

دورة
استخدام الأهداف والنتائج الرئيسية



أ. ماجد العوشن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

معاور البرنامج

01 فهم الأهداف والنتائج الرئيسية

02 أدوات إدارة الأداء والمقارنة بينها SMART
BSC & KPI OKR's &

03 نظام الأهداف والنتائج الرئيسية

04 منهجية ومراحل عمل الأهداف والنتائج الرئيسية

05 تعميم الأهداف والنتائج الرئيسية وحوكمتها

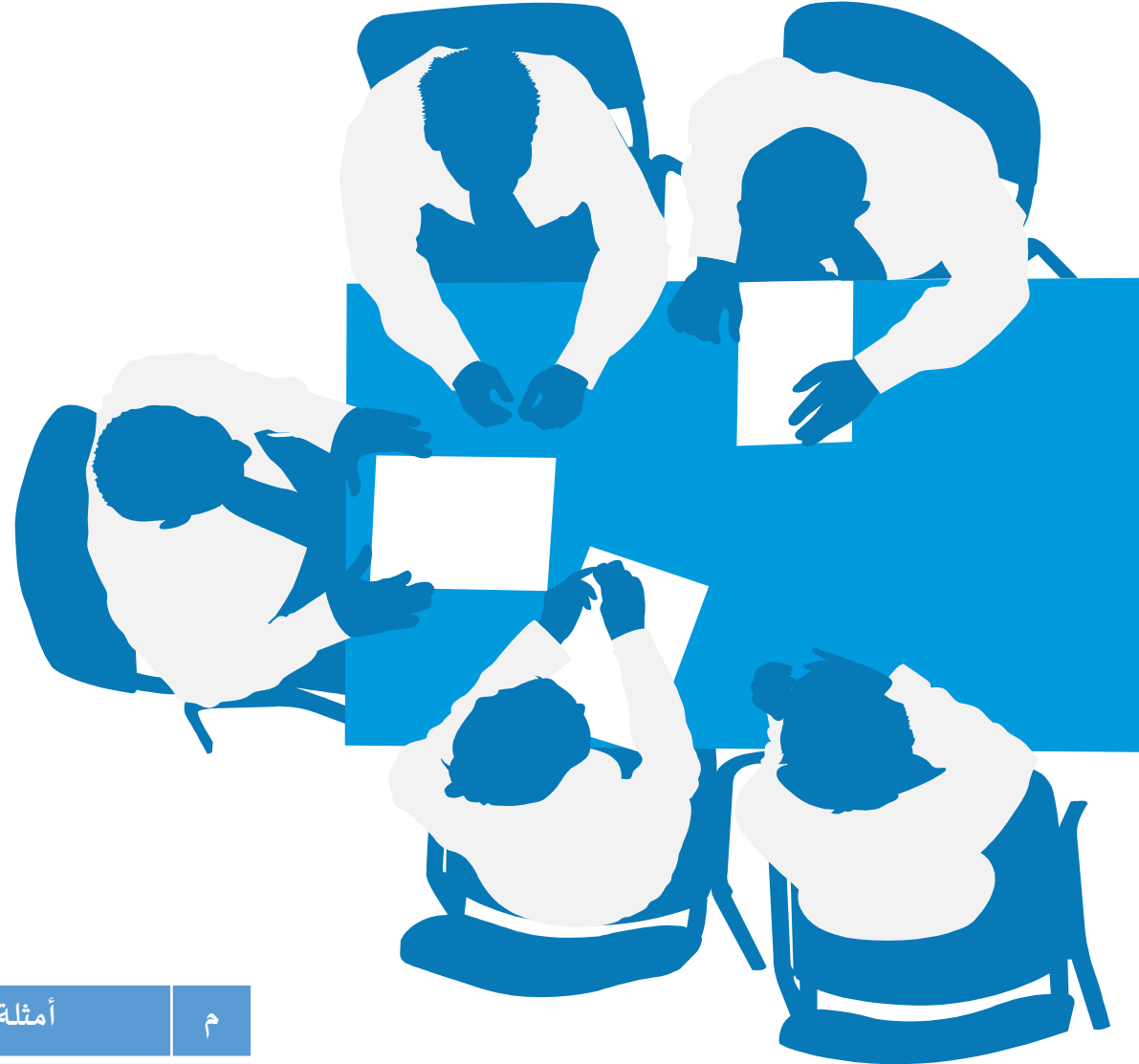
06 الخلاصة



تمهید

مقدمة OKR's

يشير الاختصار OKR إلى الأهداف والنتائج الرئيسية ، وهو إطار عمل شائع لإدارة الأهداف يساعد المؤسسات على تنفيذ الاستراتيجية. تشمل فوائد إطار العمل تحسين التركيز وزيادة الشفافية والمواءمة بشكل أفضل. تحقق OKR ذلك من خلال تنظيم الموظفين والعمل الذي يقومون به حول تحقيق الأهداف المشتركة. يتكون OKR من هدف ، والذي يحدد الهدف المطلوب تحقيقه ، وما يصل إلى ٥ نتائج رئيسية ، والتي تقيس التقدم نحو الهدف. يمكن أن يكون لكل OKR أيضًا مبادرات تصف العمل المطلوب لدفع التقدم في النتائج الرئيسية. يشتمل الإطار على عدد من القواعد التي تساعد الموظفين على تحديد أولويات العمل الذي يقومون به ومواءمته والتركيز عليه وقياسه. تساعد OKR الشركات بأكملها على توصيل استراتيجية الشركة للموظفين بطريقة قابلة للتنفيذ وقابلة للقياس. كما أنه يساعد الشركات على الانتقال من نهج قائم على النتائج إلى العمل.



م	أمثلة على الأهداف	أمثلة على النتائج الرئيسية	أمثلة على المبادرات
01	تحقيق أرباحًا عالية	أغلق ١٠ صفقات يزيد سعر كل منها عن ١٠٠٠٠٠٠ دولار	إنشاء ضمان مبيعات جديد

الهرم المؤسسي



الأهداف والنتائج الرئيسية

OKR's

عملية وضع الأهداف طبقت على مدار التاريخ في الشركات والمنظمات للوصول الى هـدفين أساسيين:
-تحفيز العاملين (الفعالية)
- تقييم أدائهم
والسؤال الذي يطرح نفسه غالباً هو كيف تضع أهداف في ظل هذه البيئة من التغير السريع المتلاحق سواء في بيئة الاعمال أو بيئة المنشأة

أصبحت الأهداف والنتائج الرئيسية واحدة من أكثر منهجيات إدارة الأهداف فاعلية وشعبية. ويكمن جمال الأهداف والنتائج الرئيسية في بساطتها. إنها مجموعة من أفضل الممارسات منذ أكثر من ٧٥ عامًا، مجمعة معًا وبمبسطة بشكل جذري.

إن مكان العمل في عصرنا الحديث أصبح معقدًا، وغالبًا ما يؤدي إلى انخفاض مشاركة الموظفين، واستراتيجيات منفصلة عن التنفيذ، ومنظمات تكافح لتوحيد الفرق ضمن رسائل ورؤى جريئة. كما يشمل مشكلات تعيق الابتكار، وتضر بالنمو، وتمنع الموظفين من عيش حياة ذات معنى.
إن الأهداف والنتائج الرئيسية مجهزة جيدًا لإصلاح هذه المشكلات. وسيساعدك هذا الدليل في اختيار الأهداف والنتائج الرئيسية الصحيحة وإعدادها بطريقة تؤدي إلى النجاح.

أصبحت الأهداف والنتائج الرئيسية واحدة من أكثر منهجيات إدارة الأهداف فاعلية وشعبية. ويكمن جمال الأهداف والنتائج الرئيسية في بساطتها. إنها مجموعة من أفضل الممارسات منذ أكثر من ٧٥ عامًا، مجمعة معًا وبمبسطة بشكل جذري.



فهم الأهداف والنتائج الرئيسة
OKR's

دليل الأهداف والنتائج الرئيسية OKR's



ما هو الهدف

الهدف هو وصف هدف ينبغي تحقيقه في المستقبل. يحدد الهدف اتجاهًا واضحًا ويوفر التحفيز. يمكن اعتبار الهدف كوجهة على الخريطة.



ما هي النتيجة الرئيسية

النتيجة الرئيسية هي مقياس بقيمة بداية وقيمة مستهدفة تقيس التقدم نحو الهدف. النتيجة الرئيسية هي بمثابة علامة إرشادية بمسافة تُظهر مدى قربك من هدفك.



ما هي المبادرة

المبادرة هي وصف للعمل الذي ستقوم به للتأثير على نتيجة رئيسية. إذا كان الهدف هو وجهتك وأظهرت النتيجة الرئيسية المسافة التي يجب أن تقطعها، تصف المبادرة ما ستفعله للوصول إلى هناك، (خذ سيارة، أو تجول في قارب، وما إلى ذلك).

اطار OKRs وتعد الأهداف والنتائج الرئيسية عمل فعال لوضع الأهداف وقياسها

الأهداف والنتائج الرئيسية
هي بيانات تخبرك بما يجب ان تفعله وما لا يجب ان تفعله
تظهر لك كيف تسير بشكل جيد وبتقدم نحو تحقيق اهدافك

وكان أول ظهوره ونشأته في شركة Intel ولكن أشهر الشركات التي طبقتها | وحققت نجاحاً كبيراً هي شركة Google حيث بدأت تطبيقها في عام ١٩٩٩ على يد "جون دوير". وكانت جوجل وقت ذلك تمتلك ٥٠ موظفاً فقط واستمرت في تطبيقها حتى وصلت الآن إلى ما يقرب من ٥٠٠ ألف عامل وموظف في جميع أنحاء العالم. وأصبحت الآن من أشهر الأدوات المستخدمة لوضع الأهداف وربط أهداف المنشأة بالأهداف الشخصية للعاملين وتوحيد الإتجاه،

OKR's

وهي نظام لإدارة الأهداف كان أول ظهوره في شركة "انتيل" Intel على يد "أندي جروف" خلال السبعينات ١٩٧٠ ثم نقلها "جون دوير" إلى شركة "جوجل" عندما انتقل للعمل معهم في التسعينات ١٩٩٠. ومنذ تلك الفترة وحتى الآن، تستخدمها | - هي اختصار Objectives وتعني ما الذي ترغب شركتك في تحقيقه؟ هي اختصار Key Results النتائج الرئيسية وهي تجيب عن سؤال ما هـ KR النتائج الرئيسية Key Results المقاييس التي ستحدد مدى تحقيقك لهذه الأهداف؟

يعد نموذج الأهداف والنتائج الرئيسة نموذجًا شائعًا لتحديد الغايات

تستخدم المنظمات والأفراد الأهداف والنتائج الرئيسة ليضعوا بشكل تعاوني غايات طموحة، ويتبعوا التقدم، ويوائموا الإجراءات مع استراتيجية المنظمة لتحقيق نتائج قابلة للقياس.

