



# Strategic Planning

## التخطيط الاستراتيجي

د. أيمن بن خالد جوهرجي

# المدرّب :

- د. أيمن بن خالد جوهرجي
- أستاذ مشارك بكلية الطب
- عميد كلية التمريض جامعة أم القرى
- مدير بيت خبرة الابداع والتنمية والتخطيط
- ماجستير جامعة لندن
- دكتوراه جامعة مانشستر
- مدرّب دولي معتمد في التخطيط الاستراتيجي

# مخرجات التعلم

## بنهاية هذه الدورة سيتمكن المتدرب من:

- معرفة ماهو مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي
- التعرف على خطوات التخطيط الاستراتيجي
- عمل تحليل سوات
- عمل تحليل بيستل
- عمل تحليل المحيط الأزرق
- عمل تحليل نموذج العمل
- صياغة القيم
- تحليل الرسائل
- تحليل الرؤية



# مخرجات التعلم

## • بنهاية هذه الدورة سيتمكن المتدرب/المتدربة من:

- معرفة محاور بطاقات الأداء المتوازن
- التعرف على مفهوم المحاور والأهداف الاستراتيجية
- التفريق بين المحاور والأهداف والمبادرات
- التعرف على مصطلح مؤشرات الأداء
- صياغة الأهداف بطريقة سمارت
- معرفة مكونات الخطط التنفيذية
- معرفة مكونات الخطط التشغيلية



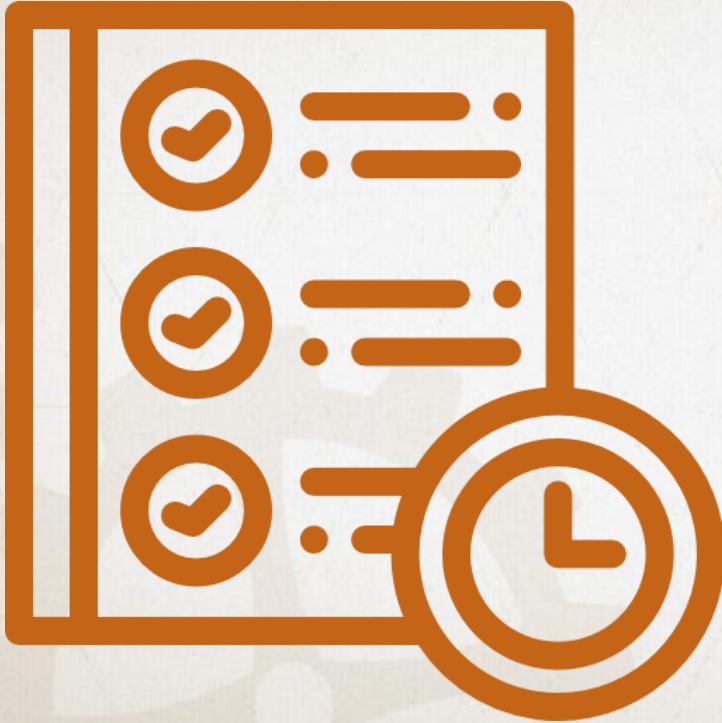
# محاوور الورشة

- المحور الأول (تعريف التخطيط الاستراتيجي)
- المحور الثاني (أهمية التخطيط الاستراتيجي)
- المحور الثالث (خطوات التخطيط الاستراتيجي)



# المحور الأول

- تعريف التخطيط الاستراتيجي



# What is strategic planning?

أين نحن الآن

Where we are now? •

أين نريد أن نذهب

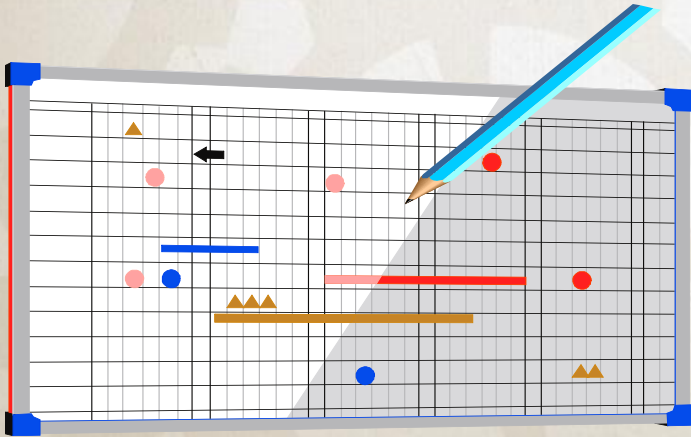
Where we need to go? •

كيف نذهب الى ما نريد

How to reach there? •

# ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

- التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، و رسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود.





