابها والعاملين فيها للوصول إلى الكفاءة والفاعلية

الفاعلية

للأعمال الصغيرة والمتوسطة

الفاعلية تتمحور حول

(رضا العملاء، رضا العاملين، سمعة المؤسسة، المعلومات ...)

إن جميع جهود التحسين الهادفة لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمؤسسة تسمى استراتيجيات لأنها بالفعل تسعى:

- لإحداث تغييرات كبيرة في طرق وأساليب ونتائج العمل.
- تحتاج إلى جهود وطاقات من موارد كبيرة ودائمة (بما في ذلك دعم الإدارة العليا).
- تستمر هذه الجهود إلى سنوات عديدة (تحتاج إلى وقت لضمان النجاح).

هل هنالك علاقة بين
المشكلات الإدارية والرغبة
في التحسين؟ وهل عملية
التحسين تسبق ظهور
المشكلات الإدارية أم أنها
عملية تطوير مستمر في
المجالات المؤثرة على وجود
واستمرار المؤسسة؟.

اكتب السؤال
على ورق الحائط

سؤال مباشر للمشاركين



المشكلات الإدارية واستراتيجيات التحسين

- هناك ارتباط شديد بين وجود المشكلات الإدارية (ضعف الكفاءة، انخفاض الإنتاجية، ترك العمل، انخفاض الحافز، المنافسة التسويقية الحادة، قلة المعلومات)، وبين رغبة الإدارة أو المالكين في التحسين الذي يصل أحياناً بالمؤسسة إلى التميز في الأداء.
- لكن تحسين الأداء لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً لازماً لبقاء المنظمة وعدم انهيارها ولدعم القدرات التنافسية لها.

هل يوجد استراتيجية و
منهجية محددة للتطوير
والتحسين

اكتب السؤال
على ورق الحائط

سؤال مباشر للمشاركين



الاختيار والمفاضلة بين استراتيجيات التحسين:

إن النظرة المتفحصة لاستراتيجيات التحسين في الأداء تجعل أصحاب الرغبة في التحسين في حيرةٍ حول اختيار أولويات التحسين، أو بمعنى آخر من أين تبدأ المؤسسة في التحسين في ظل البدائل المتعددة والاستراتيجيات المتنوعة. ولتسهيل هذه المهمة ينبغي في البداية إعطاء الوقت الكافي وإشراك أكبر قدر من أصحاب التأثير في المؤسسة لدراسة الاحتياجات والظروف الخاصة بالمؤسسة (المهم فالأهم)، فجهود التحسين يمكن برمجتها على سنوات بدلاً من سنة واحدة حسب الإمكانيات والظروف المتاحة.

الاختيار والمفاضلة بين استراتيجيات التحسين:

إن كثيراً من المناهج والأساليب الإدارية المعروفة يمكن وصفها بأنها استراتيجيات لتحسين الأداء، بل إن بعضها يعد استراتيجيات كبيرة لإعادة بناء المؤسسات، إن أهم هذه والاستراتيجيات يمكن توضيحها في الشكل التالي.

منهجيات التطوير والتحسين

منهجيات التطوير والتحسين

1 إدارة الجودة الشاملة

1

2 منهج التطوير والتحسين كايزن

2

3 الأداء الشمولي (بطاقة الأداء المتوازن)

3

منهجيات التطوير والتحسين

منهجيات التطوير والتحسين

نظام مؤشرات الأداء

4

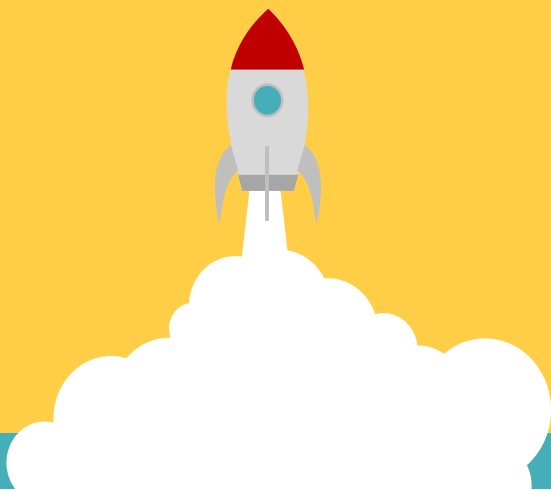
الاقتماد بالنماذج Benchmarking

5

إعادة هندسة العمليات

6

منهجيات التطوير والتحسين



منهجيات التطوير والتحسين

سداسية الجودة 6 Sigma

7

تعلم التصرف Action Learning

8

تصغير حجم العمالة

9

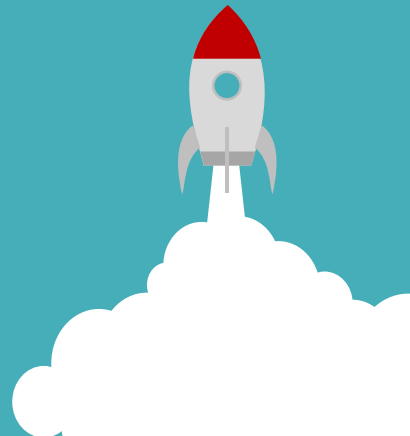
يتم تقسيم المشاركين الى
مجموعات عمل وتكليف كل
مجموعة بإجراء بحث في
الانترنت عن منهجيات
التطوير السالفة الذكر ؟
اجعل كل مجموعة تعرض ما
توصلت اليها وافتح النقاش ..

اكتب السؤال
على ورق الحائط

نشاط منزلي

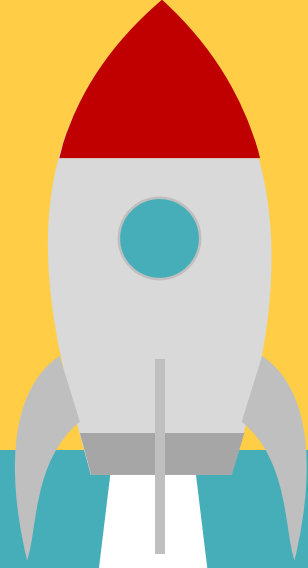


TAG.Global



الاختيار والمفاضلة بين استراتيجيات التحسين:

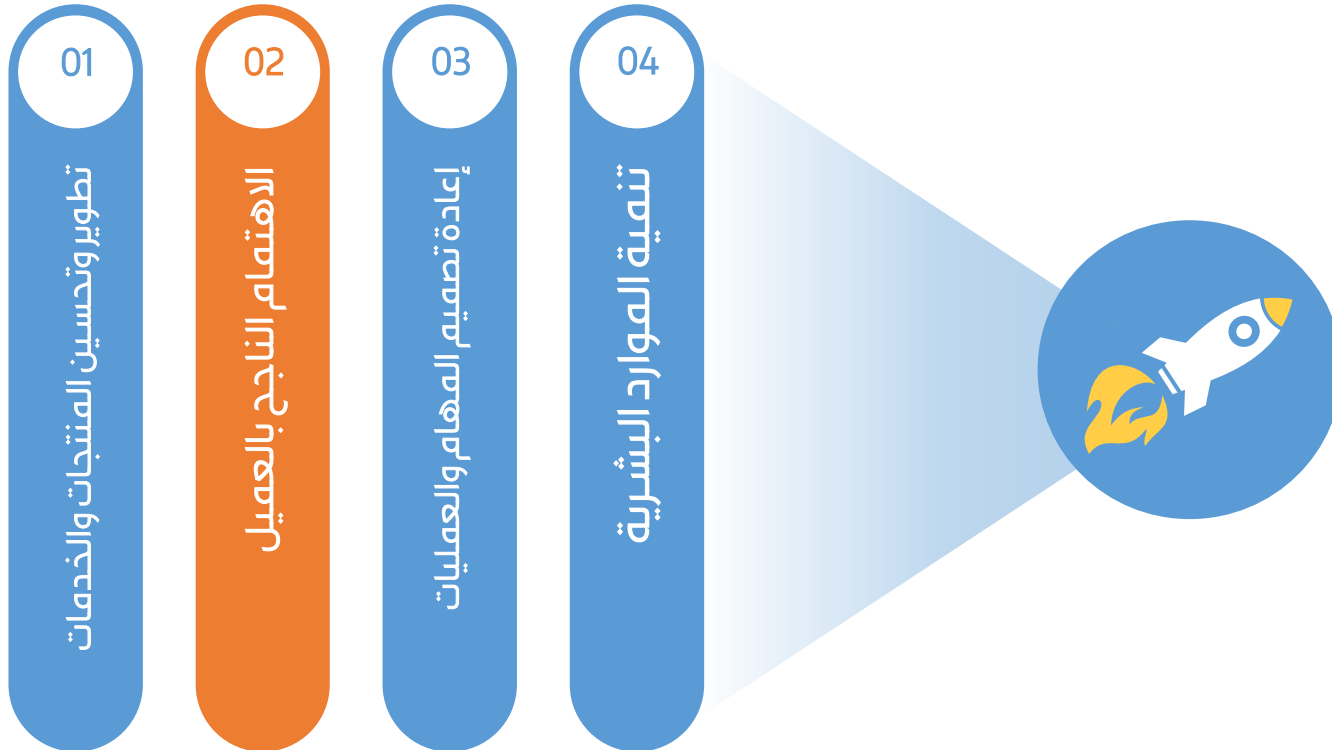
” ومهما يكن الحال فإن المسألة الجوهرية التي سنطرحها لن تكون في مسألة أي المناهج تتعد أقوى من الأخرى، ولكن الطرح يتمثل في ضرورة تشكيل فريق عمل متخصص لإحداث التحسين من داخل المؤسسات نفسها واختيار الاستراتيجيات التي تناسب المؤسسة حسب الأولوية.“



استراتيجيات

تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة

استراتيجية التطوير والتحسين



استراتيجيات التطوير والتحسين

تتعدد استراتيجيات التطوير والتحسين ولعل ابرزها 4 استراتيجيات وهي



استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات

تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة

تنشأ استراتيجية تطوير
المنتجات لأسباب ما هي؟؟

اكتب السؤال
على ورق الحائط

سؤال مباشر للمشاركين

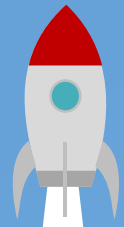


اولاً : استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات (تنشأ لسبيين)



UP

الرغبة في ضمان التفوق (التميز) في الأداء. ومعنى ذلك أن الدافع وراء عملية التحسين قد لا يكون مشكلات حقيقية أو تهديدات تواجهها المؤسسة، وإنما رغبة الإدارة في تبني استراتيجية تعطيها ميزة تفضيلية، وقد لا يكون الدافع تحقيق ميزات تنافسية أو ربحية فقط، خاصة في مجال الشركات أو المؤسسات المتفردة في الخدمة (الاتصالات، الكهرباء، النقل).