Google

KELLY
SERVICES

SAMSUNG

IsoEnergy

intel

LinkedIn

t

amazon

LG

GE

DELL

airbnb

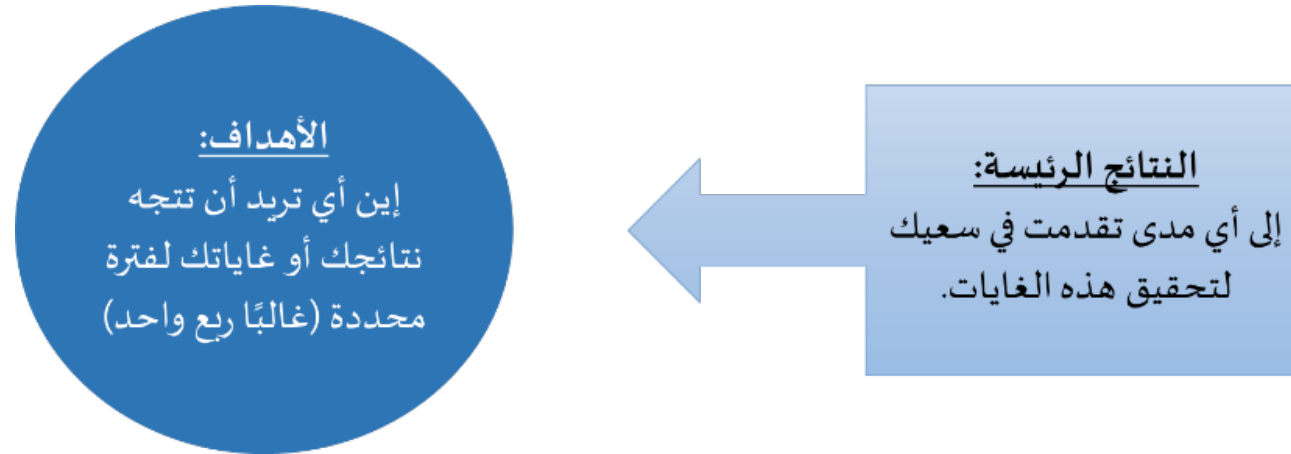
Spotify

Adobe

GAP

الهدف بالنتائج الرئيسية

OKRs هي إطار عمل للتفكير النقدي ونظام مستمر يسعى لضمان عمل الموظفين معاً ، وتركيز جهودهم لتقديم مساهمات قابلة للقياس تدفع الشركة إلى الأمام .



المراجع: بول نيفن وبن لامورتي ، الأهداف والنتائج الرئيسية - التركيز على القيادة ، المحاضرة
، والمشاركة مع OKRs ، 2016.



تعريف OKR's

تميل BSC و KPIs إلى التتبع بشكل مستمر بينما تميل OKRs إلى أن يتم تعيينها كل ربع سنة. تؤكد BSC و KPIs على المحاذاة / خط الرؤية بينما تؤكد OKRs على الرشاقة والاستقلالية. تميل مؤشرات BSC / KPI إلى أن تكون أفضل لتنفيذ الإستراتيجية طويلة المدى والتحسين المستمر بينما تعد OKRs رائعة لتحديد الأهداف الفردية والمساءلة والعمل.

الأهداف والنتائج الرئيسية (OKR) عبارة عن إطار عمل تستخدمه المنظمات والأفراد لتحديد أهداف طموحة، وتتبع التقدم، ومواءمة العمل مع الاستراتيجية و غالباً ما يرتبط بشركات التكنولوجيا مثل LinkedIn و Airbnb و Spotify و Google و Twitter أو التي تعتمد على Agile

إطار عمل OKR هو تطور لمنهجية الإدارة بالأهداف (MBO) التي وضعها بيتر دراكر في الخمسينيات من القرن الماضي. قام Andy Grove بتكييف نموذج MBO في Intel، حيث أطلق أولاً على نهجه المعدّل Intel Management by Objectives (iMBOs) ثم لاحقاً OKR. عمل John Doerr مع Grove في Intel ثم قدم المنهجية في وقت لاحق إلى Google. لقد أدى نجاح Google الموثق جيداً مع المنهجية إلى زيادة شعبية النموذج.

نموذج الأهداف والنتائج الرئيسة

أمثلة:

نموذج الأهداف والنتائج الرئيسة:

- تصف **الأهداف** نوعيًا ما ترغب في تحقيقه

- تقيس/تجمع **النتائج الرئيسة** كميًا ما ترغب في تحقيقه

هدف:

تحسين تجربة العميل

نتيجة رئيسة:

زيادة بنسبة 5% في صافي نقاط الترويج
بنهاية الربع

هدف:

زيادة الحصة السوقية
للرعاية الصحية

نتيجة رئيسة:

زيادة بنسبة 10% في المبيعات الرأسية للرعاية
الصحية بنهاية الربع

مكونات OKR's



الهدف

تحسين تجربة العميل

النتائج الرئيسية

+50 من حصة السوق

المبادرة

الوصول للشريحة المستهدفة
تلبية احتياجات العميل
تقديم الخدمات التقنية

فوائد تطبيق OKR

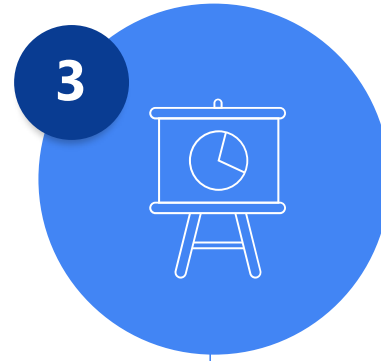


توفير سياق استراتيجي
للمساعدة في التغلب على العقبات
وتنفيذ الاستراتيجية بطريقة أكثر مرونة

تقييم التقدم



إنشاء رؤية مشتركة للنتائج المرجوة.



تساعد الموظفين على
فهم الغرض من جهودهم



تحديد الموارد واحتياجات الميزانية
على أساس النتائج المرجوة

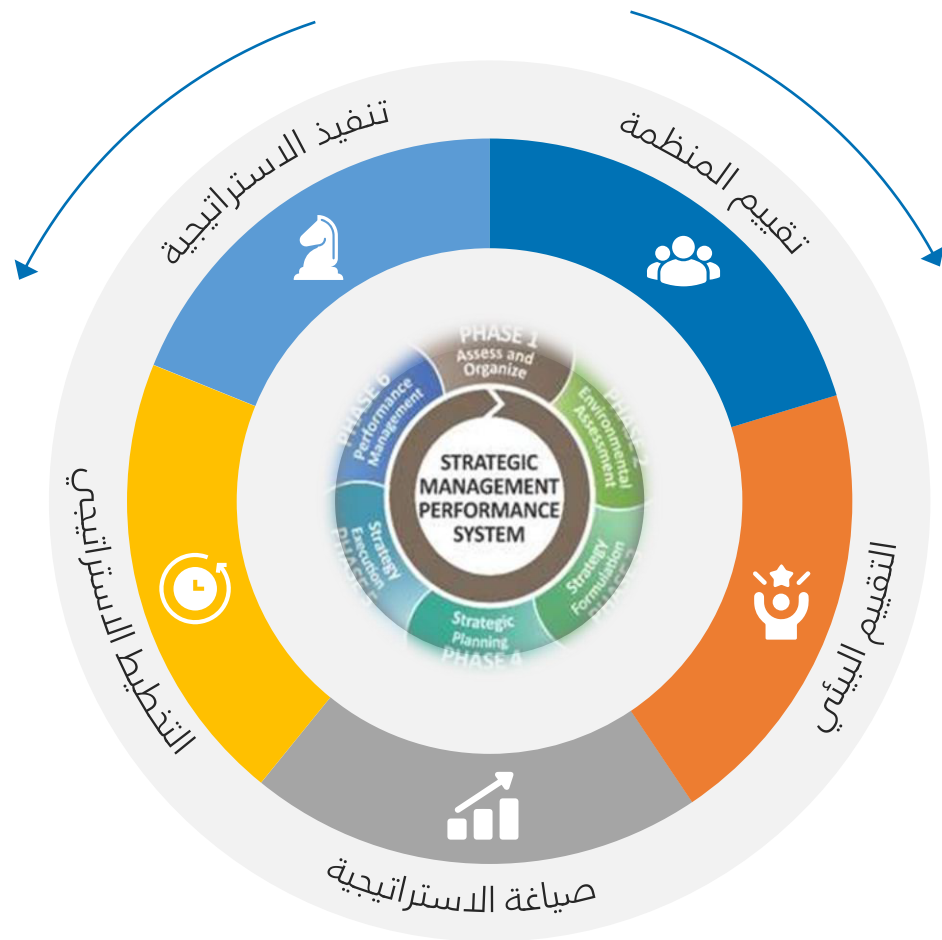


التقييم الذاتي للوحدة الأولى فهم الأهداف والنتائج الرئيسية :

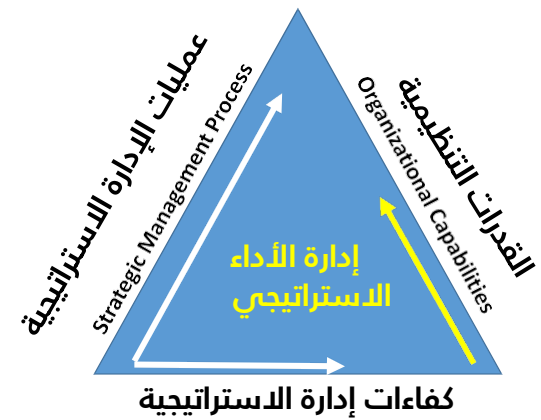
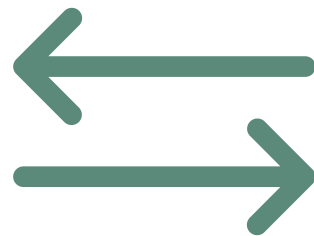
- لقد عرفت الفرق بين المبادرة والنتيجة الرئيسية والهدف نعم لا
- لقد فهمت معنى الأهداف والنتائج الرئيسية نعم لا
- لقد أدركت فوائد تطبيق okr نعم لا



أدوات إدارة الأداء والمقارنة بينها
OKR & BSC & KPI



نظام إدارة الأداء والاستراتيجية



كفاءات إدارة الاستراتيجية

السلسلة التاريخية لإدارة الأداء



1954
الإدارة بالأهداف MBO

1968

أوجد هنري غروث الأهداف والنتائج
الرئيسية OKR's



Andy Grove
founder Intel

لم يتحدث جروف عن أي رؤية تحويلية إلى الإدارة بالأهداف ولكن أكد على ضرورة إضافة النتائج الرئيسية وشدد جروف على أن عملية وضع الأهداف والنتائج الرئيسية يجب أن تكون من أسفل ، إلى أعلى ، تبدأ من العاملين وصولاً إلى الإدارة العليا وقمة الهرم الإداري مما يحقق التمكين للعملية والأفراد Key Results بالأهداف Objectives

1974

استخدم جون دوير الأهداف والنتائج الرئيسية OKR's في شركة إنتل



1981

ظهر في عدد نوفمبر 1981 من مجلة مراجعة الإدارة عن طريق جورج دوران مفهوم الأهداف الذكية SMART



1999

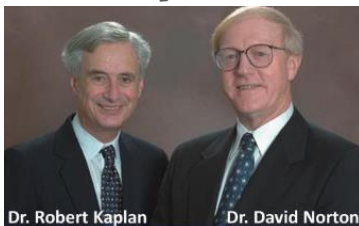
طبقت OKR في شركة Google
انتشر استخدامها في عدد من الشركات

عندما قامت "جوجل" بتطبيق الأهداف والنتائج الرئيسية ، اختلفت طريقة التطبيق قليلاً عن شركة "التيل"، فقد أصبحت دورة الأهداف والنتائج الرئيسية أقصر، حيث توضع ربعية (كل ثلاثة أشهر، أي أن على الشركة ومدراءها التنفيذيين وكل فرد من فريق العمل أن يضعوا الأهداف والنتائج الرئيسية ربعياً وهذا يتناسب بشكل كبير مع طبيعة التطور الوائل لمجال التقدم التكنولوجي والمواقع الإلكترونية



1994

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard أو (BSC) هي أداة من أدوات استراتيجيات إدارة الأداء

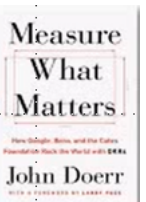


Dr. Robert Kaplan

Dr. David Norton

أدوات إدارة الأداء

ألف جون دوير كتابه والذي يشرح OKR



ماهي: OKR & BSC & KPI



OKR's

- ▶ الأهداف والنتائج الرئيسية (OKR)
- ▶ يتم استخدامها من قبل المنظمات والأفراد لتحديد أهداف طموحة بشكل تعاوني، وتتبع التقدم.
- ▶ تميل OKR إلى أنه يتم كتابتها بتنسيق SMART (محدد، وقابل للقياس، ويمكن تحقيقه، وذو صلة، ومقيد بوقت) مما يعني أن النتائج الرئيسية تتضمن مستوى مستهدف من الأداء وعلامة فارقه.