# المحور الثاني

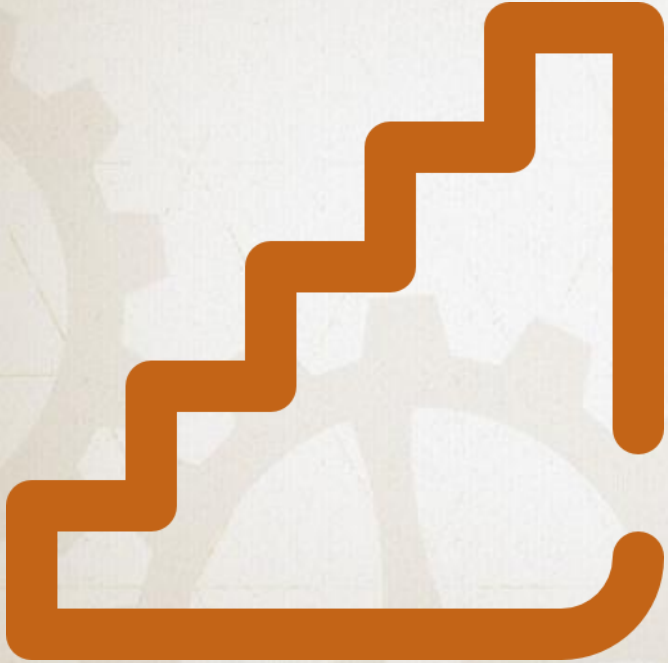
- أهمية التخطيط الاستراتيجي

# أهمية التخطيط الاستراتيجي

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف
- استخدام أمثل للموارد والإمكانات
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات
- تحقيق التكامل والتنسيق
- تخفيض المخاطر المتوقعة