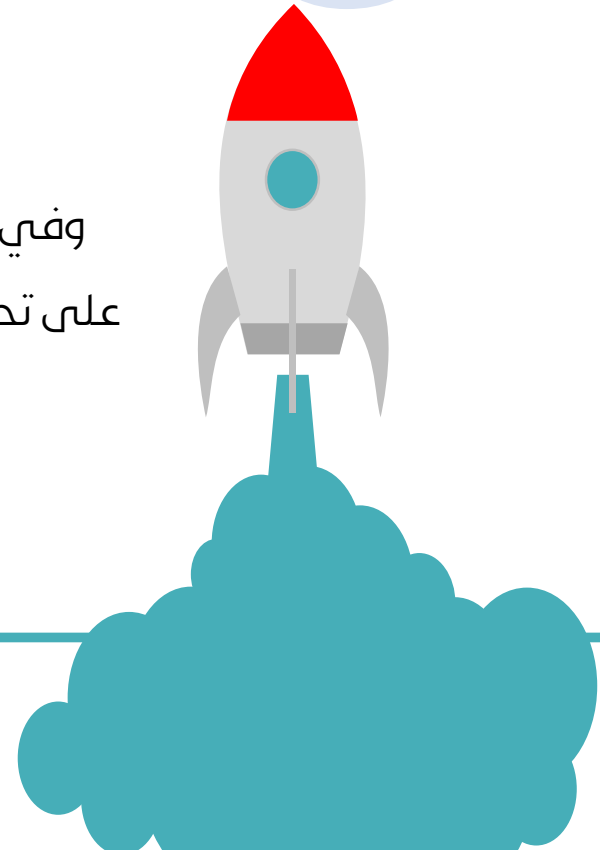
انحسار الحصة السوقية للمؤسسة في مجال المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وذلك بسبب دخول منافس جديد أو عدم مواكبة المنتجات والخدمات لمستويات المنافسين أو بسبب اشتداد المنافسة وهذا يعني أن الدافع الأول لعملية تحسين المنتجات والخدمات إنما يأتي بفعل مشكلة حقيقية تهدد المؤسسة.

DOWN



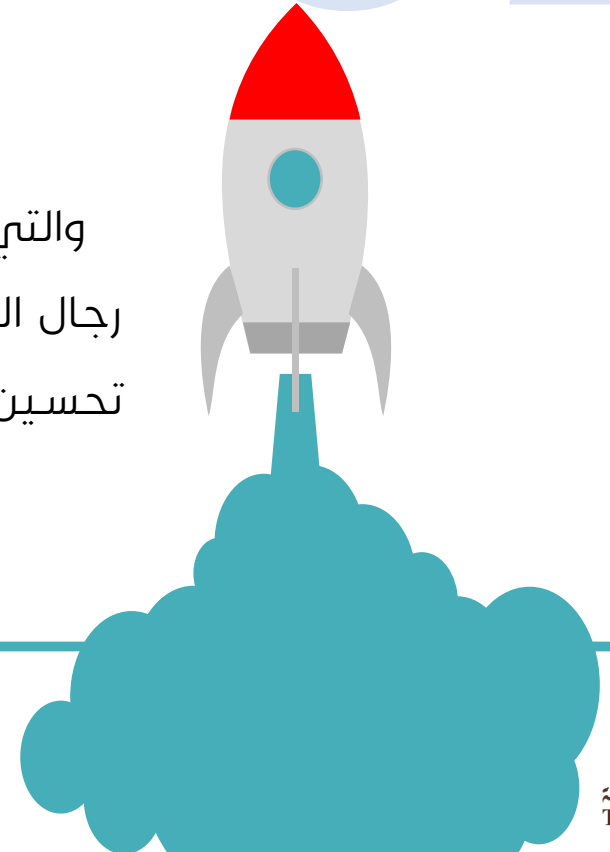
تحسين المنتجات والخدمات اقتداء بال نماذج الرائدة

وفي هذه الحالة تقوم الشركة بحاكاة نماذج رائدة لشركات منافسة فتعمل على تحسين خدماتها أو منتجاتها بما يوازي أوي ويفوق ما انتجه المنافسون.



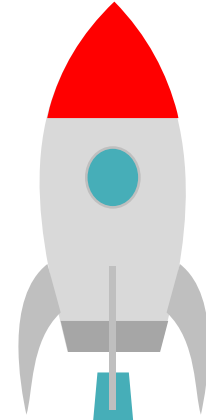
تحسين المنتجات والخدمات بناءً على رغبات واقتراحات العملاء

والتي يتم التعرف عليها من خلال الاستثمارات الموزعة في منافذ البيع أو بواسطة رجال البيع وموظفي المواجهة أو عن طريق لجان وفرق خاصة لهذا الغرض (فرق تحسين المنتجات والخدمات).



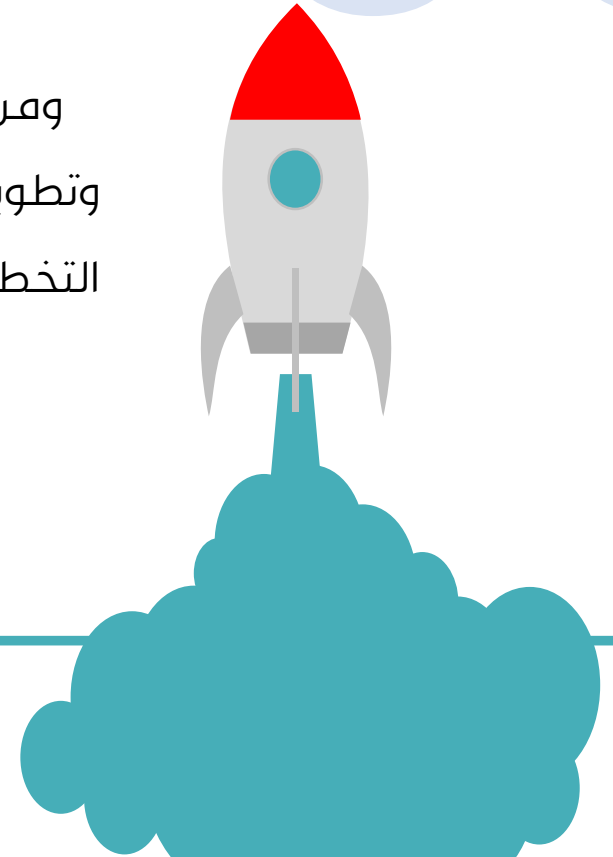
03 تطوير منتجات وخدمات جديدة

وأغلب هذه المنتجات تكون وليدة أعمال وجهود مستمرة لفرق عمل تسمى "فرق تطوير المنتجات الجديدة" أو "حلقات الجودة" أو "لجان تطوير الأفكار" وهي غالباً ما تتشكل من مجموعة من مدراء الإدارات والفروع حيث تُطرح المشكلات والتحديات الحالية، وكذلك الطموحات المستقبلية وصولاً لنقاط اتفاق حول ما تريده الشركة في المستقبل.

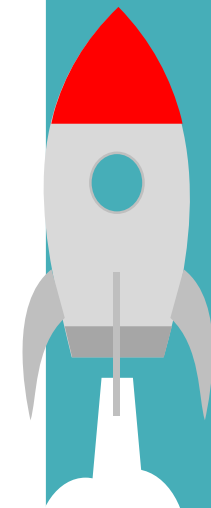


تطوير منتجات وخدمات جديدة

ومن الجدير ذكره أن أكثر الطرق التي نادت بضرورة تحسين المنتجات والخدمات وتطويرها هي: منهج إدارة الجودة الشاملة TQM، منهج كايزن Kaizen، فمنهج التخطيط لهوشن، ومنهج الاقتداء بالنماذج Benchmarking.



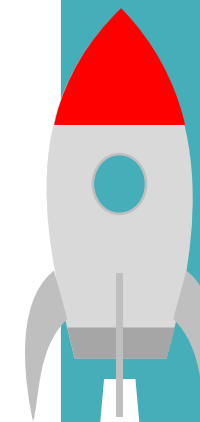
خلاصة استراتيجية تحسين وتطوير المنتجات



الهدف

- تطويرات وتحسينات على المنتجات والخدمات الحالية.
- طرح منتجات وخدمات جديدة.
- طرح منتجات وخدمات متميزة ومتفردة.
- استجابة سريعة للعملاء.
- الارتفاع بمستوى الجودة إلى ما فوق توقعات العملاء.

خلاصة استراتيجية تحسين وتطوير المنتجات



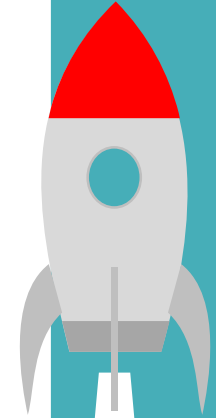
الأساليب

- فرق العمل ولجان تطوير المنتجات والخدمات.
- الاستفادة من رغبات العملاء (بحوث التسويق ومعلومات رجال البيع).
- الاستفادة من الإبداعات الفردية للعاملين.
- متابعة ومحاكاة الجديد في السوق

كيفية التنفيذ

إعداد خطة عمل تنفيذية لتحقيق الأهداف المتعلقة
بهذه الاستراتيجية، وتشكيل فريق من القيادات التنفيذية
لإحداث التطوير.

خلاصة استراتيجية تحسين وتطوير المنتجات





استراتيجية الاهتمام بالعميل

تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة

ما الذي يعنيه مفهوم الاهتمام
الناجح بالعميل والذي طالما
سمعناه في العقود الأخيرة ؟
وهل مقولات مشهورة مثل:
"العميل دائماً على حق" هي
مقولات صحيحة. وهل الاهتمام
بالعميل (للمؤسسات الخاصة) أو
المستفيد هي استراتيجية تقود
إلى التميز في الأداء، وكيف يتم
تطبيقها ؟

اكتب السؤال
على ورق الحائط

سؤال مباشر للمشاركين



يقصد بالاهتمام الناجح بالعميل:

- تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد اللازمة التي تضمن إسعاد العميل أو المستفيد، وتلبية طلباته وتطلعاته.
- تقديم الخدمة بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتحسينها في المستقبل

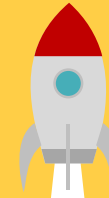
مفهوم الاهتمام الناجح بالعميل



فالاهتمام الناجح بالعميل هي استراتيجية جديدة تفوق مفهوم الاهتمام بالعميل، إذ أن الاهتمام بالعميل هو هدف لدى أغلب الشركات والمؤسسات، بل إننا نجد هذا المصطلح واضحاً في رسالة العديد منها ولا عجب أن نقرأ مثلاً: هدفنا رضا العميل، العميل أولاً، ذو عناية فائقة بالعملاء، ولكن مفهوم هذه الاستراتيجية يتعدى العناية بالعملاء إلى العناية الناجحة بهم، والتي تعني:

- مقارنة ما تقدمه الشركة أو المؤسسة للعملاء في مجال معين مع ما يقدمه الآخرون في السوق.
- مقارنة ما تقدمه الشركة أو المؤسسة للعملاء في مجال معين مقارنةً بطلباتهم ورغباتهم.
- التأكد من مستوى رضا العملاء أو المستفيدين عن المؤسسة وعن الخدمات المقدمة لهم.
- البرامج المتكاملة للخدمة المقدمة للعملاء على مستوى المؤسسة ومدى نجاح جميع الوحدات في الاهتمام بالعملاء (انظر الشكل أدناه).
- تسويق العلاقات ... وسيأتي بيان هذا المصطلح بعد قليل.