KPI's

- ▶ مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)
- ▶ مؤشرات الأداء الرئيسية هي مؤشرات النجاح نحو نتيجة الأداء المطلوبة.
- ▶ يمكن اعتبار مؤشرات الأداء الرئيسية مرادفة للتدابير في حيث أن مؤشرات الأداء الرئيسية الجيدة عادة ما تدل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. BSC

BSC

- ▶ بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
- ▶ BSC هو إطار عمل لرسم الإستراتيجية وإدارتها، كما أنه نظام تخطيط وإدارة استراتيجي تستخدمه المؤسسات لتوصيل الاستراتيجية وخلق التوافق وتحديد الأولويات وتحسين BSC الأداء الاستراتيجي عبر وجهات نظر مختلفة. الأهداف والمقاييس هي قلب النظام. لديها تطبيقات أوسع جانب التخطيط، لكن بالنسبة لهذه المدونة سأركز على جانب القياس.

ما هي بطاقة التقييم/الأداء المتوازن

- إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة Anolog Devices، عام ١٩٨٧، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء. لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية. إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة، وخاصة بطاقة التقييم المتوازن المبتكرة والمقترحة من قبل كل من Robert S. Kaplan & David P.Norton في عام ١٩٩٢.

تعد بطاقة التقييم المتوازن Balanced Scorecard إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوما إداريا التي تستند على فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

ما هي بطاقة التقييم/الأداء المتوازن

تعد بطاقة التقييم المتوازن Balanced Scorecard إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوما إداريا التي تستند على فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف



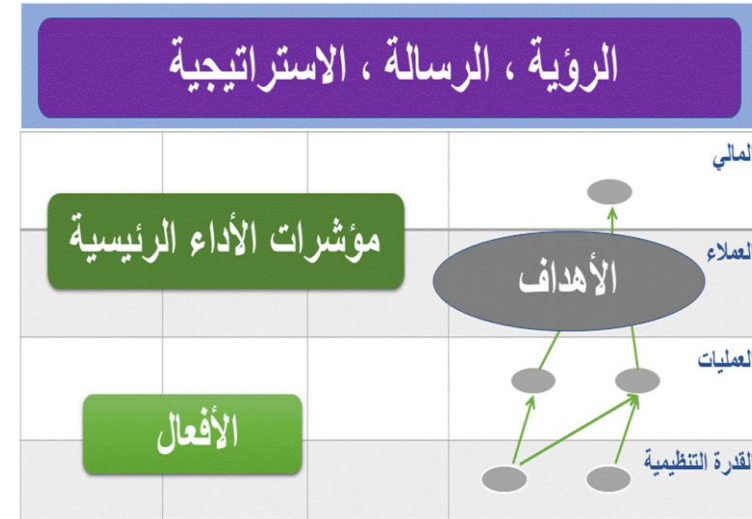
يتم إنشاء بطاقة الأداء المتوازن لتكون "نظام لإدارة الاستراتيجية" ولترجم إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف (على خريطة الإستراتيجية)، ومقاييس، ومستهدفات، ومبادرات، وذلك في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء الأربعة

ابتكر كل من Robert S. Kaplan & David P. Norton بطاقة التقييم المتوازن لتكون بديلا عن الأساليب المستخدمة في قياس الأداء بوصفها نظاما متكاملًا يستخدم عدة منظورات Perspectives

ما هي بطاقة التقييم/الأداء المتوازن

تضم بطاقة التقييم المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالاتي: Kaplan & (Norton,2000 :43)

1. الرؤية المستقبلية Future Vision والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة.
2. الإستراتيجية Strategy والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف.
3. المنظور Perspective
4. الأهداف Objectives
5. المقاييس Measures
6. المستهدفات Targets
7. ارتباطات السبب والنتيجة Cause & Effect Linkages
8. المبادرات الإستراتيجية Strategy Initiatives هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز



تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الاستراتيجية

بطاقة الأداء المتوازن BSC

- الأهداف والنتائج الرئيسية، و بطاقة قياس الأداء، ومؤشرات الأداء الرئيسية تعتبر جميعها مصممة لما يلي:
 - تحديد الغايات
 - خلق المواءمة
 - قياس التقدم
 - تحسين الأداء



بطاقة قياس الأداء،
والأهداف والنتائج
الرئيسية، ومؤشرات الأداء
الرئيسية تعتبر متشابهة في
الغرض

تجيب إدارة الأداء الاستراتيجية على أسئلة رئيسة وتصل النقاط ببعضها



ما هي رسالتنا ورؤيتنا لمستقبل ناجح؟



ما هي خطتنا؟



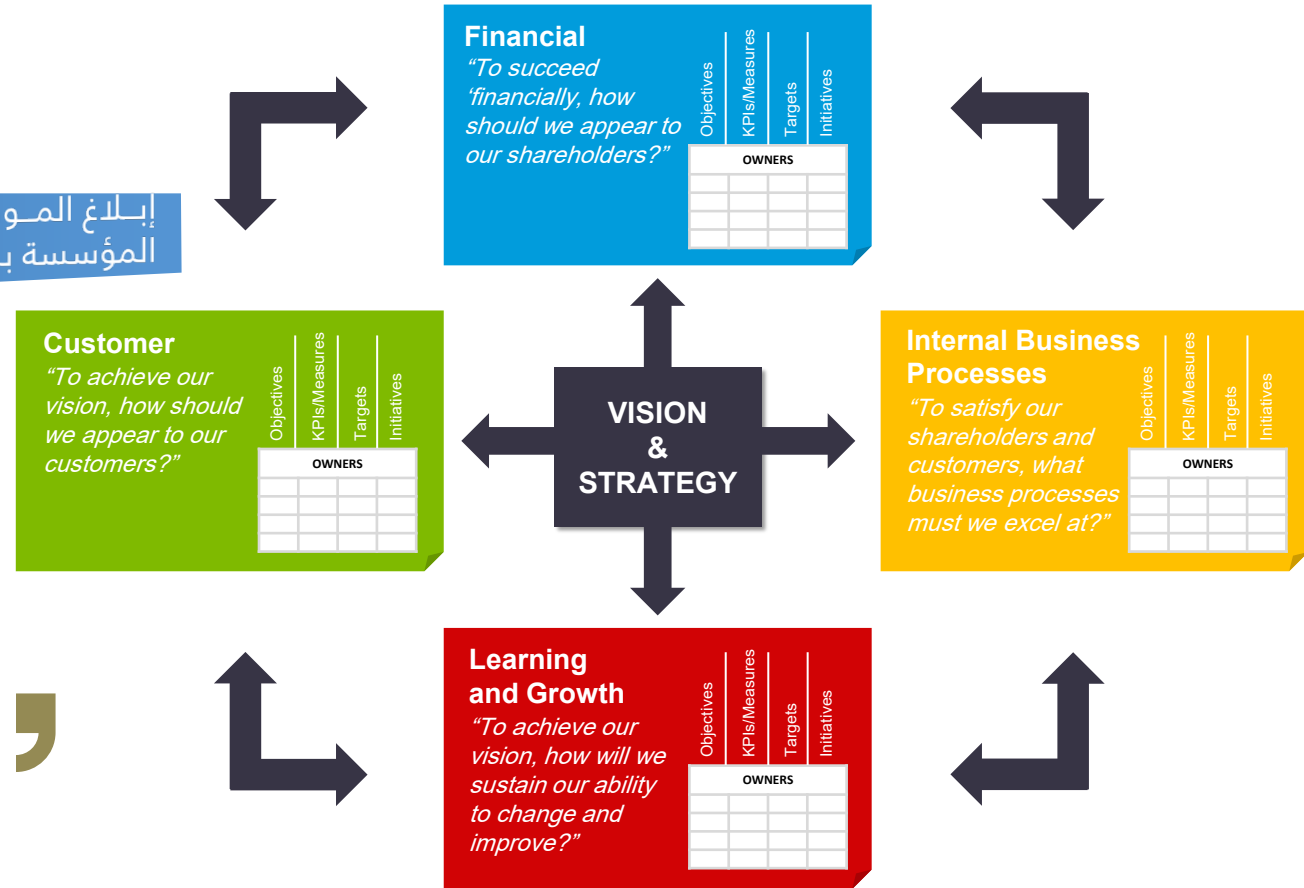
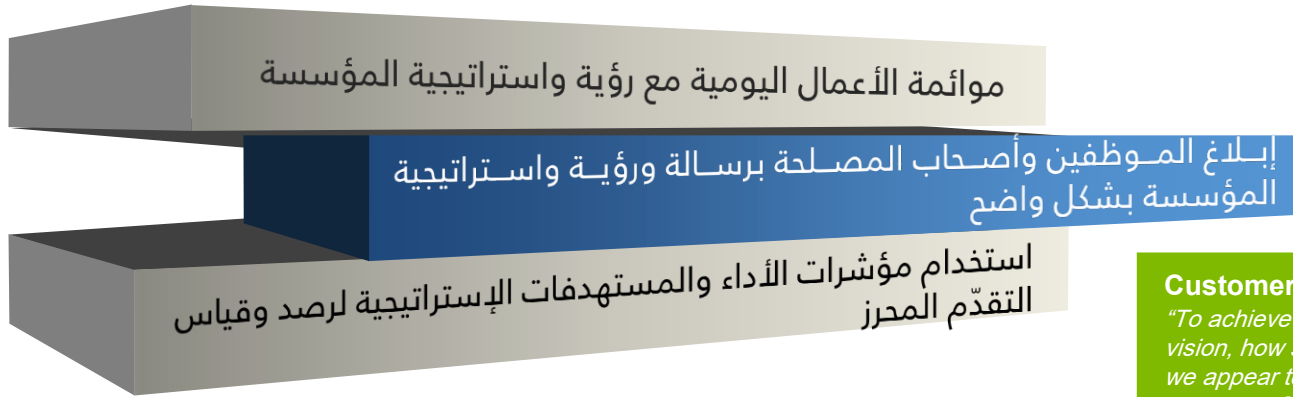
كيف نوائم الغايات التشغيلية المشتركة مع خطتنا؟



كيف تتواءم الفرق والأفراد، ويحددون الأولويات، وينجزون المهام؟

ماهي بطاقة الأداء المتوازن ؟

هو نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء يقوم ب:



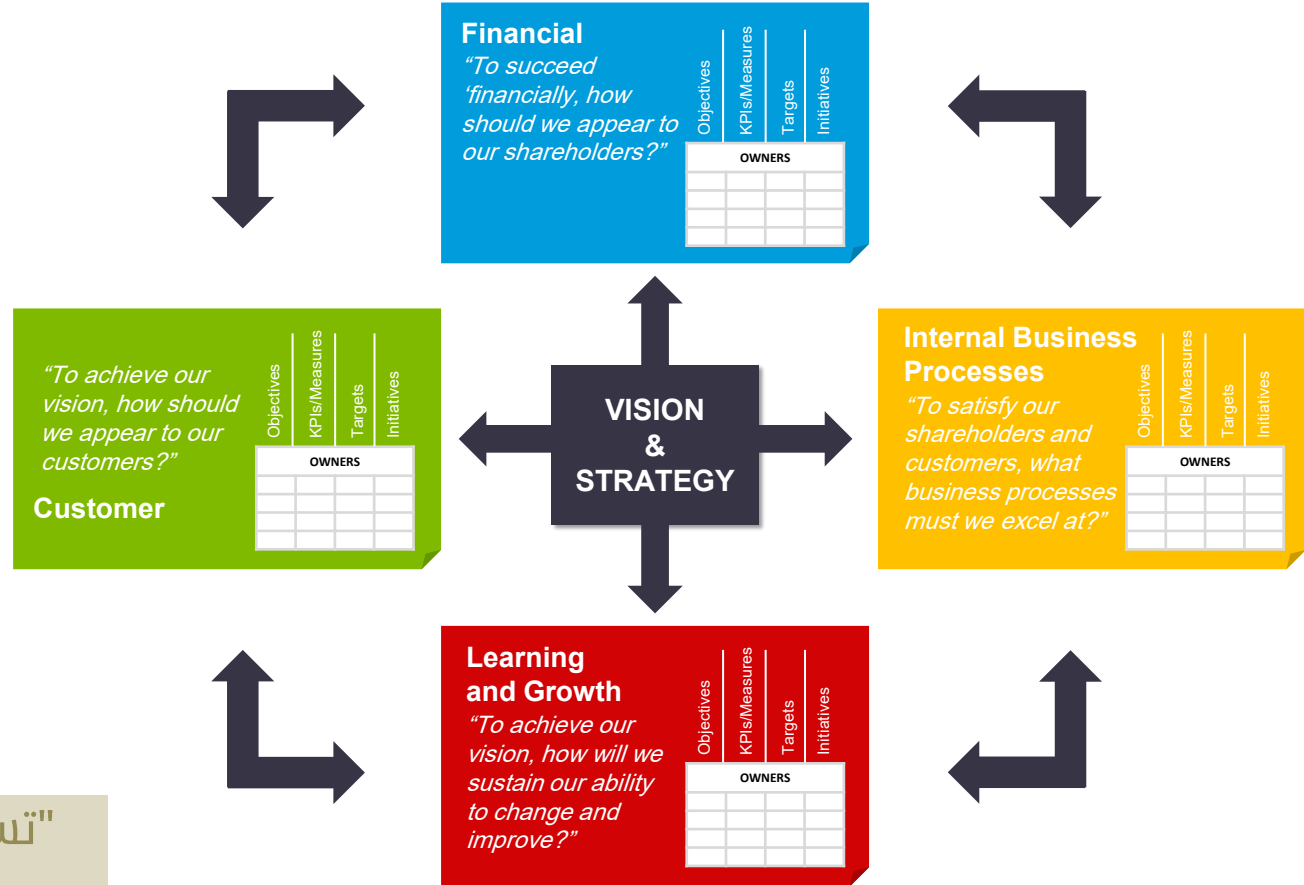
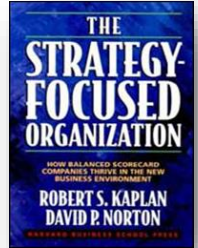
يساعد الاستخدام الصحيح لبطاقة الأداء المتوازن المنظمات

على ان تكون " منظمات تركز على الاستراتيجية "

ماهي بطاقة الأداء المتوازن ؟

هي أداة من أدوات استراتيجيات إدارة الأداء ، وهي أداة ترجمة الاستراتيجية.

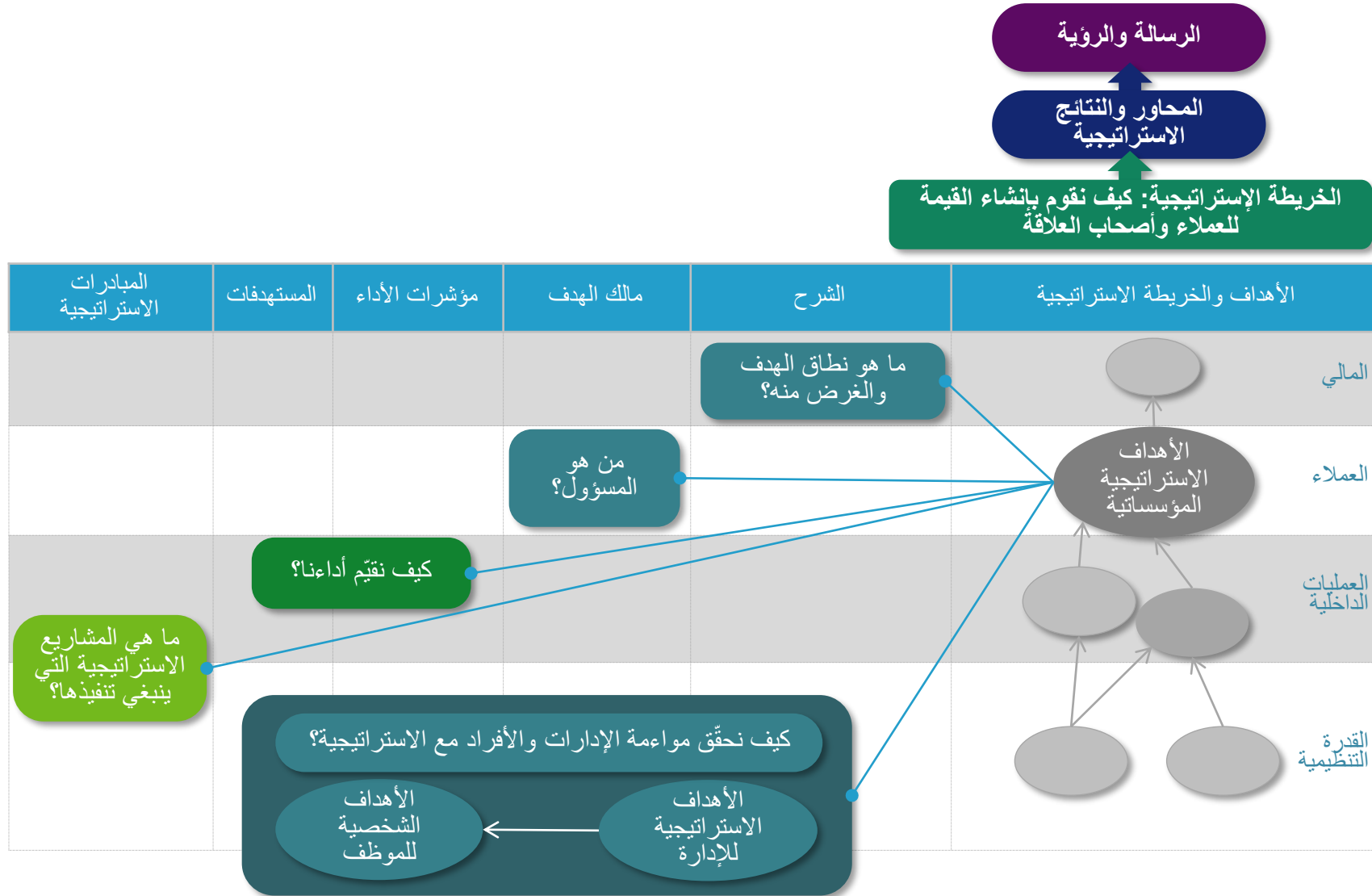
كثير من المؤسسات تضع استراتيجيات وقله منها هي التي تحسن تطبيقها وربما يكمن السر وراء اجمام المديرين عن تطبيق الاستراتيجيات في غياب الادوات التي تمكنهم من قياس مدى تحقق الاهداف الاستراتيجية والتنبؤ باتجاهها



"تساهم بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز الاتساق بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء إطار عمل".

"بطاقة قياس الأداء المتوازن هي أداة تستخدم لترجمة الإستراتيجية إلى نمو"

تربط الأهداف الاستراتيجية العناصر المختلفة لنظام إدارة الإستراتيجية



تُستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام إداري

الرؤية:	أن نكون نموذجًا عالميًا للمجتمع الحضري الناجح		
الرسالة:	تقديم خدمات فعالة ومسؤولة ماليًا بشكل يعزز المعايير العالية للحياة المجتمعية		
المحاور الاستراتيجية:	الإصلاح الحكومي	تنشئة الأطفال والأسر	السلامة العامة
النتائج الاستراتيجية:	المحافظة على شفافية وأخلاقية الحكومة التي تُشرك ناخبها وتُقدم خدمات فعالة.	إنشاء مجتمع آمن ومزدهر ومُشارك حتى تتمكن العائلات من الازدهار من خلال تحقيق الرفاه الاجتماعي والعقلي والبدني والثقافي.	إنشاء مدينة آمنة، وموجهة للمجتمع المحلي، ونظيفة، وناشطة بالحياة والحفاظ عليها.
			الوفرة الاقتصادية
			توفر فرص وفيرة للاستقرار المالي والنهوض بجميع المستويات الاجتماعية والاقتصادية.

الأهداف الاستراتيجية وخريطة الاستراتيجية

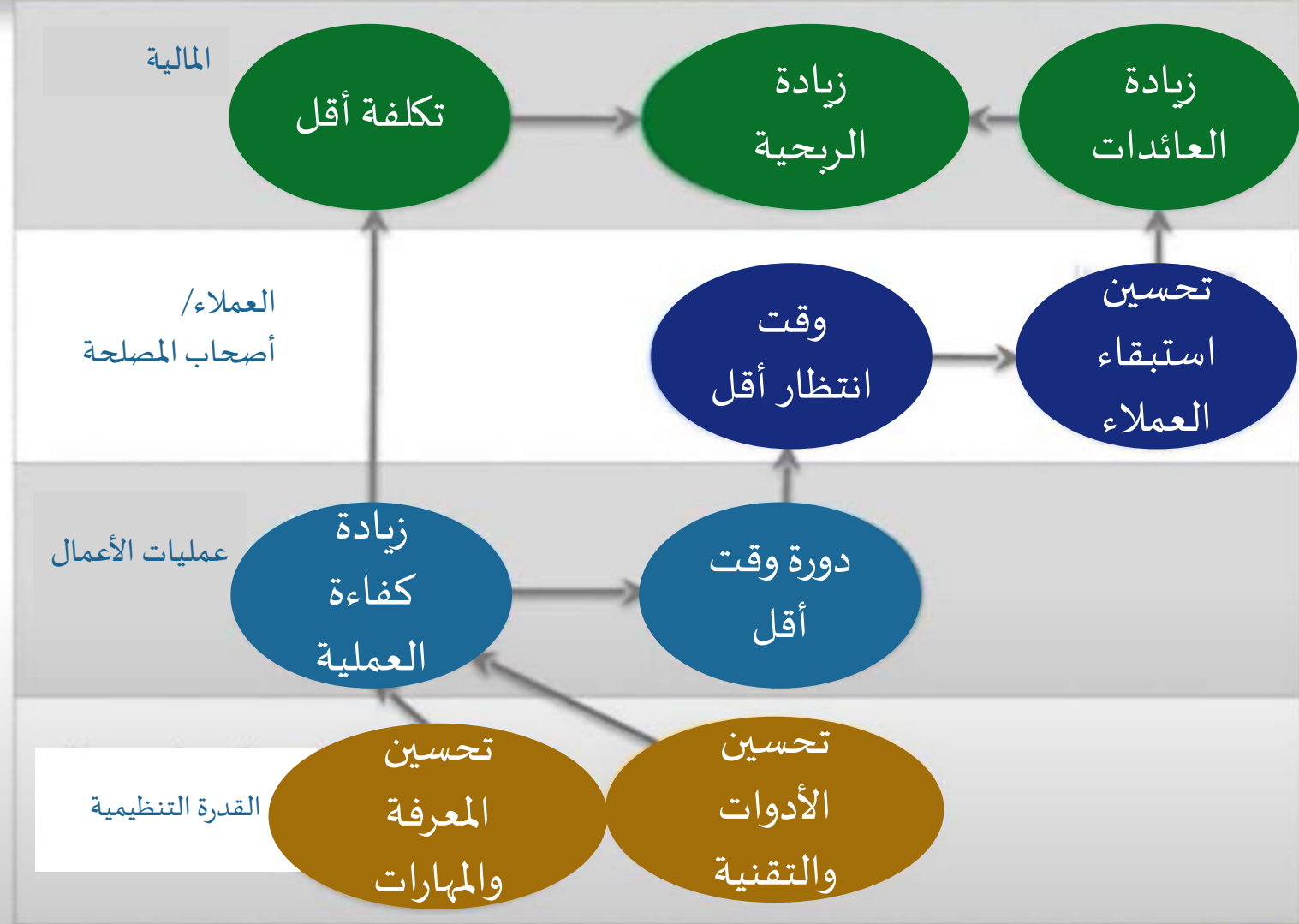
المبادرات	المستهدفات	مؤشرات الأداء الرئيسة / المقاييس
<ul style="list-style-type: none"> برنامج المساحة الخضراء برنامج جديد للأعمال الناشئة لجنة المشاركة المجتمعية برنامج الشراكة 	• < ٩٠٪ هذا العام	• درجة الرضا عن القابلية للعيش
	• < ٨٥٪ هذا العام	• درجة الرضا عن البرنامج
	• ٦٥٪ هذا العام	• استخدام الفرد للخدمات
	• ↑ ٩,٥٪ كل ربع سنة	• التصاريح والتراخيص التجارية
	• ↑ ٣٪ هذا العام	• نصيب الفرد من الدخل
	• ↑ ٦٪ هذا العام	• عائدات السياحة
<ul style="list-style-type: none"> تبسيط مدفوعات الضرائب برنامج إعادة بيع الأصول برنامج توفير الطاقة 	• ↓ ٥٪ هذا العام	• نفقات يمكن السيطرة عليها
	• ↑ ٨٪ هذا العام	• قيمة الأصول
	• ٩٥٪ هذا العام	• المشاريع الاستراتيجية وفقًا للوقت والميزانية
<ul style="list-style-type: none"> برنامج توظيف الشركاء برنامج تسويق المدينة استطلاعات الرضا 	• ٨٥٪ هذا العام	• فهرس نتائج البرنامج
	• ٣٥٪ هذه الفترة؛ ٥٠٪ هذا العام	• الأنظمة المشتركة
	• ↑ ٥٪ هذه الفترة	• تغييرات وقت الاستجابة
	• ٩٠٪ هذه الفترة	• درجة المراجعة لفعالية التواصل
<ul style="list-style-type: none"> تدريب خدمة العملاء خطط التنمية الفردية عملية تقييم البرنامج 	• ٨٠٪ هذه الفترة	• فعالية التوظيف
	• ٩٢٪ هذا العام	• فعالية الاستبقاء
	• < ٩٣٪ هذه الفترة	• فعالية التدريب
	• ↑ ١٤٥٪	• استخدام الموظفين للتقنيات المناسبة