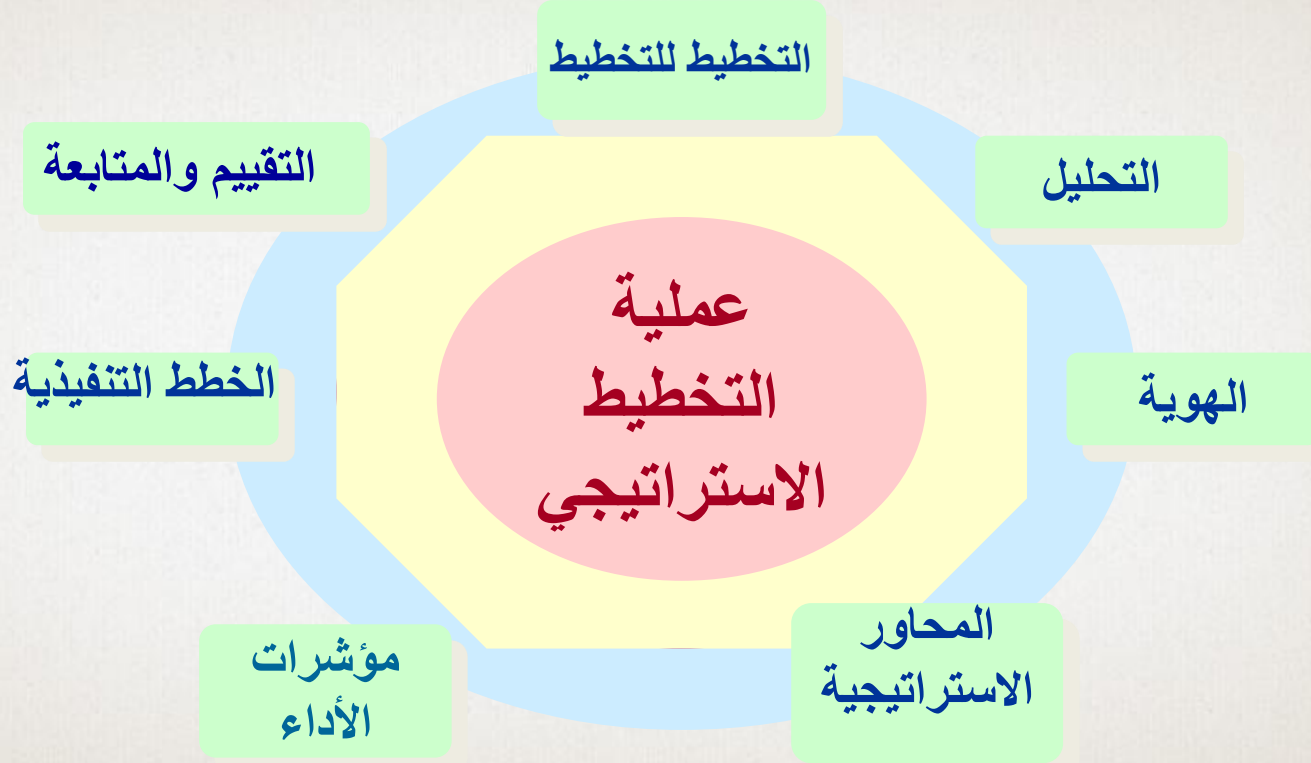
# المحور الثالث

- خطوات التخطيط الاستراتيجي



## ٧ خطوات

# نموذج التخطيط الاستراتيجي



# الخطوات ال ٧ للتخطيط الاستراتيجي

## 7 steps of strategic planning

الإعداد والتحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي  
(التخطيط للتخطيط)

التخطيط

تحليل البيئة الداخلية والخارجية

التحليل

صياغة الرؤية والقيم والرسالة

الهوية

صياغة المحاور والأهداف الاستراتيجية

المحاور  
الاستراتيجية

صياغة واختيار مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات  
قياس الأداء

وضع الخطط التنفيذية

الخطط  
التنفيذية

التقييم والمتابعة والمراجعة

المراجعة و  
التقييم

# الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي

• التخطيط للتخطيط



# التخطيط للتخطيط

## التخطيط للتخطيط

- ١- تأكيد التزام الإدارة العليا
- ٢- اختيار فريق التخطيط
- ٣- اختيار المكان المناسب
- ٤- تحديد المدة الكافية
- ٥- تدريب الفريق
- ٦- تحديد طريقة عمل الفريق
- ٧- توزيع مسؤوليات التخطيط



- اختيار فريق التخطيط (نموذج ديسك)
- من يشارك في الفريق
- اختيار نموذج التخطيط
- مدة التخطيط
- المستشار

# فريق التخطيط

- Planning committees (7-15) لجنة التخطيط
- Strategic planning expert (head) 1 شخص يفهم في التخطيط
- Staff with know-how 2 شخص يفهم في صلب العمل
- HR 1 الموارد البشرية
- IT 1 تقنية المعلومات
- Financial dept 1 شخص يفهم في ادارة المال والميزانيات
- Marketing person 1 شخص في المبيعات والتسويق
- External stakeholders 1 من سوق العمل
- Operational department 1 قسم التشغيل
- Head of organization??? decision makers القائد

مقومات  
المخطط

مهارات

معلومات

# الخطوة الثانية في التخطيط الاستراتيجي

- تحليل البيئة الخارجية والداخلية



# تحليل البيئة الخارجية والداخلية

## تحليل البيئة

١- بيستل PESTLE

٢- سوات SWOT

٣- المحيط الأزرق

٤- المستفيدين

# PESTLE Analysis

External environmental scanning (PESTLE) •

تحليل البيئة الخارجية •



**POLITICAL**

السياسية

**ECONOMIC**

الاقتصادية

**SOCIOCULTURAL**

الثقافية الاجتماعية

**TECHNOLOGICAL**

التقنية

**LEGAL**

القانونية

**ENVIRONMENTAL**

البيئية

# EXAMPLE OF PESTLE

مشروع مطعم للأكلات السريعة  
وتريد معرفة العوامل الكبيرة التي  
تؤثر في المحيط الذي يتواجد به