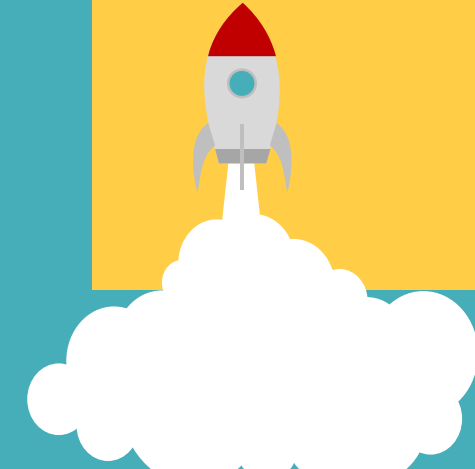
مفهوم الاهتمام الناجح بالعميل

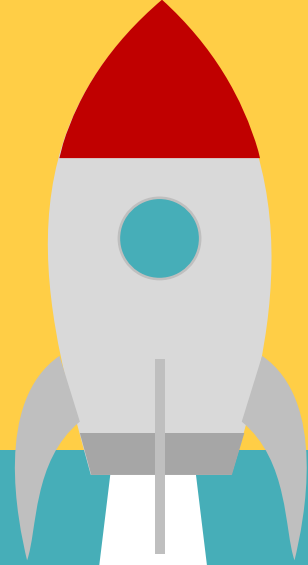


مفهوم الاهتمام الناجح بالعميل

ومما ينبغي توضيحه لهذا الغرض أن:

- الاهتمام الناجح بالعميل يعني جعله يرغب في العودة مرة أخرى إذا تعددت البدائل (المنافسة).
- جعله يرغب في العودة مع علمه بأنه سيستمتع (أو لن تزعجه) بالزيارة.
- جعله سعيداً مثقل بالاهتمام في تعامله مع الجهات المتفردة بالخدمة (الاتصالات، الكهرباء).
- جعله يوصي الآخرين بالتعامل مع المؤسسة أو الشركة.



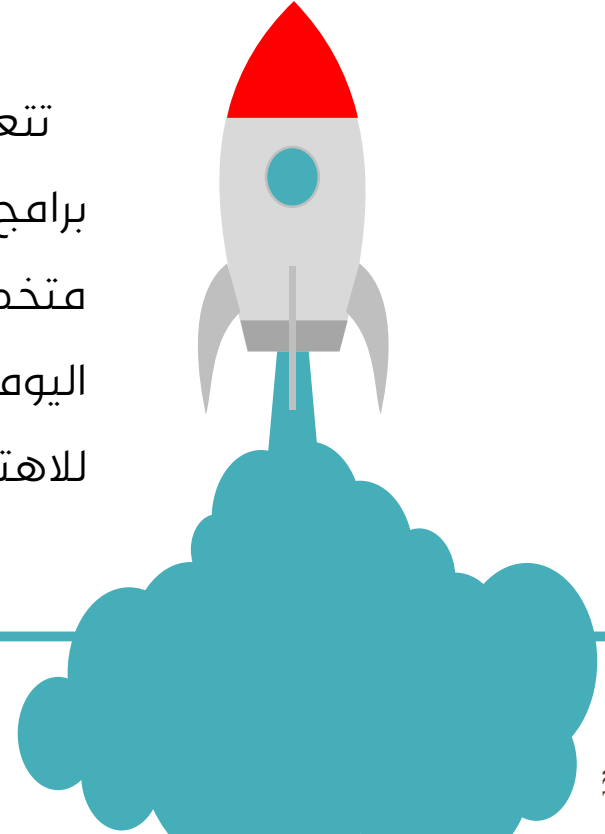


الاهتمام بالعميل

ماهي البدائل المتاحة

البدائل المتاحة لاستراتيجية الاهتمام بالعميل

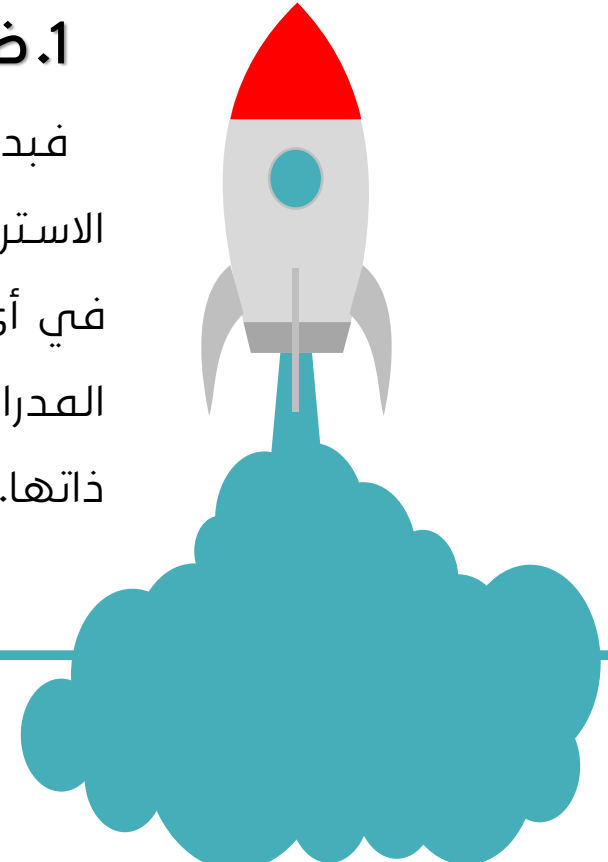
تتعدد البدائل المتاحة لتفعيل هذه الاستراتيجية التي يتراوح مداها بين إحداث برامج خاصة على نطاق المؤسسة إلى إنشاء أقسام خاصة لذلك أو تشكيل فرق متخصصة بمراجعة ومتابعة هذه الاستراتيجية، ولكن العميل في هذه الاستراتيجية اليوم اتجه بعض المؤسسات إلى افتتاح شركات فرعية منبثقة عن الشركة الأم للاهتمام بمجالات حيوية من مجالات العمل.



متطلبات لنجاح استراتيجية الاهتمام بالعميل

1. ضمان التزام الإدارة العليا برؤية واضحة لخدمة العملاء.

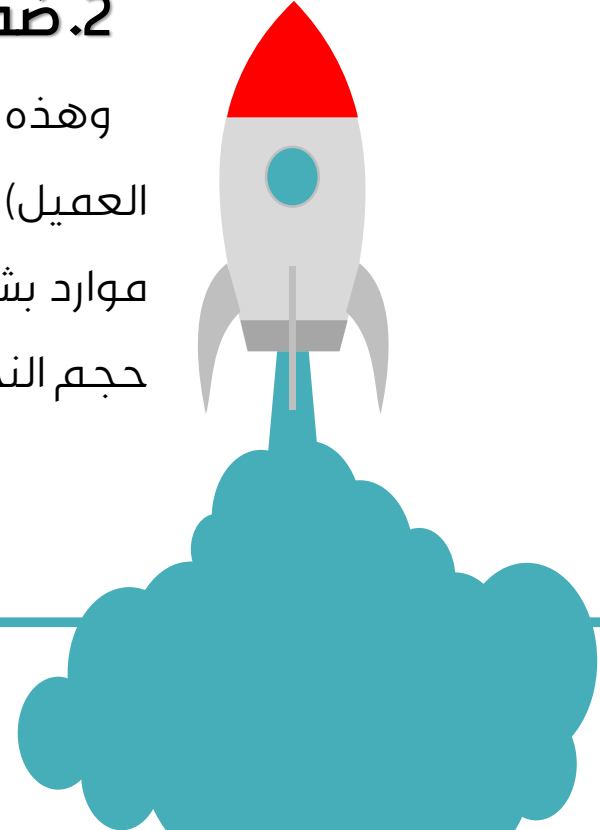
فبدون التزام الإدارة العليا برؤية ورسالة محددة تعني بكل متطلبات هذه الاستراتيجية فإن فرص النجاح ستكون ضئيلة، كما أن كثرة الاخفاقات ستكون واضحة في أي برنامج ضمن هذه الاستراتيجية. إنها الرؤية الرائعة التي يعي من خلالها المدراء بأن شركتهم تعمل على إثراء العملاء بطريقة جديدة وليس فقط على إثراء ذاتها.



متطلبات لنجاح استراتيجية الاهتمام بالعميل

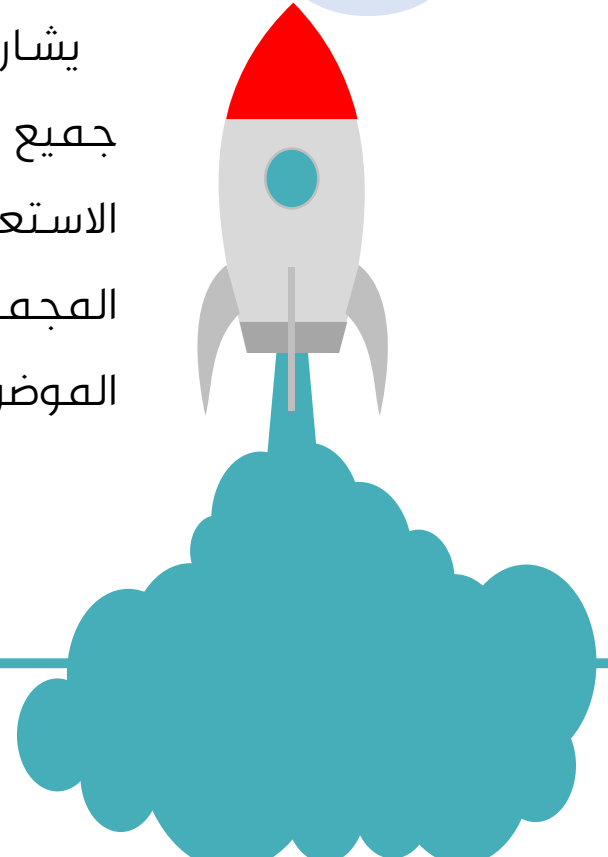
2. ضمان توفير الموارد اللازمة للنجاح.

وهذه الموارد إما أن أن تكون موارد مالية تخصص لجميع ما يدخل في إطار خدمة العميل) تقنيات، وأنظمة، وسائل راحة وضيافة، وبرامج احتفاء بالعملاء ... الخ). أو موارد بشرية (موظفين مدربين، موظفين بأعداد مناسبة) وبدون هذه الموارد فإن حجم النجاح في هذه الاستراتيجية ستكون محددة.



01 أولاً: الدعوة إلى اجتماع خاص.

يشارك فيه مسؤولو الإدارات والأقسام في المؤسسة لطرح هذا الموضوع من جميع جوانبه وصولاً لتحويل الفكرة إلى استراتيجية تتبناها الشركة. وقد تتم الاستعانة في هذه المرحلة بخبير متخصص من خارج الشركة ليسهل حوار المجموعة، ومن المهم جداً في هذه المرحلة جمع كافة الاقتراحات المتعلقة بهذا الموضوع تهيئاً لاجتماعات أخرى مستقبلاً.



ثانياً: تشكيل فريق مصغر للاهتمام باستراتيجية خدمة العملاء.

على أن يضم هذا الفريق ممثلين عن إدارات البيع والتسويق وإدارة خدمة العملاء أو خدمة الجمهور والعلاقات العامة ومن لهم تأثير مباشر على العملاء في بعض المؤسسات مثل إدارة الإنتاج. وبطبيعة الحال فإن وجود قائد لهذا الفريق هو أمر محتم لنجاح جهود المجموعة.



ثانياً: تشكيل فريق مصغر للاهتمام باستراتيجية خدمة العملاء.

على أن يضم هذا الفريق ممثلين عن إدارات البيع والتسويق وإدارة خدمة العملاء أو خدمة الجمهور والعلاقات العامة ومن لهم تأثير مباشر على العملاء في بعض المؤسسات مثل إدارة الإنتاج. وبطبيعة الحال فإن وجود قائد لهذا الفريق هو أمر محتم لنجاح جهود المجموعة.