القيم الأساسية:

القيادة القائمة على النزاهة • الأخلاق • المساءلة • الالتزام بالتميز • التركيز على المواطن • الاحترام المتبادل

الأهداف والنتائج الرئيسة لن تستبدل بطاقة قياس الأداء

- عدم الانضباط قد يوّلد الفوضى
 - لا يوجد رؤية أو استراتيجية مشتركة
 - قوائم مهام
 - مقاييس كثيرة
 - عدم المواءمة
 - لا يتم إيصال علاقات السبب والنتيجة
 - تنفيذ غير متسق
 - عدم المتابعة
- الموظفين يرغبون بالمواءمة
- تحتاج الأهداف والنتائج الرئيسة الفردية إلى سياق السبب والنتيجة



ما الفرق بين مؤشرات الأداء والأهداف والنتائج الرئيسية

تعتبر الأهداف والنتائج الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية أنواعًا مختلفة من الغايات. تخيل أن مؤسستك هي سيارة وأنت تقود تلك السيارة نحو وجهة (غايته النهائية). إن مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بك هي ما ستجده على لوحة القيادة في سيارتك، مثل مقياس الوقود ومقياس درجة حرارة المحرك، إنها تمنع ارتفاع درجة حرارة المحرك وتضمن عدم نفاد الوقود.

إنها جميع الأشياء التي ستحتاج إلى مشاهدتها باستمرار، بغض النظر عن أين أنت في خارطتك للطريق. وبالتالي، فإن الأشياء التي ستجدها على لوحة المعلومات في سيارتك تترجم إلى الأعمال كالمعتاد لأعمالك. إن الأعمال كالمعتاد من الأفضل قياسها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية: مؤشرات بسيطة تخبرك فورًا ما إذا كان هناك شيء يعمل بشكل جيد أم لا، تمامًا كالمؤشرات الموجودة على لوحة القيادة في السيارة.

”

عند تنفيذ الأهداف والنتائج الرئيسة، يجب أن تكون قد جهزت مؤشرات الأداء الرئيسة أولاً

“

هيكلية بناء وتطوير مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء هي :
مقاييس تقيس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف والنتيجة المرجوة

٠ مراجعة
السياق
الاستراتيجي



٢ فهم
المؤشرات
البديلة (غير
المباشرة)



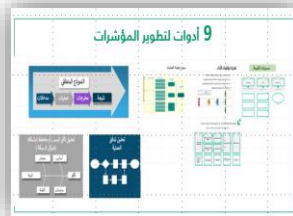
٤ تحديد
المؤشرات
المركبة عند
الحاجة



٦ تحديد
المستهدفات
والعتبات



١ وصف
النتيجة
المرجوة من
الأهداف



٣ اختيار
المؤشرات
الصحيحة



٥ تحديد
مؤشرات
الأداء
المختارة



٧ توثيق
مؤشرات
الأداء

OKR vs KPI's

KPI's

لا يحتوي المؤشر على مستهدف
وإنما يكون في خانة لوحده
#متوسط الوقت المستغرق لشغل
الوظيفة

KPI's & OKR's

كليهما ترتبط بهدف واضح ومحدد
وطموح

OKR's

تحتوي على مستهدف
متوسط شغل الوظيفة أسبوعين

التقييم الذاتي للوحدة الثانية أدوات إدارة الأداء والمقارنة بينها :

- لقد عرفت الفرق بين BSC و KPI's و OKR's نعم لا
- لقد تعرفت على بطاقة التقييم/الأداء المتوازن نعم لا
- لقد فهمت نظام إدارة الأداء والاستراتيجية نعم لا



نظام الأهداف والنتائج الرئيسة

ما هي الأهداف والنتائج الرئيسية OKR

01



هي اطار عمل هام ومتكامل للتفكير والتنظيم المستمر يضمن عمل جميع الأفراد معا والتركيز على تحقيق انجازات واسهامات يمكن قياسها تساهم في دفع المنشأة للأمام والإرتقاء بها إلى أعلى المستويات.

02



الهدف الأساسي من تطبيق "الأهداف والنتائج الرئيسية" هو رفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج متميزة ، ولكن لا يمكن تحقيق ذلك فقط من خلال متابعة النتائج ورصدها خلال كل ربع مثلاً! وكما يقول "بيتر دراكر" أن "أشد وأسوأ الأخطاء ليست تلك التي تنتج من أجابات خاطئة ولكنها تلك التي تنتج من طرح أسئلة خاطئة"

03



النتائج الرئيسية هي "كمية" بطبيعتها ، فيجب التركيز على أن تكون مقاسة وتبتعد عن العمومية حتى تستطيع الحكم بدقة على مدى التقدم في تحقيق الأهداف

04



إن الأهداف والنتائج الرئيسية ليست ولا يجب أن تكون قائمة للمهام يجب العمل على اكمالها بل الهدف منها هو تحديد الأهداف الحرجة والمهمة التي تسعى المنشأة والمنظمة لتحقيقها.

تتكون الأهداف والنتائج الرئيسية

01

الهدف

وهو ما يخبرك أين تذهب

02

النتائج الرئيسية

وهي النتائج التي تحتاج إليها لتحقيق الوصول الى الهدف الخاص بك.

03

المبادرات

هي جميع المشاريع والمهام التي ستساعدك على تحقيق نتائجك الرئيسية.



المبادرة تبدأ ب (اسم)	النتيجة الرئيسة مقياس (\$,%,#)	الأهداف تبدأ ب (فعل)
إكساب الموظفين مهارات حل مشكلات العملاء	حل ١٠ شكاوى يومياً	زيادة رضا العملاء

مثال ١

مثال ٢

1

OBJECTIVES

زيادة الأرباح المالية

تحسين فعالية البنية التحتية للوسائل
التقنية

2

KEY RESULTS

○ تحقيق إجمالي إيرادات ٧٥٠ مليون دولار
في الربع الأول
○ تحقيق صافي ربح ١٠٠ مليون دولار خلال
الربع الأول

خفض زمن أعطال الأجهزة بنسبة ١٠%.

3

ACTIVITIES

○ التركيز على المنتجات ذات الإيراد العالي
○ تحديد مركز التكلفة للمنتجات

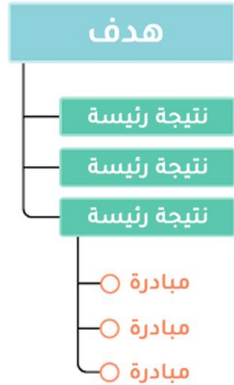
عمل صيانه دورية للأجهزة

الأهداف والنتائج الرئيسية والمبادرات

39



الأهداف والنتائج الرئيسية والمبادرات



“إلى أين أريد أن أذهب؟”



“كيف أعرف أنني وصلت إلى هناك؟”



“ما الذي سأفعله لأصل إلى هناك؟”



النتائج الرئيسية



المبادرات



الأهداف

أنواع الأهداف

على الرغم من أن هذا الأمر يبدو وكأنه لا يحتاج إلى تفكير، إلا أنه ليس من الواضح دائمًا للفرق التي تقوم بالعصف الذهني لأهدافها ما الذي يمكن استخدام الهدف من أجله.

للتضح هذه الفكرة أكثر، يجب أن تدرك أولاً أن الهدف مصمم دائمًا لإخراجك من الوضع الراهن. هذا يعني أنك إذا كنت راضيًا تمامًا عن كيفية سير الأمور في الوقت الحالي، فقد لا تحتاج إلى هدف. ولكن عندما ترغب في المضي قدمًا والخروج من الوضع الراهن، فهناك ٣ أنواع مختلفة من الأهداف يمكنك استخدامها:



أنواع الأهداف

Risk
Management

عادةً ما تُستخدم ثلاثة أنواع من الأهداف



قد لا يكفي التحسين في بعض الأحيان، وهناك حاجة إلى شيء ذو تأثير أكبر: الابتكار. يمكنك ابتكار منتجك وأجزاء من منتجك وحتى إدارة مؤسستك (مثلًا: عن طريق إدخال الأهداف والنتائج الرئيسية). إذا علم فريق العمل لدينا أن احتياجات عملائنا قد تغيرت، أو إذا كان من أولوياتنا أتمتة عملية تأهيل العملاء الجدد لجعلها أكثر قابلية للتوسع،

إن هدف ابن يخلق الأشياء التي لم تكن موجودة من قبل. فمثلًا من المهم التركيز أولاً على تجربة الإعداد للعملاء الجدد

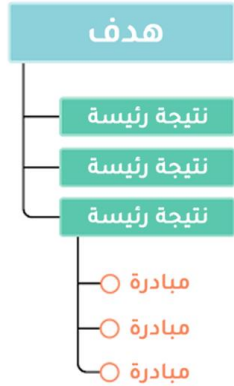
كل ما تفعله لتحسين شيء موجود بالفعل يُصنّف في فئة هدف حسن. ولك أن تحسّن لأسباب مختلفة، مثل تحسين جودة أو أداء شيء ما أو تقديم نفس الجودة أو الأداء بتكلفة أقل، تحسين تجربة العميل

النتيجة | تطوير عدد منتج (1)
مبتكر لخدمة العملاء

النتيجة | إنهاء برنامج الخدمات الذاتي خلال (3) أشهر

النتيجة | متوسط زمن صعود
لمسافرين للطائرة لا يزيد عن
٤٤

الأهداف والنتائج الرئيسية والمبادرات



“إلى أين أريد أن أذهب؟”



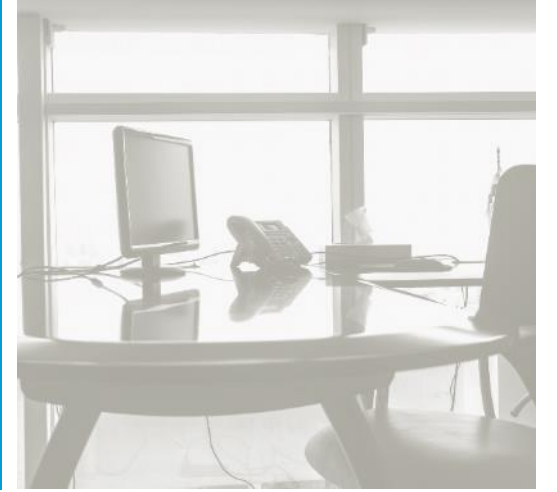
“كيف أعرف أنني وصلت إلى هناك؟”



“ما الذي سأفعله لأصل إلى هناك؟”



النتائج الرئيسية



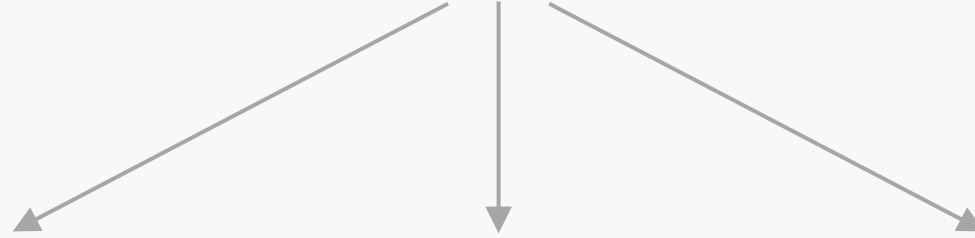
المبادرات



الأهداف

أنواع النتائج الرئيسية

Objective Key Results



Positive ايجابية

- اتمام ٤٠ عملية
مراجعة داخلية على
الحسابات بنهاية يونيو
٢٠١٧

KPI

- سلبية Negative نتائج المقياس أقل كلما كان أفضل

- ألا تزيد الأخطاء في
التقارير المالية الصادرة
خلال الربع عن ٢ خطأ.