## POLITICAL

السعودية تتميز باستقرار سياسي  
يوجد في منطقة الشرق الأوسط  
شيء من عدم الاستقرار

## ECONOMIC

هناك ارتباط بين الوضع  
الاقتصادي وسعر النفط

## SOCIOCULTURAL

معدل نمو سكاني عالي  
نمط حياة سريع  
الشباب الشريحة الأكبر في  
المجتمع

## TECHNOLOGICAL

توفر الانترنت في كل مدن  
المملكة  
خطوط الهاتف والجوال منتشرة  
والتطبيقات الذكية

## LEGAL

هناك قانون سعودي لمحدودية  
استقدام العمالة الأجنبية  
قانون السعودية نطاقات  
الضريبة المضافة ، ضريبة  
المرافقين

## ENVIRONMENTAL

أجواء جدا حارة في الصيف في  
أغلب المناطق

# ملخص لنتائج التحليل بشكل عام

- معدل النمو السكاني العالي ونمط الحياة السريع وزيادة شريحة الشباب في صالح سوق المأكولات السريعة
- الوضع الاقتصادي في المملكة أيضا في صالح سوق المأكولات السريعة
- الحرص على البقاء في النطاق الأخضر مهم لأن ذلك سيمكننا من الحصول على عدة مزايا مثل التأشيرات والتوفير باستقدام عمالة أجنبية
- محاولة توظيف الشباب السعوديين لاحتمالية مغادرة غير السعوديين بسبب الضرائب
- عمل تطبيق تقني ذكي لعمل الطلبات وربما التوصيل واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الدعاية والاعلان

# SWOT Analysis

(SWOT) •

• تحليل البيئة الداخلية و الخارجية



# SWOT

<b>الداخلية</b>	<b>Strengths</b> نقاط القوة	<b>Weaknesses</b> نقاط الضعف
<b>الخارجية</b>	<b>Opportunities</b> الفرص	<b>Threats</b> التحديات

# SWOT

الداخلية

**ماهي مواطن القوة لدينا؟**

أعضاء منظمة أكفاء  
ميزانية كافية  
سمعة ممتازة

**ماهي مواطن الضعف لدينا؟**

بنية تحتية متهالكة  
ضعف الادارة  
تقنية قديمة

الخارجية

**ماهي الفرص المتاحة لنا؟**

أسواق جديدة ممكنة  
منافسين ضعفاء بالسوق  
ادخال تقنيات جديدة

**التحديات ماهي التحديات المحتملة؟**

منتجات بديلة  
منافسين جدد  
لوائح وتشريعات جديدة

# EXAMPLE OF SWOT



# SWOT

## الداخلية الخارجية

### نقاط القوة

أقوى شركة في مجال القهوة في العالم  
لها أكثر من ٩٠٠٠ فرع حول العالم  
لها تواجد في ٤٠ دولة تقريبا

### نقاط الضعف

٧٥% من ستاربكس داخل أمريكا  
التركيز على منتج واحد وهو القهوة  
التركيز الزائد على الانتشار ربما على حساب  
الجودة

### الفرص

الطلب على القهوة يتزايد في العالم كله  
هناك أسواق جديدة وواعدة يمكن التوسع  
بها

### التحديات

زيادة أسعار البن  
ومشتقات الحليب  
دخول منافسين جدد في السوق  
زيادة الوعي بأخطار الكافيين

# قرارات ونتائج

- التركيز على الانتشار داخل أمريكا جيد ولكن لا يكون على حساب الجودة (الموازنة بين الانتشار في الداخل والخارج)
- تنوع مصادر الدخل وعدم التركيز على القهوة لأن أي ارتفاع في المحاصيل قد يعرض الشركة للخطر
- يجب الأخذ في الاعتبار مراعاة الوضع الاقتصادي العالمي حين تصميم وتسويق العروض