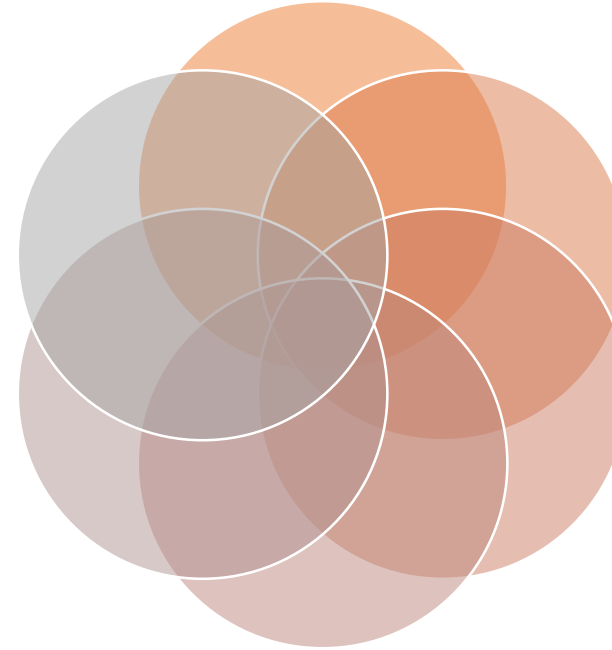
تنفيذ استراتيجية الاهتمام بالعميل



تحديد عملاء
المؤسسة أو
الشركة.

تسويق
العلاقات ...

ربط الاهتمام
بالعميل بعملية
خدمة متكاملة.



تابع
الاستراتيجية.

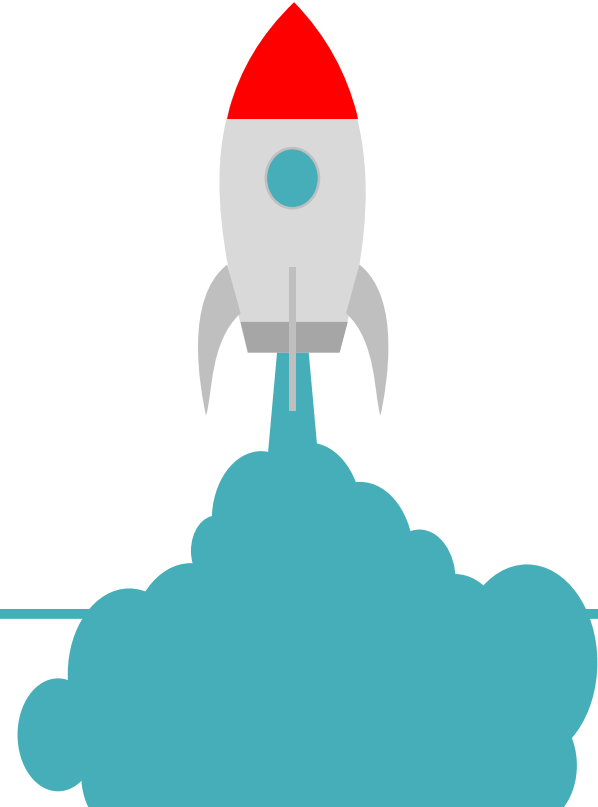
اختيار الرجال
الأكفاء.

عهم
الاستراتيجية.

01 تحديد عملاء المؤسسة أو الشركة.

ويعني ذلك العمل على تحديد حاجات عملاءك وتطلعاتهم، ومن أهم طرق تحقيق ذلك:

- جلسات عصف فكري من أعضاء الفريق.
- طلب مساعدة (ملاحظات) الموظفين من خلال توزيع نماذج خاصة لذلك.
- الملاحظات والشكاوي والطلبات الخاصة (استمارات ومقابلات وبحوث تسويق).
- تقمص الأدوار (جعل الشخص نفسه كعميل للشركة التي يعمل بها).
- مساعدة شركات متخصصة في نفس المجال.



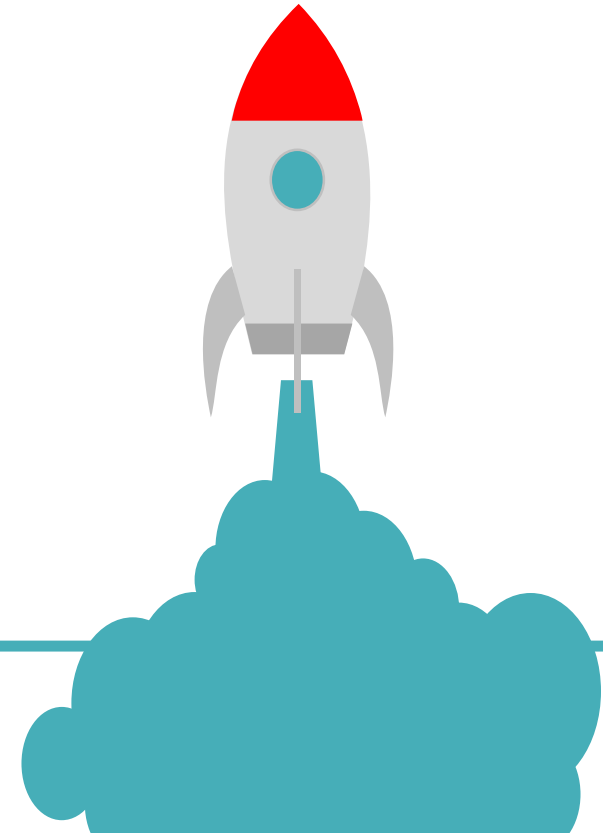
02

ربط الاهتمام بالعمل بعملية خدمة متكاملة.

خدمة العميل هي عملية متكاملة تقدم من الشركة عبر مناطق مختلفة مثل نقاط البيع وخدمة الجمهور والمالية والتخزين. فقد يقوم العميل بتقديم طلب الشراء في مكان ويستلم الخدمة من مكان آخر، وهذا يتطلب إذاً ضرورة الاهتمام بخدمة العملاء في جميع مناطق الاتصال.

ومن مناطق الاهتمام (مجالات الاهتمام) التي ينبغي التركيز عليها:

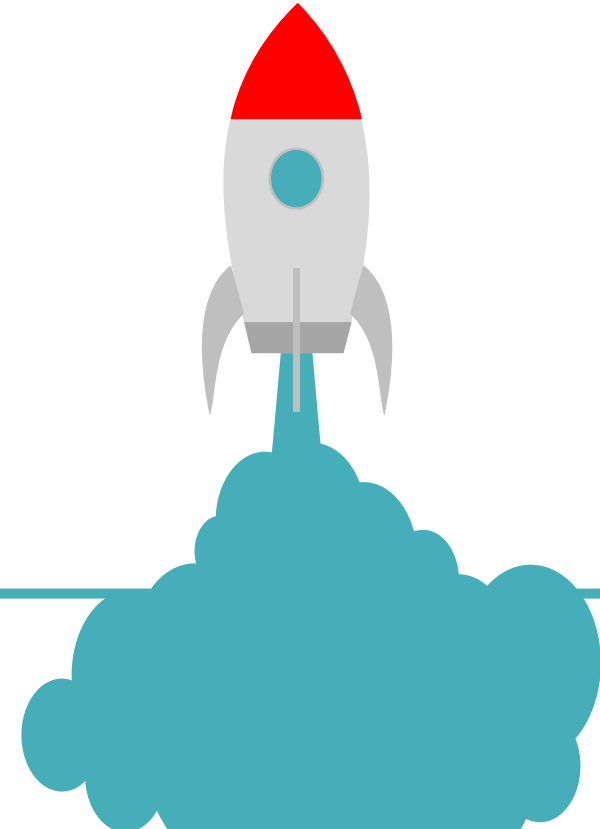
- التسويق: الطريقة التي يتم بها الاتصال الأول والتعامل مع طلبات العميل (عبر الهاتف أو عبر مناطق البيع أو عبر وسائل التواصل الاجتماعية).
- البيع: وتشمل إجراءات البيع ومعالجة الطلبات والرد على تغير أذواق المشترين خلال ذلك.
- المالية: وتشمل أساليب إعداد الفواتير وتسليمها.
- التسليم: تشمل طريقة تسليم المنتج.
- خدمة ما بعد البيع: مثل الاتصالات التي تؤكد وصول المنتج وسلامة المنتج.
- أمور أخرى ... مثل علاقات العملاء (الهدايا، الحفلات، التهنئة).



تطوير مستويات معيارية للخدمة: وهذه المستويات تكون خاصة بكل مجال من مجالات الاهتمام التي سبق ذكرها ومن أهم الأسئلة التي تسهل هذه العملية:

- ما هي الطريقة التي يتحدث فيها مأمور الهاتف مع العملاء ؟
- كم عدد المرات التي يرن فيها الهاتف قبل أن يجيب شخص ما ؟
- كيف يتصرف الموظفون على شخص يسأل عن خدمة تقدمها الشركة ؟
- كيف يتصرف الموظفون مع شخص يسأل عن شركة أخرى في نفس المبنى أو الشارع الذي يتواجد به شركتكم ؟
- كم مرة يتم تحويل العميل من شخص إلى آخر قبل أن يحصل على إجابة ؟
- كم تستغرق معالجة الطلبات من وقت ؟
- هل ترد الشركة على شكاوي العملاء ؟ وما هي وسائل معرفة ذلك ؟
- ما المدة التي يستغرقها الرد على أحد الشكاوي ؟

تطوير مستويات معيارية خاصة بالخدمة



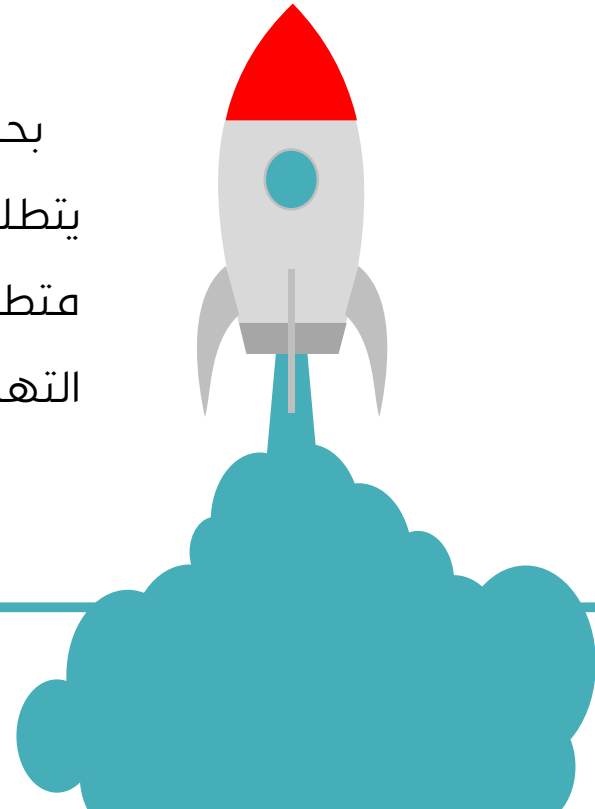
03 اختيار الرجال الأكفاء.

فاستخدام الموظفين الأنسب للخدمة هي نقطة جوهرية لإنجاح هذه الاستراتيجية، وقد يتم تغيير موظف من وظيفة لأخرى بحسب الحاجة، والموظفون العاملون في المواجهة وفي منافذ البيع وفي مجال خدمة العملاء هم أفضل وأهم ما يمكن أن تهتم بهم الشركة.