Threshold مقياس مزدوج وهي نتيجة محددة بحد أدنى وحد أقصى للقيمة.

- تحقيق مبيعات من
٩٠ ألف دولار إلى ١١٠
ألف دولار شهرياً.

KPI

أنواع النتائج الرئيسية

Objective Key Results

نتائج مبنية على القيمة
قياس محصلات
الأنشطة

- استبقاء ٨٠% من العملاء
- زيادات عائدات المبيعات بنسبة ٤٥%

KPI

نتائج مبنية على الأنشطة

- قياس اكتمال المهام والأنشطة
- إنشاء ١٠ طلبات شراء في اليوم
- معالجة ٥ شكاوى

KPI

هل يمكنني الحصول على نتائج رئيسة بدون أهداف؟

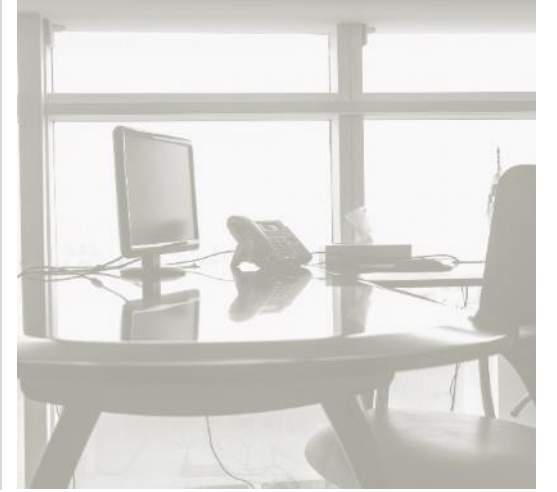
لا، أولاً، لن تدفع الأرقام كل الأفراد كما تدفع؛ إن الكثير من الموظفين أكثر تحفيزاً بلغة الهدف الإلهامية. ثانياً، تكون النتيجة الرئيسية بدون هدف أسوأ من الهدف بدون نتيجة رئيسة. إن الأهداف هي نقاط التركيز التي توفر للجميع دليلاً بالاتجاه. فهي تساعد على فهم أولويات المنظمة أو الفريق أو كليهما في أي وقت. كما أنها تعطي إحساساً بالهدف، حيث إن الهدف يجب على تساؤل "لماذا" لكل نتيجة رئيسة. ويشرح سايمون سينك قوة "لماذا" في كتابه وخطابه: "TED The Power of Why". هل تخبرك تقول لك نتيجتك الرئيسية أن تزيد صافي نقاط الترويج من ٧٠ إلى ٩٠؟ لماذا؟ لأننا نريد أن يكون لدينا أسعد العملاء في العالم.



الأهداف والنتائج الرئيسية والمبادرات



النتائج الرئيسية





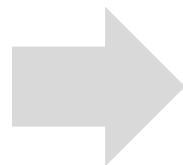
ما "الحجم" الذي يجب أن تكون عليه مبادراتي؟

يمكن أن تكون المبادرة كبيرة مثل المشروع وصغيرة مثل قائمة المهام. ويمكن تقسيم معظم الأشياء التي تعمل عليها إلى ما لا نهاية من المهام الأصغر. وقد يكون الموظفون ذوو الخبرة الكبيرة في برامج إدارة المهام على دراية بهذه المشكلة بالفعل. إذن إلى أي مستوى من التفصيل عليك تقسيم مبادراتك؟

يجب تقسيم المبادرات إلى الحد الذي يجعلها لا تزال ذات صلة بمالكي المبادرات، وكل شخص آخر ينظر إليها. لا ينبغي أن تكون المبادرات مهمًا فردية، بل يجب أن تكون قادرًا على التقدم فيها. أما المبادرات ذات البرمجيات الإنتاجية فيمكنك فيها تقسيم المبادرات بشكل أكبر وإدارة مهامك على المستوى المجهر.

OKR

لماذا نستخدم الأهداف والنتائج
الرئيسية OKRS؟



٣.

01

تصبح عملية وضع الأهداف أكثر تنظيماً.

02

توضيح توقعات المنظمة المنشأة للعاملين لضمان عملهم الأشياء
الصحيحة

03

عملية تتسم بالمرونة والرشاقة ، من خلال دورة قصيرة متكررة تسمح بسرعة
التعديل والتكيف مع التغيير وزيادة الإبداع والحد من المخاطر.

04

خلق بيئة أفضل من التواصل والتفاعل

05

تقيس وتحدد مدى وصولك إلى أهدافك الموضوعية وكم تبعد عن الوصول إليها

OKR الجيدة والفعالة



OKR الجيدة والفعالة

Objective Key Results

06
OKR



تشجيع العاملين
والأفراد للمشاركة
على وضع الأهداف
والنتائج الرئيسية
OKRs

07
OKR



اتاحتها وتعريفها للجميع ؛
ففي شركة جوجل توضح
على الشبكة الداخلية للشركة
ويمكن الدخول عليها من كل
فريق العمل.

08
OKR



تسلسل مستويات الأهداف
والنتائج الرئيسية: مستوى
المنشأة ثم مستوى الإدارات
والفرق ثم مستوى الأفراد

09
OKR



يجب أن يتفق المدبرون
والعاملون على وضع أهداف
وننتائج رئيسية لا يمكن
تحقيقها بسهولة ولا يرتبط
انجازها بتقييم الأداء.

10
OKR



يجب أن يقوم العاملين بتسجيل
نسبة تحقيقهم للنتائج الرئيسية
بأنفسهم وتكون النسبة الجيدة
لتحقيق النتائج من ٦٠٪-٧٠٪

“

عندما يكون واضحاً أنك لا تستطيع تحقيق الأهداف ، لا تعدل الأهداف ولكن قم بتعديل خطوات التنفيذ"

كونفوشيوس

”

التقييم الذاتي للوحدة الثالثة نظام الأهداف والنتائج الرئيسية :

نعم لا

نعم لا

نعم لا

لقد عرفت أنواع الأهداف

لقد فهمت OKR الجيدة والفعالة

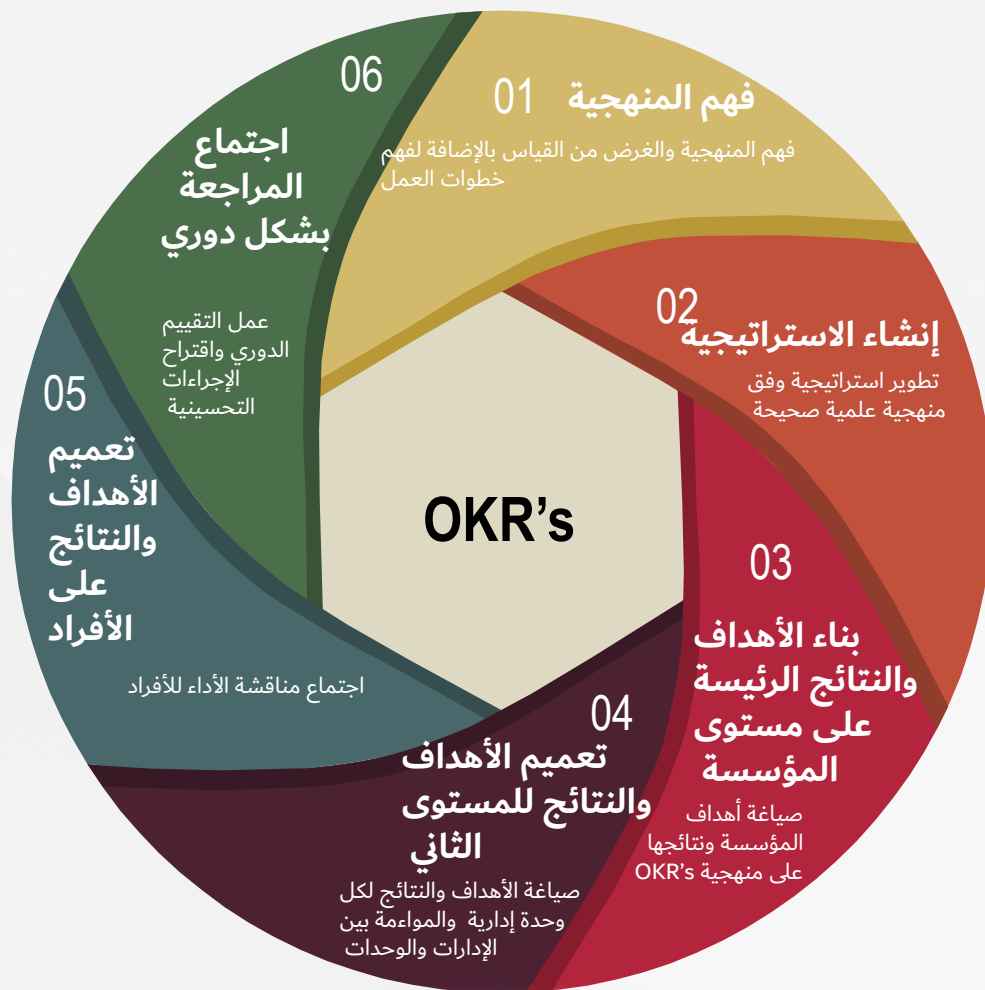
أدرك الفرق بين الأهداف والنتائج الرئيسية والمبادرات



منهجية ومراحل عمل الأهداف والنتائج الرئيسة



مراحل عمل الأهداف والنتائج الرئيسية





قم بنشر الأهداف والنتائج الرئيسية
لجميع الأطراف والعاملين

٥



عند تحقيق نتائج الهدف نسبة تتراوح
من ٧٠%-٨٠٪ تكون حققت الهدف.

٦



استمر في الإبقاء على النتائج الرئيسية
التي لم تتحقق إذا كانت مهمة لا يمكن
التغاضي عنها

٧



متابعة ومراجعة الأهداف والنتائج
الرئيسية



تضع المنشأة / المنظمة من ٣-٥
أهداف في السنة أو في كل ربع.

١



يقوم كل ادارة أو قسم أو فريق بوضع
من ٣-٥ أهداف تتوافق مع أهداف
المنشأة والإدارات ككل.

٢



قم بوضع ثلاثة أهداف تسعى لتحقيقها
لكل مستوى

٣

٤



لكل هدف ، قم بوضع من ٣-٤ نتائج
رئيسية يجب تحقيقهم

خطوات تطبيق الأهداف والنتائج الرئيسية



01



لا تجعل الأهداف والنتائج الرئيسية سرية وغير معلنة.