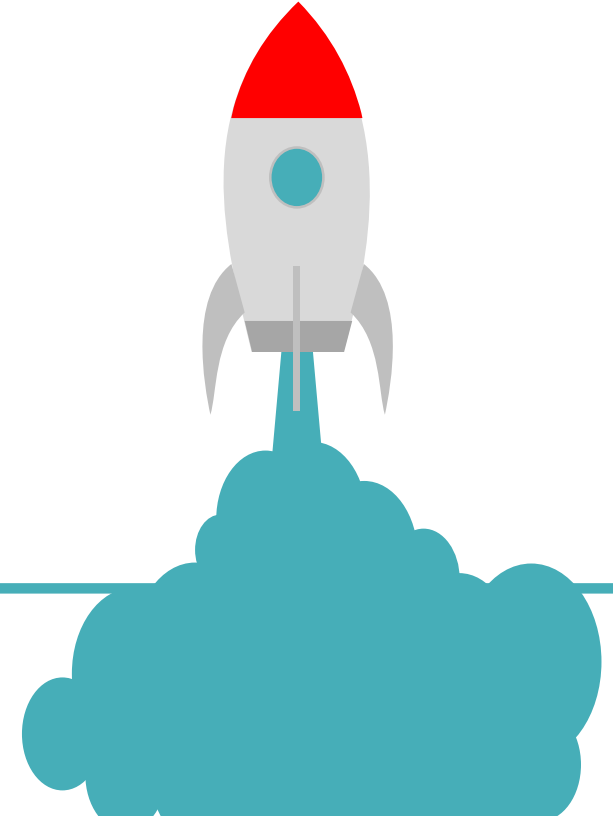
04 عقمة الاستراتيجة

بحيث تكون السلوكيات التي يقررها الفريق قيم والتزامات يلتزم بها الجميع. وهذا يتطلب عقد اجتماعات متكررة على مستوى المؤسسة وتوزيع مطويات توضّح متطلبات رعاية العملاء والحوافز المتأنية من ذلك، إضافة إلى المخالفات التي لا يمكن التهاون بها.



05 تابع الاستراتيجية

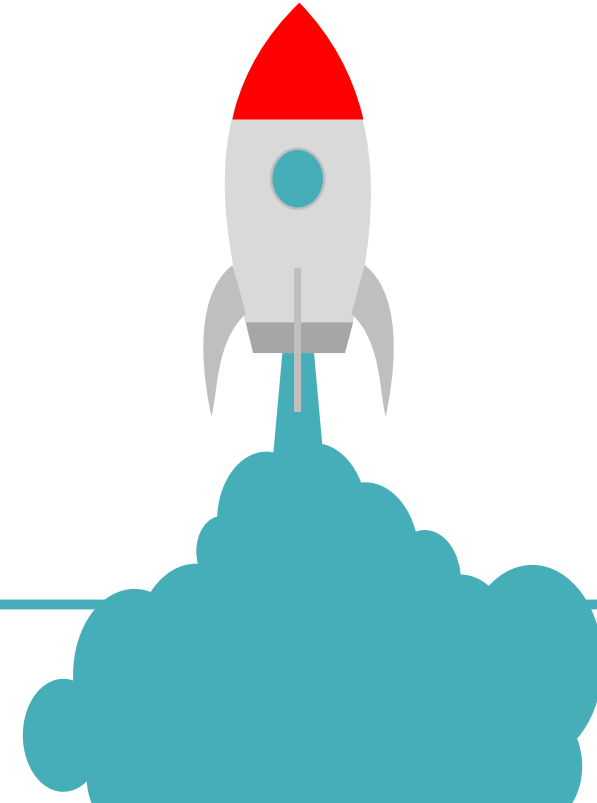
- مكافأة أصحاب الإنجازات الخدمية: فمكافأة من يساعد على تعزيز هذه الاستراتيجية هو مطلب مهم على الدوام، كما أن مساءلة من يخل بهذه الاستراتيجية هو مطلب مهم أيضاً.
- البقاء على اتصال دائم بالعملاء: فمن المناسب أن يقوم المسئولون في الفريق بمتابعة مدى رضا العملاء وسعادتهم حيال التعامل مع الشركة، كما يلزم باستمرار إجراء بحوث لمعرفة مستوى الإنجاز أو الإخفاق هنا وهناك.
- تحويل الشكاوى إلى نقاط قوة: فأفضل من تستطيع الشركة كسبهم هم العملاء الشاكين الذين سيفاجئون حتماً في حالة اتصال الشركة بهم لتخبرهم بأن شكاويهم هي محل تقدير وسيتم التعامل معها بجدية.
- التدريب والتحسين المستمر: فالتدريب في موضوعات مثل "مفاهيم الخدمة والتعامل" أو "التعامل مع الجمهور" أو "التعامل مع عميل غاضب" أو "مهارات الاتصال" تعزز اختياراتك السابقة لأفضل الكفاءات في مجال الخدمة.



006

تسويق العلاقات..

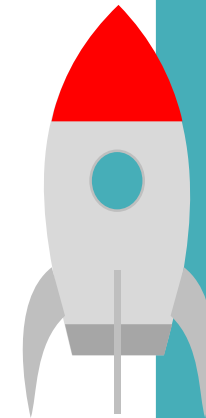
- يركّز هذا المفهوم الذي ساهم في إيجاده "ريجيز ماك كينا" خبير التسويق في شركة سيليكون فالي على ضرورة أن تنشئ الشركات والمؤسسات علاقة حميمة يسودها الثقة المتبادلة مع العميل بحيث تستمر هذه العلاقة إلى ما بعد انتهاء التعامل أو الشراء، بدلاً من التعامل بشكل متقطع أو بعيداً عن التأكد من أن العميل سيظل عميلاً
- و "ريجيز" الذي عمل مع شركات كبيرة مثل كومباك ولوتس ومايكروسوفت أكد على أن الفشل في التركيز على الاحتفاظ بالعميل يكلف المؤسسات أموالاً طائلة سنوياً، وقد تصل هذه الخسارة إلى 30% من العملاء، والمشكلة الكبيرة هي أن لا تعرف الشركات كم خسرت من العملاء بالفعل.



خلاصة استراتيجية الاهتمام بالعميل

الهدف

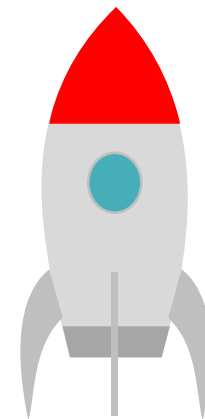
- تعزيز المكانة في السوق.
- زيادة الربحية (للمؤسسات الخاصة) والرضا العام (للجهات الحكومية).



خلاصة استراتيجية الاهتمام بالعميل

الأساليب

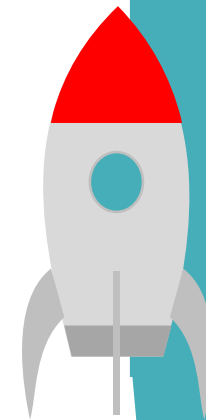
- العمل ولجان متخصصة.
- شركات وخبراء متخصصون.
- الاستفادة من ملاحظات ورغبات العملاء (بحوث تسويق).
- متابعة ومحاكاة الجديد في السوق.



خلاصة استراتيجية الاهتمام بالعميل

كيفية التنفيذ

- تشكيل فريق عمل مصغر من رؤساء الإدارات والأقسام في الشركة، والاتفاق على تمثيل الفريق بأعضاء دائمين من الشركة، مع الاستعانة بالخبرات الخارجية وعقد لقاءات واجتماعات مستمرة.





استراتيجية إعادة تصميم العمليات

تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة

ماذا تعرف عن
استراتيجية
إعادة تصميم
العمليات ..

اكتب السؤال
على ورق الحائط

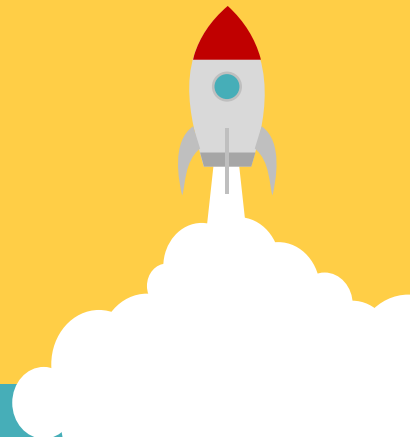
سؤال مباشر للمشاركين



• تهتم هذه الاستراتيجية بإحداث تحسينات جوهرية في التنظيم (البناء) الداخلي للمؤسسة، والذي بدوره يحدث تحسينات في النتائج المستهدفة وإنتاجية الإدارات والمؤسسات. وقد برزت هذه الطريقة بعد ازدياد حالات ضعف الأداء في العديد من المؤسسات نتيجة لضعف الهياكل التنظيمية والعمليات الرتيبة فيها.

• إن هذه الاستراتيجية تعني الكثير في واقع الأمر لأنها تعيد النظر في العمليات الأساسية بحيث تكون فعالة ودون أي زيادة بقدر الإمكان. وإعادة هندسة العمليات تعني أيضاً إعادة ترتيب طرق تنفيذ الأعمال والأنشطة

مفهوم إعادة تصميم العمليات

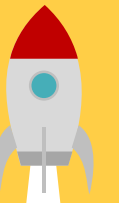


• ولتوضيح هذه الاستراتيجية لابد من الإشارة إلى بعض المظاهر التقليدية التي لا تتماشى مع متطلبات عصر السرعة والمنافسة والتي أعطت هذه الاستراتيجية أهميةً بالغة وأهمها:

1. يتطلب إنجاز بعض المعاملات البسيطة للعملاء أو المستفيدين (مؤسسات خاصة أو حكومية) وقتاً طويلاً قد يمتد إلى أسبوع بدلاً من يوم أو يومين، وشهر بدلاً من أسبوع واحد وبالتالي فإن دورة العمليات تكون طويلة جداً.

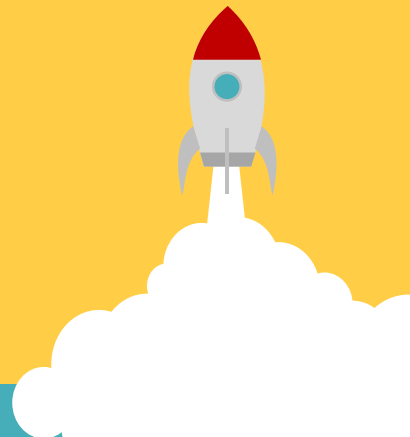
2. حجم الأعمال الكتابية والأعمال الروتينية المطلوبة لإنجاز أعمال ومعاملات (متطلبات الأقسام والإدارات) أو إنجاز طلبات العملاء والمستفيدين يكون كبيراً لدرجة تعطيل المعاملات والطلبات.

مفهوم إعادة تصميم العمليات



3. وجود كثير من التوتر والنزاع بين الأقسام نتيجة تعارض أهداف هذه الأقسام وتضاربها مع بعضها البعض، مما يعود بأثر سلبي على العميل أو المستفيد. ففي حالة الأهداف المتعارضة يعمل قسم المشتريات بهدف الشراء بأفضل الأسعار وأكبر الكميات، وبينما يوافق هذا الهدف إدارة المبيعات إلا أن ذلك لا يناسب إدارة المخازن والمستودعات لأنه يحملها تكلفة وجهداً إضافيين، وهذا ما تفضله الإدارة المالية أيضاً، وفي حين يسعى قسم البحث والتطوير - إن وجد - لطرح منتجات جديدة يسعى قسم الإنتاج إلى المحافظة على الوضع الراهن للاستفادة القصوى من التقنيات والقوالب الحالية.

مفهوم إعادة تصميم العمليات

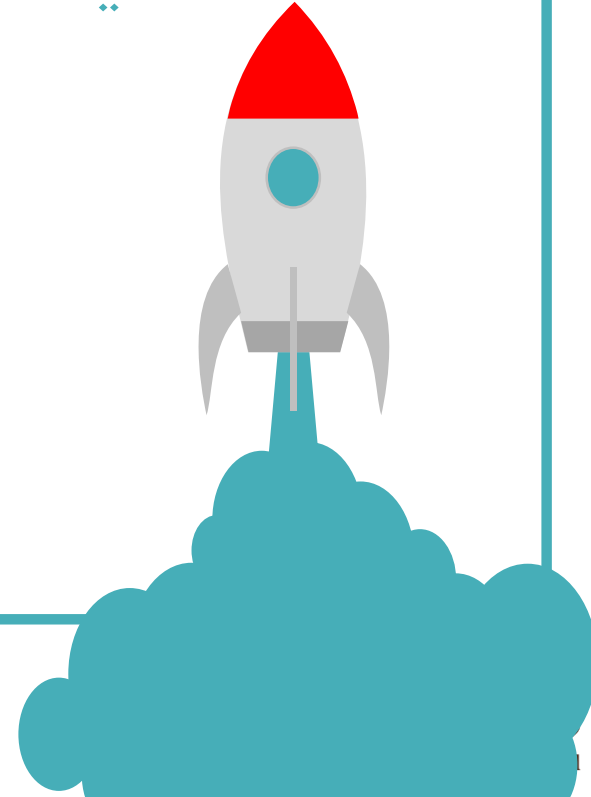


طرق الاستفادة من استراتيجية إعادة تصميم العمليات

هنالك العديد من الطرق التي يمكن الاستفادة منها لإعادة ترتيب المهام والعمليات بشكل قريب إلى المثالية التي تحقق الكفاءة للمؤسسة والرضا للعميل أو المستفيد.

وقبل بيان ما الذي ينبغي فعله نشير على أن هذه الاستراتيجية في التحسين تنتج للمؤسسة:

- إمكانية إلغاء أو إضافة نشاط معين وفقاً للحاجة إلى إنجاز عملية معينة (معاملة، طلب، خدمة...).
- التخلص من الأعمال أو الأنشطة المزعجة التي لا تضيف سوى التعب والجهد والوقت على الموظف من جهة وعلى العميل من جهة أخرى (عدم الاهتمام بالأنشطة أو العمليات الهامشية).
- تحقيق مردودات ضخمة ونتائج إيجابية في الأداء تتراوح ما بين 1 - 50% في جوانب عديدة مثل: رضا العملاء، استغلال الوقت، الوفورات المالية والكفاءة بشكل عام.



طرق الاستفادة من استراتيجية إعادة تصميم العمليات

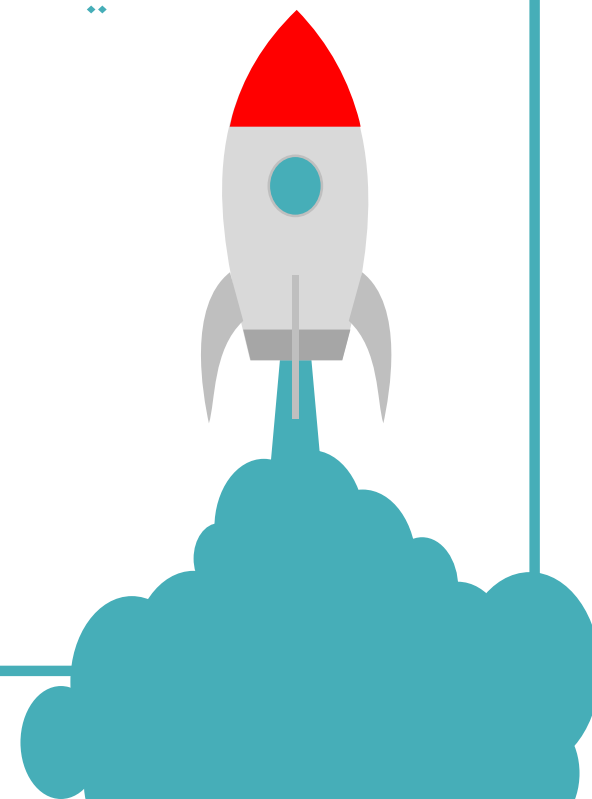
كما أن هذه
الاستراتيجية
يمكن أن تكون

عملة (جزئية).

عملية
دراماتيكية
شاملة

إجراء تحسينات
صغيرة

تنفذ عن طريق
تحسينات كبيرة في
العمليات

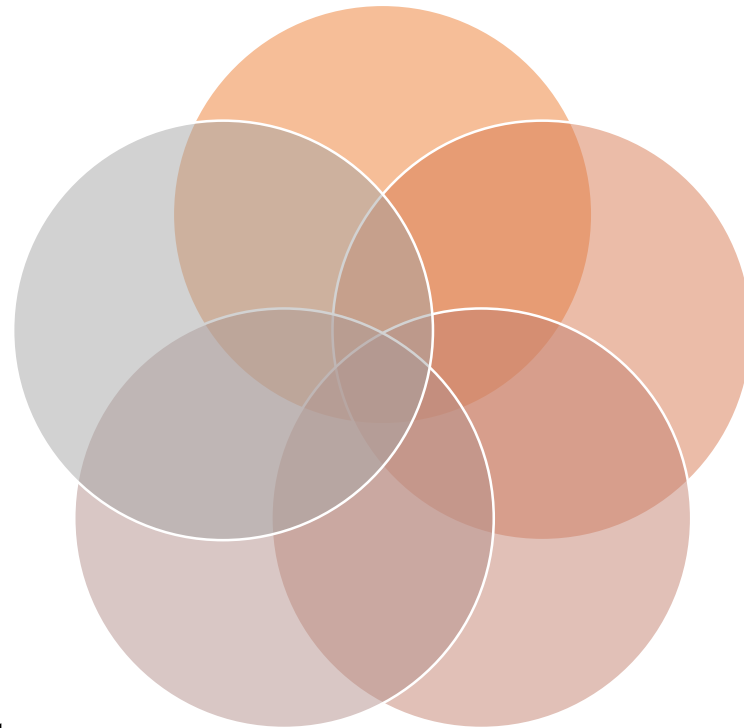


تنفيذ استراتيجية إعادة تصميم العمليات



حصر مجموعة
الإجراءات والأنشطة
(العمليات)

تعيين الأفراد
المسؤولين عن
العملية والعمليات



رسم مخطط
لكيفية أداء كل
عملية

حذف الإجراءات
والأنشطة المتكررة

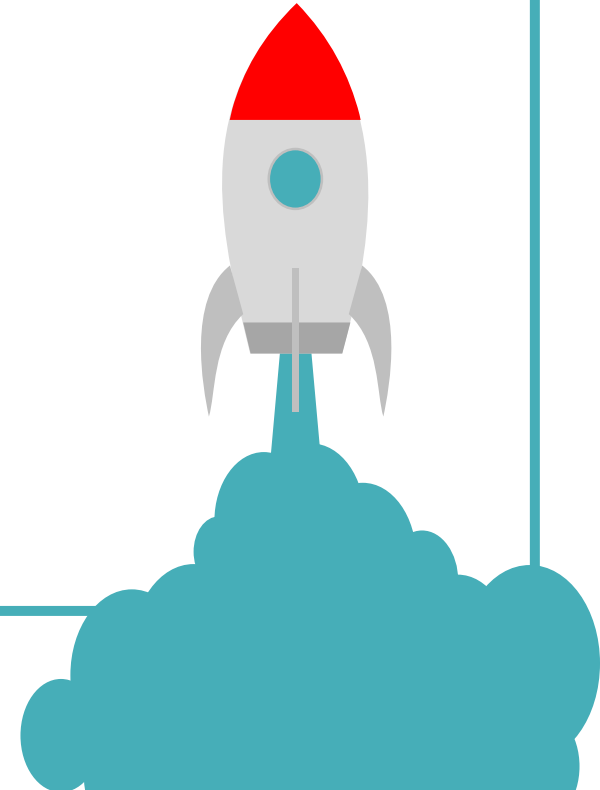
فحص مخطط
العمليات والتميز
بين الإجراءات
الأساسية والمتكررة

01

حصر مجموعة الإجراءات والأنشطة (العمليات)

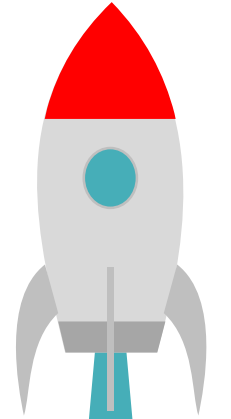
حصر مجموعة الإجراءات والأنشطة (العمليات) المتكاملة والأساسية التي ينتج عنها شيء له قيمة للعميل (التفكير وإعادة التفكير في العمليات) وهذه العمليات الأساسية قد تكون أربعة أو خمسة عمليات، وهي بالضرورة الأنشطة والعمليات التي تقوم عليها الشركة.

مثال // المبيعات، استقبال الطلبات، إصدار المطالبات ومتابعتها، إيصال الخدمة، خدمة ما بعد البيع.



رسم مخطط كل عملية ومخطط العمليات

رسم مخطط لكيفية أداء كل عملية بالاعتماد على فرق عمل من جميع الأقسام المعنية بالعملية (إعادة ترتيب العمليات). وهذه العمليات يجب أن تكون متسلسلة بشكل منطقي مبسط ومنتقن.

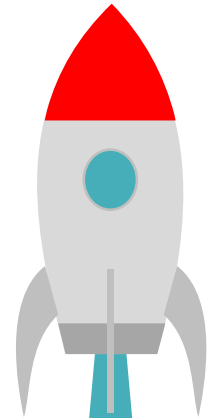


TAG.Global

03

حذف الإجراءات والأنشطة المكررة

حذف الإجراءات والأنشطة التي تتكرر بدون
داع (تسبب التأخير، الازدواجية ... إلخ).

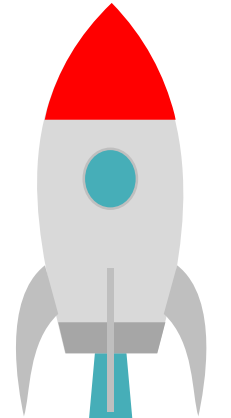


TAG.Global

04

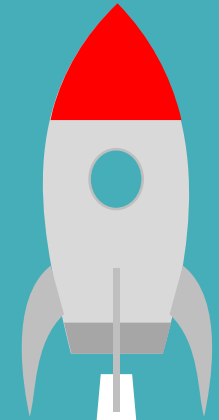
تعيين الأفراد المسؤولين عن العملية والعمليات

تعيين الأفراد المسؤولين عن كل عملية أو كل
مرحلة وتحميلهم المسؤولية عن أداءها
بشكل متميز.



TAG.Global

خلاصة استراتيجية إعادة تصميم العمليات



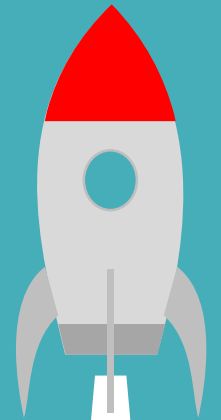
الهدف

- استجابة سريعة للعملاء والمستفيدين.
- توفير قدر كبير من الوقت مع زيادة التنسيق داخل المؤسسة.
- توفير أكبر قدر ممكن من الجهود والأعباء المزعجة والزائدة.
- تحقيق وفورات مالية كبيرة.