02



وضع نتائج رئيسية Key Results غامضة أو صعبة

03



وضع عدد كبير من الأهداف والنتائج الرئيسية أو قليل جداً

04



النتائج الرئيسية غير قابلة للقياس

05



الخلط عند وضع الأهداف والنتائج الرئيسية بين المهام والنتائج.

أخطاء يجب أن تتجنبها عند وضع الأهداف والنتائج الرئيسية OKRS

”

تحتاج المنظمات التي تنفذ الأهداف والنتائج الرئيسية
إلى نظام إدارة استراتيجي لتوجيه مواءمة الأهداف
والنتائج الرئيسية

التقييم الذاتي للوحدة الرابعة منهجية ومراحل عمل الأهداف والنتائج الرئيسية :

نعم لا


أستطيع تحديد مراحل عمل الأهداف والنتائج الرئيسية

نعم لا

لقد وضحت لي الأخطاء التي يجب تجنبها عند وضع الأهداف والنتائج الرئيسية

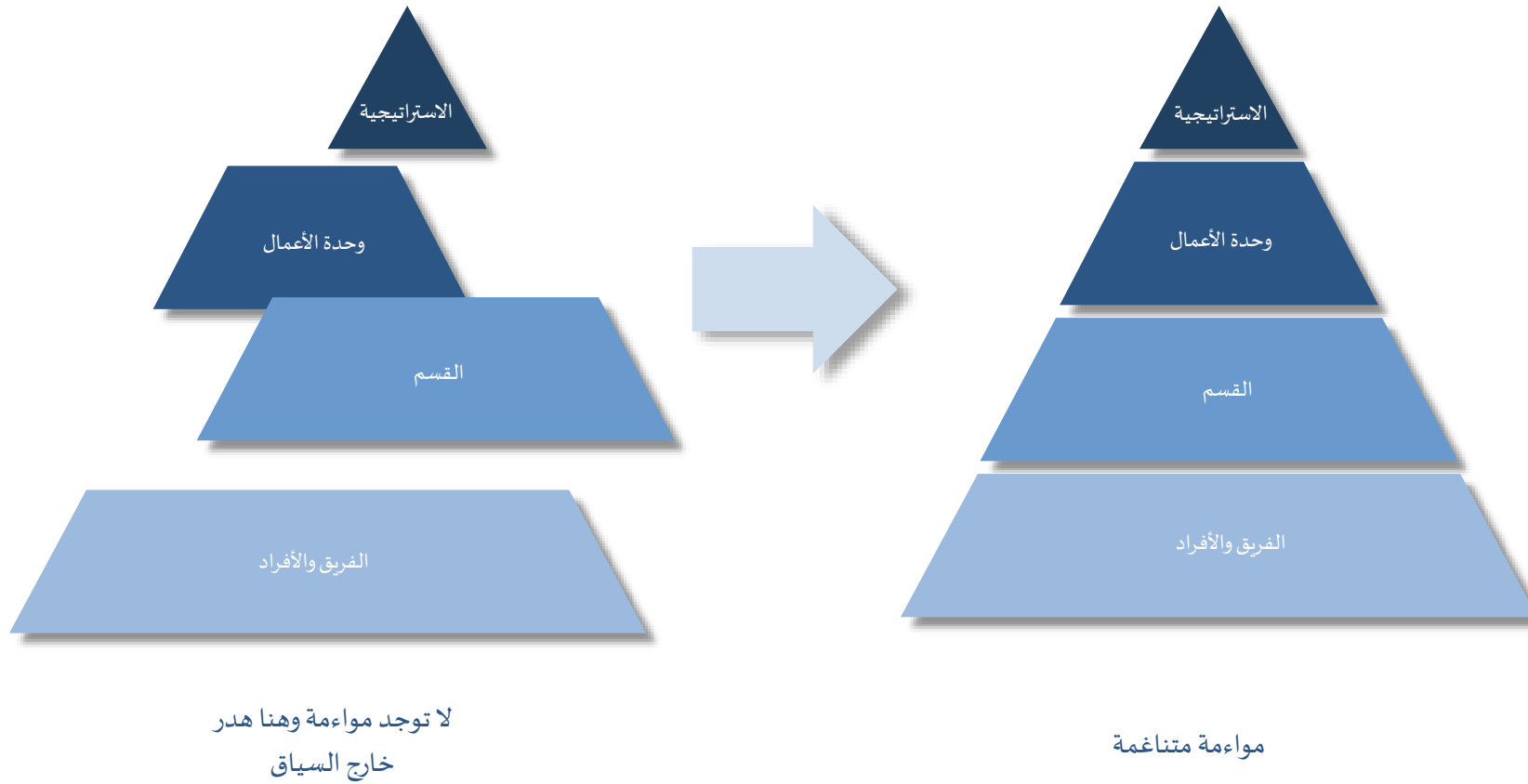
نعم لا

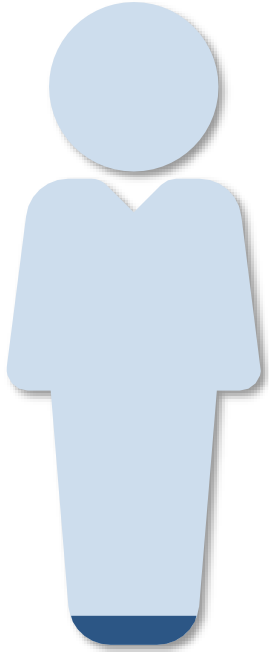
لقد فهمت خطوات تطبيق الأهداف والنتائج الرئيسية



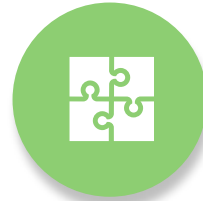
تصميم النظام
هندسة نظام إدارة الأداء
تعميم الأهداف والنتائج الرئيسة

نهج المواءمة المتناغمة





٩٥%
من موظفي
المؤسسات لا
يعرفون
استراتيجية
مؤسساتهم

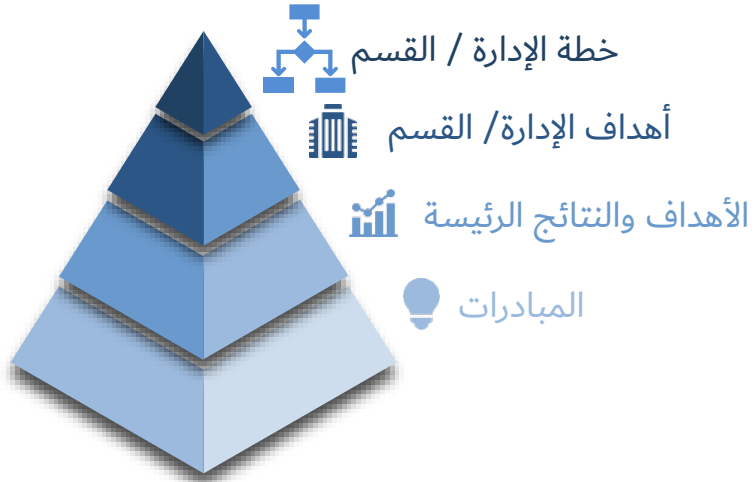


تعد ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف أكثر عملية والتأكد من أن الموظفين يفهمون الاستراتيجية ويمكنهم التوائم معها أحد الأغراض الرئيسة لنظام الأهداف والنتائج الرئيسة.

تصميم النظام هندسة نظام إدارة الأداء

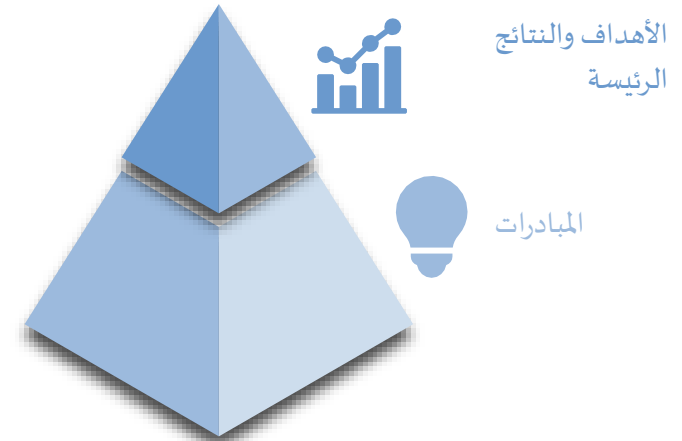


مستوى الشركة/المؤسسة



مستوى الإدارة/القسم

مستوى الموظفين



تعيق تعقيدات "التعميم" من سرعة تأقلم بطاقة قياس الأداء المتوازن / مؤشرات الأداء الرئيسة

أولاً، تُنشأ الافتراضات الاستراتيجية

الغايات الاستراتيجية الرؤية الرسالة

ثم، تُعرّف وترسم خريطة الأهداف التنظيمية /
مؤشرات الأداء الرئيسة

هدف

هدف

هدف

هدف

ثم، توائم وحدة الأهداف / مؤشرات
الأداء الرئيسة، عادة خلال عدة شهور

الأقسام

هدف

هدف

هدف

وحدات الأعمال

هدف

هدف

هدف

وحدات الدعم

هدف

هدف

هدف

ثم، توائم الأهداف / مؤشرات الأداء
الرئيسة الفردية خلال المزيد من شهور

الموظفين

هدف

هدف

هدف

الموظفين

هدف

هدف

هدف

الموظفين

هدف

هدف

هدف

ماذا لو ظهر لاحقاً أن هذه الافتراضات خاطئة؟

نهج المواءمة

يمكن مواءمة الأهداف مع المستويات الأدنى كما هم،
سواء مع نفس النتائج الرئيسية أو نتائج رئيسية مختلفة (٣)
سيناريوهات للمواءمة) :

• نفس الأهداف - نفس النتائج الرئيسية؛ (ينزل الهدف
والنتائج الرئيسية نفسها)

يتكرر نفس الهدف
والنتيجة



ok	هدف
ok	هدف

• نفس الهدف - نفس النتائج الرئيسية + نتائج رئيسية
محددة؛ (ينزل كما هو + نضيف ما يتعلق بالإدارة)

يتكرر نفس الهدف
والنتيجة ويضاف ما
يتعلق بالإدارة

ok	هدف
OK+Ok	هدف

• نفس الهدف - نتائج رئيسية محددة. (أهداف نفسها
+ نتائج مختلفة تتعلق بالإدارة)



جميع الموظفين يُنشؤون أهدافًا ونتائجًا رئيسة متوائمة

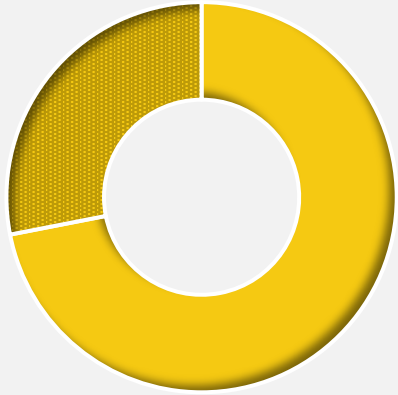
- تُشارك جميع الأهداف والنتائج الرئيسية بشفافية، ويتم إبلاغها على وتيرة منتظمة.
- ليس هناك تعميم من أعلى إلى أسفل - تتم مواءمة الأهداف والنتائج الرئيسية بشكل ثنائي الاتجاه مع مرور الوقت.
- يتم إعادة تحديد الأهداف والنتائج الرئيسية كل فترة (مثلًا: كل ربع سنة) وفقًا للتطويرات الاستراتيجية.