خلاصة استراتيجية إعادة تصميم العمليات

الأساليب

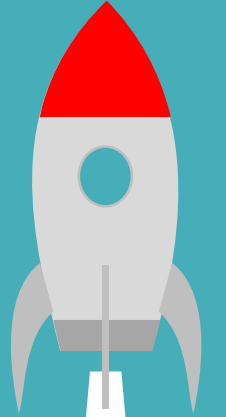
- فرق العمل ولجان متخصصة.
- الخبراء والمتخصصون (من خارج المؤسسة)
لتسهيل عملية إعادة الهندسة



كيفية التنفيذ

- دراسة الحاجة الحالية لإحداث تحسينات كبيرة أو بسيطة.
- وضع مخطط زمني لإنجاز الاستراتيجية

خلاصة استراتيجية إعادة تصميم العمليات



TAG.Global



استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتمكين الموظفين

تطوير الأعمال الصغيرة والمتوسطة

ماذا تعرف عن
استراتيجية
تنمية الموارد
البشرية وتمكين
الموظفين..

اكتب السؤال
على ورق الحائط

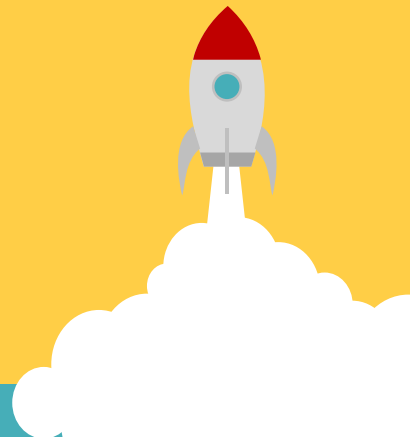
سؤال مباشر للمشاركين



الموظفون هم أساس نجاح المؤسسات والشركات والعنصر البشري هو أهم الأصول (الموارد) التي تملكها المؤسسة. أما الكفاءات المتميزة من الموظفين فإنها العملة النادرة في جميع الأزمنة، والناجحون يجعلون العمل ناجحاً، فما الذي يعزز فرص:

1. تعزيز النجاحات الفردية المؤثرة على نجاح المؤسسة.
2. استبقاء الموظفين.
3. جعل الموظفين متحفزين ومنتجين

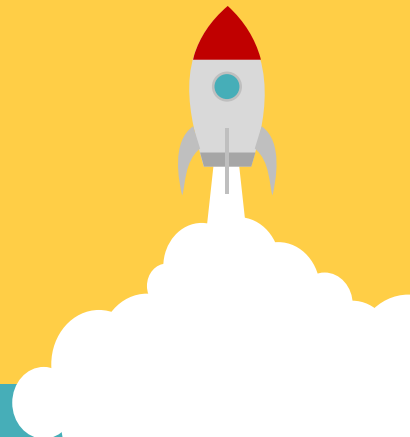
مفهوم تنمية الموارد البشرية وتمكين الموظفين



إن تميّز بعض المؤسسات على مؤسسات أخرى في تبني استراتيجية عامة موجهة إلى الموارد البشرية يمكن أن توضحه الأسئلة التالية

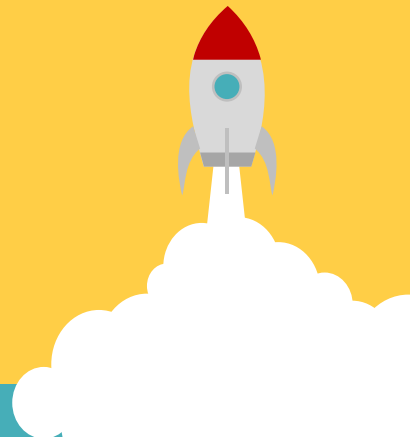
- كيف تقوم المؤسسة أو الشركة بتقدير الموظفين ؟
 - هل ينال الموظفون (بما في ذلك الإداريون) الدعم والتوجيه الذي يحتاجون إليه ليصبحوا أكثر إنتاجية ؟
- مثال // دعم موظفي المواجهة ليصبحوا أكثر نجاحاً في التعامل مع العملاء.

مفهوم تنمية الموارد البشرية وتمكين الموظفين



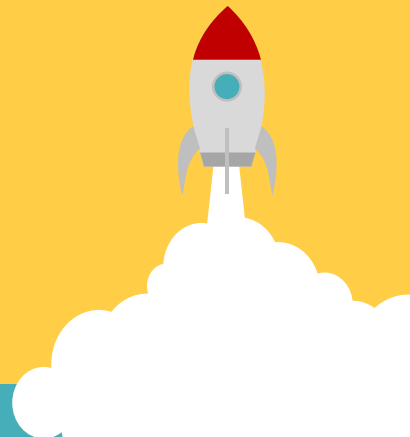
- ما الذي أضافه الموظفون من إبداعات وأفكار أسهمت في دعم مكانة المؤسسة وأرباحها.
- إذا كان الموظفون موارد، فما الذي فعلته المؤسسة لزيادة قيمة هذه الموارد ؟
- هل يدرك الموظفون بالفعل ما هو مطلوب منهم ؟
- كم مرة قامت الإدارة بمعالجة إبداعات وطموحات ومشاكل الموظفين ؟
- هل تُستغل القدرات الكامنة للموظفين (الموارد البشرية) بشكل كامل ؟

مفهوم تنمية الموارد البشرية وتمكين الموظفين



- ما الذي أضافه الموظفون من إبداعات وأفكار أسهمت في دعم مكانة المؤسسة وأرباحها.
- إذا كان الموظفون موارد، فما الذي فعلته المؤسسة لزيادة قيمة هذه الموارد ؟
- هل يدرك الموظفون بالفعل ما هو مطلوب منهم ؟
- كم مرة قامت الإدارة بمعالجة إبداعات وطموحات ومشاكل الموظفين ؟
- هل تُستغل القدرات الكامنة للموظفين (الموارد البشرية) بشكل كامل ؟

مفهوم تنمية الموارد البشرية وتمكين الموظفين



تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتمكن الموظفين



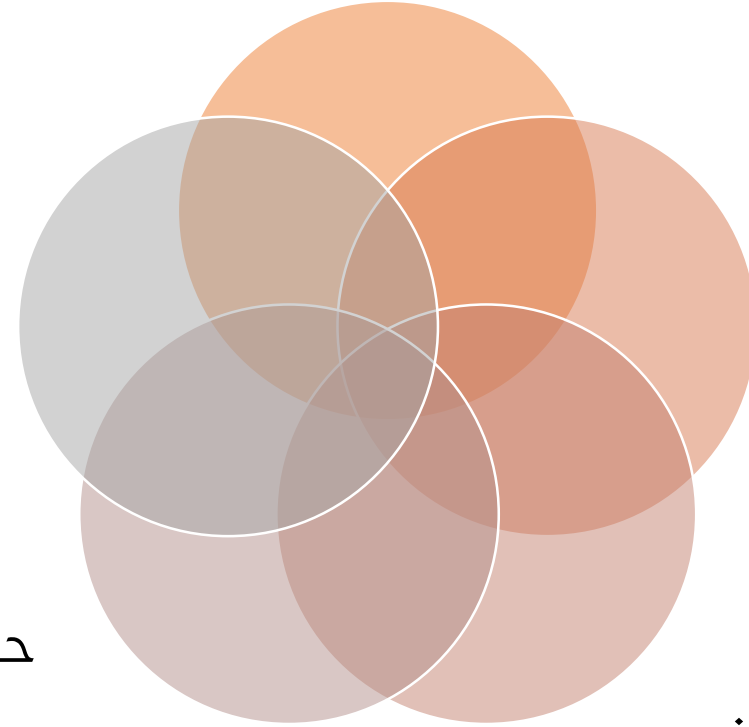
قد نتفق على أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية ليست بالجديدة، و على أن بعض مجالات هذه الاستراتيجية هي استراتيجيات بحد ذاتها (مثل التدريب وتمكين الموظفين)، لكننا قد لا نتفق على إطار موحد يحدّد ما الذي ينبغي فعله لجميع المؤسسات، ولهذا الغرض فإننا أترنا اقتراح المنهج التالي لنقل هذا الهدف الكبير إلى حيز التنفيذ.

تنفيذ استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتمكنين الموظفين



أوجد المرجعية
الملائمة.

التطوير المستمر



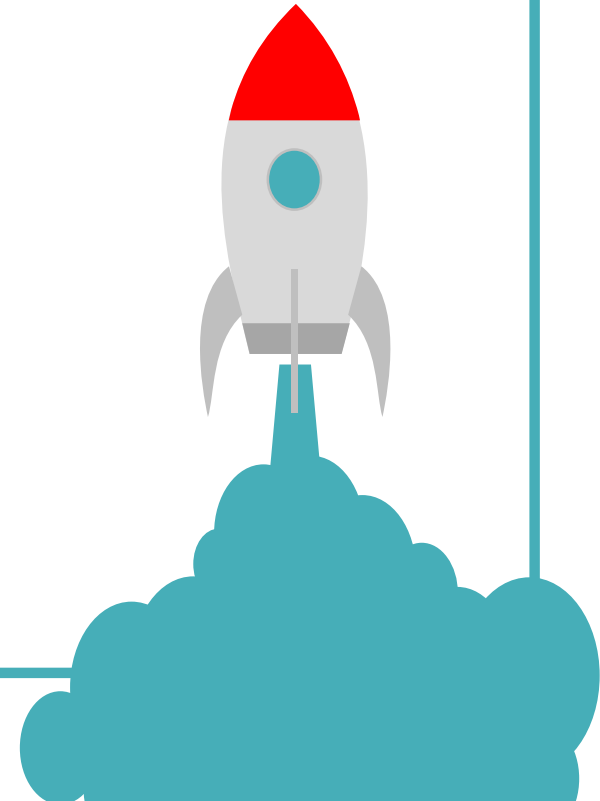
أعقد اجتماعاً مطولاً
لنقل أهداف
التحسين إلى
الفريق المكلف.

حدّد المجالات التي
ستشملها
الاستراتيجية.

وسّع قاعدة النجاح.

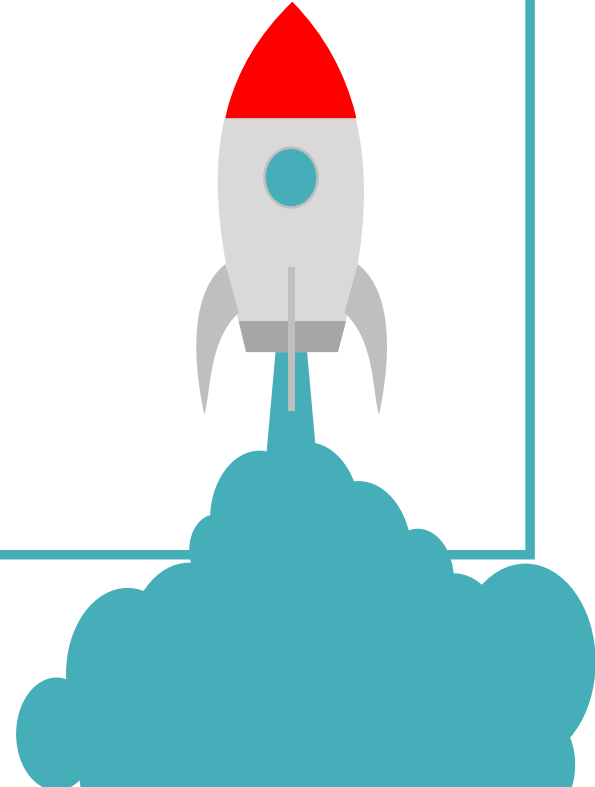
أعقد اجتماعاً مطولاً
لنقل أهداف التحسين
إلى الفريق المكلف.