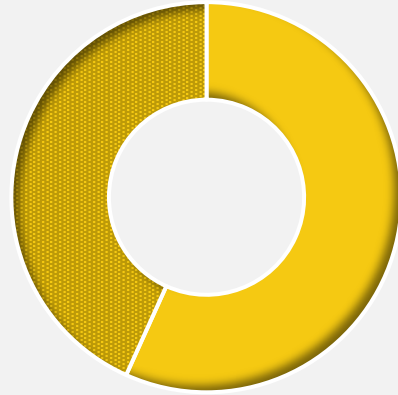


مراجعة وتقييم الأهداف والنتائج الرئيسية

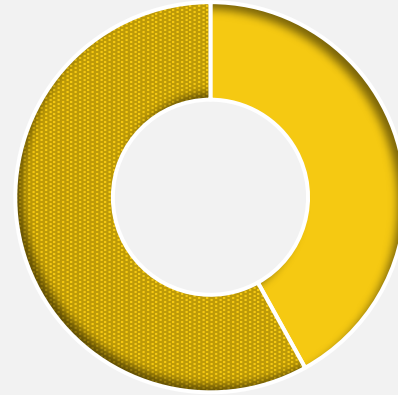
المراجعة والتقييم



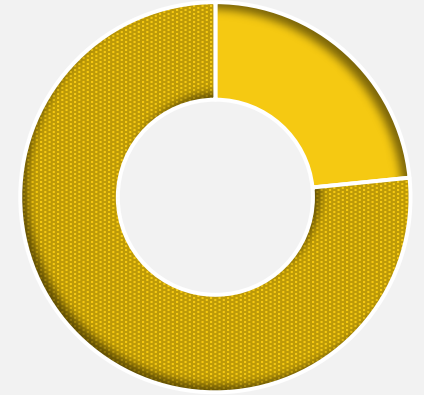
■ 1 ■ 2



■ 1 ■ 2



■ 1 ■ 2



■ 1 ■ 2

- يجب مراجعة نتائج الأهداف والنتائج الرئيسية بانتظام.
- يمكن أن تكون مراجعة النتائج رسمية أو غير رسمية.
- يجب اتخاذ القرارات بعد كل مراجعة.
- تؤدي هذه العملية المستمرة إلى المرونة وحل المشكلات بسرعة.
- يركز على تحسين النتائج أو الأهداف والنتائج الرئيسية
- يتبعه إجراءات ومبادرات



استخدام الأهداف والنتائج الرئيسة وبطاقة
قياس الأداء معًا

استخدام الأهداف والنتائج الرئيسة وبطاقة قياس الأداء معًا

الرسالة/الرؤية/القيم/المحاور الاستراتيجية/النتائج

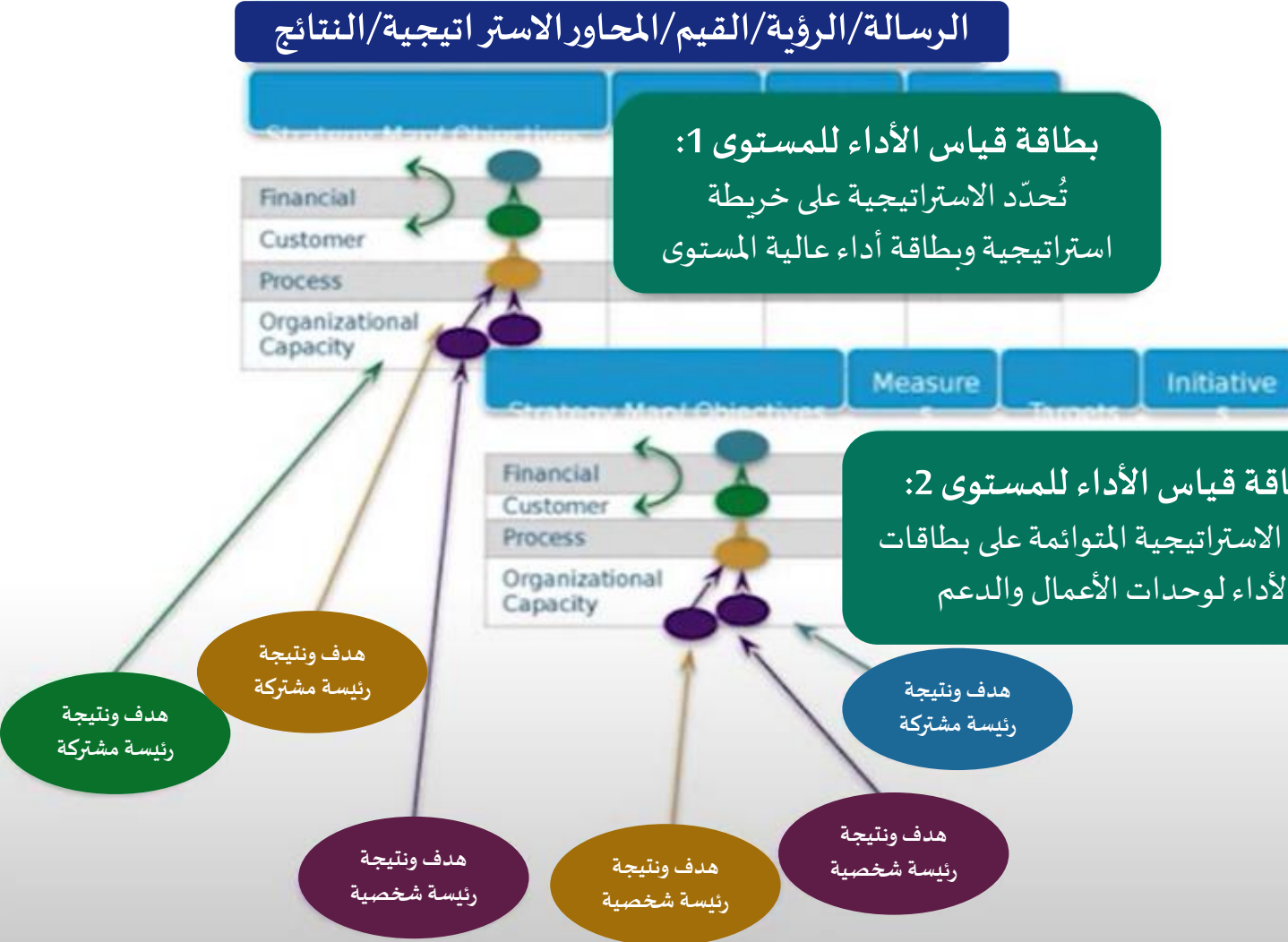
بطاقة قياس الأداء للمستوى 1:
تُحدّد الاستراتيجية على خريطة
استراتيجية وبطاقة أداء عالية المستوى

بطاقة قياس الأداء للمستوى 2:
تُحدّد الاستراتيجية المتوائمة على بطاقات
الأداء لوحدة الأعمال والدعم

توفر بطاقات قياس الأداء تركيزًا استراتيجيًا طويل المدى، حيث تميل الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسة إلى التغيير ببطء (مثلًا: "زيادة العائدات")

قد تفيد بطاقات قياس الأداء المعممة الوحدات المستقلة الأكثر استراتيجية والتي قد تستفيد من التخطيط الرسمي

توفر الأهداف والنتائج الرئيسة (المشركة أو الشخصية) تركيزًا على المسألة قصيرة المدى (مثلًا، النتيجة الرئيسة: زيادة المبيعات في السوق الأوروبي بنسبة 10% بنهاية هذا الربع)



عملية تطوير الأهداف والنتائج الرئيسة OKR's

لقد طورنا عملية بسيطة يمكنك اتباعها لتضمن أن تبدأ دائما والنهاية في البال:

إلى أين أريد أن أذهب؟

ما هي النتائج التي يجب أن
أحققها لكي أصل إلى هناك؟

المبادرات (يمكن أن تكون
المبادرة أي مخرج من مهمة
أو قائمة المهام إلى مشروع
أو معطيات)

هدف

النتائج
الرئيسة

المبادرات

التقييم الذاتي للوحدة الخامسة تعميم الأهداف والنتائج الرئيسة وحوكمتها

نعم لا

لقد فهمت نهج المواءمة المتناغمة

نعم لا

أستطيع تصميم هندسة نظام إدارة الأداء

نعم لا

لقد تعرفت على عملية تطوير الأهداف والنتائج الرئيسة OKR's

خلاصات

أبرز المفاهيم التي تم تناولها

- ✓ غالبًا ما كان يُنظر إلى المدير على أنه الشخص الذي يعرف كل شيء والمُعَدّ بشكل تام لاتخاذ القرارات، تلك الأيام قد ولت
اطلب من فريقك اقتراح هدف أو هدفين للفترة القادمة. ناقش الاقتراحات الأكثر شيوعًا مع الإدارة وحاول أن تجعل أحدها على الأقل هدفًا على مستوى الشركة أو الفريق.
- ✓ تخبرك الأهداف إلى أين تذهب، لذا تأكد من أن الهدف يحدد اتجاهًا واضحًا. يساعدك وجود اتجاه أيضًا على تركيز جهودك. إن الأمور التي تقع خارج نطاق الأهداف يجب أن يقال لها: لا. يمكن أن يؤدي الاتجاه إلى أن يكون الهدف غامضًا بعض الشيء، لا بأس بذلك. تذكر: النتائج الرئيسية ستحدد ذلك.
- ✓ بمجرد أن يكون هدفك اتجاهيًا ومتوائماً استراتيجيًا، يمكنك التأكد من أنك تتحرك في الاتجاه الصحيح مع هذا الهدف
- ✓ تخبرك مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بك بكيفية أداء المجالات الرئيسة لأعمالك. هل تكشف مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بك عن بعض المشكلات التي يجب حلها؟ إذا كان الأمر كذلك، فما الذي يمكنك فعله للتأثير بشكل إيجابي على مؤشرات الأداء الرئيسة هذه
- ✓ ففي نهاية المطاف لا تروي الأهداف والنتائج الرئيسة سوى نصف حكاية ما الذي يسعى إليه كل مجال من مجالات أعمالك.
- ✓ راجع دائمًا أهدافك ونتائجك الرئيسة عندما يوشك الإطار الزمني على الانتهاء. إن هذه الممارسة ستخبرك هل أنت بحاجة إلى نقل أي هدف أو نتيجة رئيسة إلى الإطار الزمني التالي
- ✓ الهدف يجب أن يساعد في إخراج الشركة من الوضع الراهن.

خلاصات

أبرز المفاهيم التي تم تناولها

- ✓ غالبًا ما كان يُنظر إلى المدير على أنه الشخص الذي يعرف كل شيء والمُعدّ بشكل تام لاتخاذ القرارات، تلك الأيام قد ولّت
- ✓ لا يمكن أن يحتوي الهدف على أي مقاييس. دع المقاييس للنتائج الرئيسة.
- ✓ اطلب من فريقك اقتراح هدف أو هدفين للفترة القادمة. ناقش الاقتراحات الأكثر شيوعًا مع الإدارة وحاول أن تجعل أحدها على الأقل هدفًا على مستوى الشركة أو الفريق.
- ✓ ففي نهاية المطاف لا تروي الأهداف والنتائج الرئيسة سوى نصف حكاية ما الذي يسعى إليه كل مجال من مجالات أعمالك.
- ✓ تخبرك الأهداف إلى أين تذهب، لذا تأكد من أن الهدف يحدد اتجاهًا واضحًا. يساعدك وجود اتجاه أيضًا على تركيز جهودك. إن الأمور التي تقع خارج نطاق الأهداف يجب أن يقال لها: لا. يمكن أن يؤدي الاتجاه إلى أن يكون الهدف غامضًا بعض الشيء، لا بأس بذلك. تذكر: النتائج الرئيسة ستحدد ذلك.
- ✓ راجع دائمًا أهدافك ونتائجك الرئيسة عندما يوشك الإطار الزمني على الانتهاء. إن هذه الممارسة ستخبرك هل أنت بحاجة إلى نقل أي هدف أو نتيجة رئيسة إلى الإطار الزمني التالي
- ✓ بمجرد أن يكون هدفك اتجاهيًا ومتوائماً استراتيجيًا، يمكنك التأكد من أنك تتحرك في الاتجاه الصحيح مع هذا الهدف
- ✓ الهدف يجب أن يساعد في إخراج الشركة من الوضع الراهن.

نشكركم على حضور دورتنا، مع تمنياتنا لكم دوام الاستفادة

وللاطلاع على جديد دوراتنا يمكنكم زيارة موقع المركز:

www.gmc-sa.net

مع تحيات مركز صناعة العبقرية للتدريب



0540099114 - 0557111002

0540099115 - 0557111006

0552616116 - 0506888677