فالأفكار والتوجهات والأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها (نخص بالذكر هنا الإدارة التي تتبنى فكرة التحسين في مجال معين) قد لا تتطابق بالضرورة مع توجهات الفريق المكلف بها، وهنا يلزم عقد اجتماعات دورية للتأكد من تطابق ووضوح توجهات جميع الأطراف المشاركة.



03 وسّع قاعدة النجاح.

- وهذا يتم تحقيقه بالطرق التالية:**
- إشراك خبراء متخصصون في تنمية الموارد البشرية في أعمال الفريق.
 - عقد دورة تدريبية أو أكثر للفريق .. وقد يكون من الملائم تقديم حالات عملية نصف التجارب التي قام بها الآخرون (المنافسون).
 - إشراك الموظفين المتميزين في بعض جلسات الفريق.

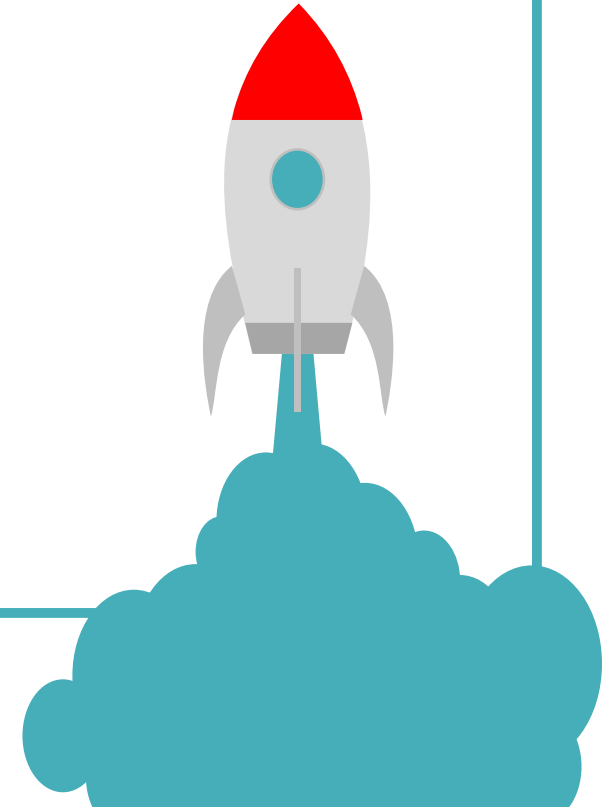


إن هذه المجالات كثيرة وتتفاوت أهميتها تبعاً لما تحتمه الضرورة،

ومن بين ما ينبغي التنبه له:

1. التدريب المستمر.
2. تمكين الموظفين.
3. تنمية روابط الفريق وتعزيز معاني الإخوة.
4. التحفيز.
5. تنمية العقول ورعاية الموهوبين.
6. تنمية الشعور بالملكية للموظفين
7. الاختيار وإعادة الاختيار.

04
وسّع
قاعدة النجاح.



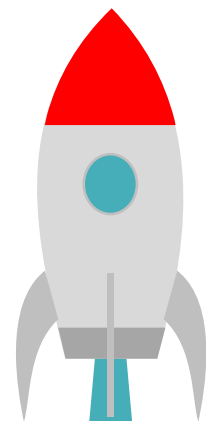
TAG.Global

وسّع قاعدة النجاح.

الاعتقاد الخاطئ لدى بعض المديرين: بأننا ندرب أشخاصاً يتركوننا للعمل مع جهات أخرى "يكافئه مشكلة أخرى قد لا يتنبه لها هؤلاء وهي: "أننا لم ندرّب البتة وبقي الموظفون على رأس عملهم".

ولا بد أن يشمل التدريب الموظفين الجدد والموظفين القدامى ولا يجوز أبداً قبول فكرة: "موظفونا جاهزون دائماً... إنا أخذناهم قُدرّبون بما فيه الكفاية".

التدريب المستمر.



TAG.Global

وسّع
قاعدة النجاح.



والذي يشمل تفويضهم بالمهام وتزويدهم بالمعلومات التي تساعد على النجاح والمشاركة المفتوحة والعمل بروح الفريق.



TAG.Global

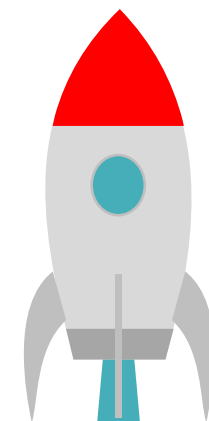
طلال أبوغزالة العالمية
Talal Abu-Ghazaleh Global

وسّع قاعدة النجاح.

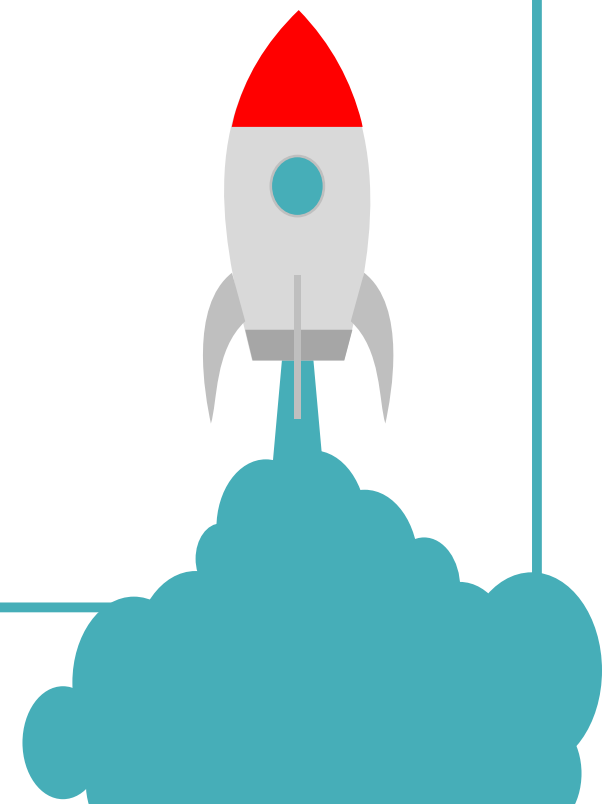
فهذا العامل قد يتسبب في فشل شركة بأسرها أو نجاحها كلياً. وعلى فريق العمل التفكير في جميع البدائل التي تعزز هذه الروابط مثل:

- اجتماعات شهرية خارج الشركة (لقاءات اجتماعية).
- رحلات عائلية منظمة (مثل رحلات العمرة والرحلات إلى المناطق السياحية).
- لقاءات واجتماعات أسبوعية.
- اجتماعات خاصة مع الموظفين لمناقشة مشاكلهم وطموحاتهم.

تنمية روابط الفريق



وسّع
قاعدة النجاح.



يعتبر التحفيز هو الأداة السحرية التي يمكن من خلالها شحذ همم الموظفين لديك، ولهذا يجب استغلال هذا المبدأ في إدارة الافراد وتوجيههم الى تحقيق الغايات والاهداف التي تتطلع اليها الشركة / المؤسسة.

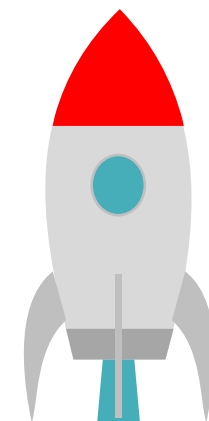


TAG.Global

وسّع قاعدة النجاح.

ان جميع النجاحات التي حققتها كبرى الشركات كانت مرتكزة على الموهوبين، ولهذا احرص على عمل برنامج لتنمية ورعاية الموهبين و احرص دائماً على تحفيزهم للاستمرار بالتعلم والابتكار ، لأنهم مصدر الثراء للشركة / او المؤسسة .

**تنمية العقول ورعاية
الموهوبين.**

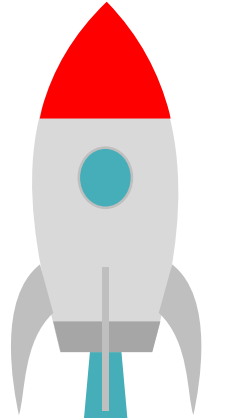


TAG.Global

وسّع
قاعدة النجاح.

كأن يسمح لمن أراد استثمار أمواله بالشركة
(المساهمة). طبق هذا المبدأ في العديد من
الشركات الكبرى وساهم هذا الأمر في تعزيز الحفاظ
على الكفاءات الوظيفية.

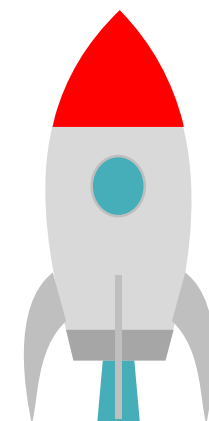
**تنمية الشعور
بالملكية للموظفين**



وسّع
قاعدة النجاح.

وهذه العملية مهمة للغاية لأنها تعيد النظر في
إسهامات بنجاح أو فشل الشركة وفي تفصيلها
الكثير مما كُتب.

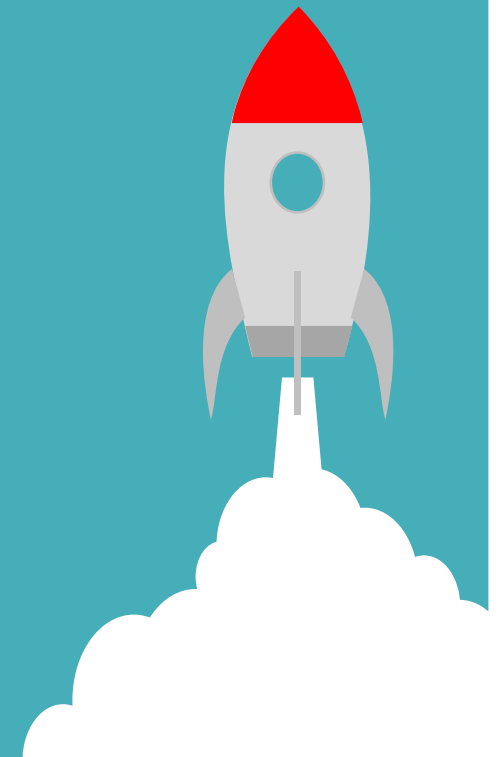
الاختيار وإعادة
الاختيار.



خلاصة استراتيجية تنمية الموارد البشرية

الهدف

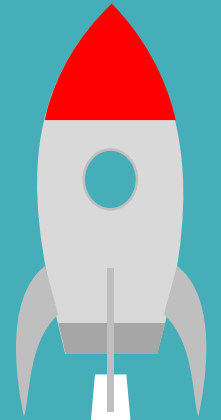
- تعزيز نجاح المؤسسة عبر تمكين الموظفين من النجاح.
- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية.
- استبقاء الموظفين وتقليل معدلات دوران العمل.
- بناء قادة المستقبل.



خلاصة استراتيجية تنمية الموارد البشرية

الأساليب

- فرق العمل واللجان.
- الشركات والخبراء المتخصصون.
- الاستفادة من تجارب الآخرين.

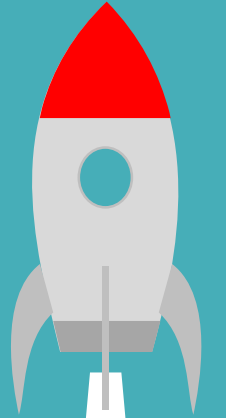


TAG.Global

كيفية التنفيذ

ربط مسؤولية إعداد خطة متكاملة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة بالجهات ذات العلاقة وتمكينها بكافة الطرق المتاحة.

خلاصة استراتيجية تنمية الموارد البشرية



TAG.Global



نهاية الجلسة الثانية



شكراً جزيلاً