		S		W
		S1	S2	W1
		S1 لها تواجد في ٤٠ دولة تقريبا	S2 لها أكثر من ٩٠٠٠ فرع حول العالم	W1 التركيز على منتج واحد وهو القهوة
O	الطلب على القهوة يتزايد في العالم كله O1	استراتيجية النمو فتح فروع جديدة حول العالم		
	هناك أسواق جديدة وواعدة يمكن التوسع بها O2		استراتيجية التوسع فتح فروع في دول جديدة	استراتيجية التنوع تنوع المنتجات
T	دخول منافسين جدد في السوق T1	استراتيجية المواجهة Confront		استراتيجية وقائية Avoid

	S	W
O	النمو والتوسع Exploit	اكتشاف والتنوع Explore
T	استراتيجية المواجهة Confront	استراتيجية وقائية Avoid

# التحليل العكسي TOWS

الاستفادة من نقطة قوة داخلية لاقتناص فرصة خارجية	O X S
اقتناص فرصة خارجية للتغلب على نقطة ضعف داخلي	O X W
الاستفادة من نقطة قوة داخلية لمواجهة تهديد (تحدي) خارجي	S X T
المبادرة بتفادي نقطة ضعف داخلية التي قد تؤدي الى تهديد (تحدي) خارجي	W X T

# بطاقات الأداء المتوازن (BSC)

- محور العملاء (الجهات المستفيدة)
- محور العمليات (الاجراءات)
- محور التطور والنمو
- محور المالية



4 M •

الموارد البشرية / Man power •

العمليات / Methodology •

الأجهزة والبنية التحتية / Machines •

المالية / Money •

# Blue ocean Analysis

(Blue ocean) •

تحليل الاتجاه الرباعي الفرنسي •



The Blue Ocean matrix can help you redesign companies and products to offer new value

### BLUE OCEAN MATRIX

<i>What can we ELIMINATE?</i>	<i>What can we RAISE?</i>
<i>What can we REDUCE?</i>	<i>What can we CREATE?</i>





# Stakeholders analysis

(Stakeholders) •

تحليل المستفيدين •



# طريقة تحليل المستفيدين

- استعرض كافة الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بعمل المنظمة
- الأطراف هي جهات أو مجموعات داخلية أو خارجية تحيط بالمنظمة وترتبط معها بعلاقة مباشرة
- يتم تجميع الأطراف المتشابهة في الاحتياجات ضمن مكونات أكبر وإعادة تسمية الطرف الجامع لتلك الأطراف
- ابقاء ٥-٩ أطراف رئيسية تؤثر بشكل مباشر في أحداث نقلة نوعية في أداء المنظمة

- حدد أهم ٣ احتياجات رئيسية لكل طرف من المنظمة من خلال توجيه سؤال : ماذا يحتاج كل طرف بشكل رئيسي من المنظمة لضمان مساهمته في تطوير أداء المنظمة
- أحرص على اشراك ممثلين عن كل طرف للاستماع مباشرة للاحتياجات الرئيسية لذلك الطرف
- حدد أهم ٣ احتياجات رئيسية للمنظمة من كل طرف من خلال توجيه سؤال : ماذا تحتاج المنظمة من كل طرف رئيسي لضمان تطوير أداء المنظمة

- استعرض أهم الاحتياجات الرئيسية للمنظمة من كافة الأطراف في مجموعة مستقلة وكذلك أهم الاحتياجات الرئيسية للأطراف من المنظمة في مجموعة أخرى
- مراجعة وتنقيح الاحتياجات وصياغتها كعناصر ملموسة يمكن قياسها وتحقيقها

# Stakeholders analysis

## تحليل المستفيدين وحدة التدريب والاستشارات في الحاسب ونظم وأمن المعلومات

خارجيا	داخليا
الوزارات الحكومية (الحج ، الصحة ، العمل ، الخدمة المدنية)	معهد البحوث والدراسات الاستشارية
شركة الكهرباء ، شركات الاتصالات القطاع الخاص	أعضاء هيئة التدريس والمدرسين من داخل الجامعة وطلبة و معيدين كليات الحاسب
مؤسسات الطوافة ، الغرفة التجارية ، النقابة العامة للسيارات ، رئاسة الحرمين الشريفين معهد الإدارة +التدريب المهني +الهيئة السعودية للمهندسين	معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج والعمرة وعمادة تقنية المعلومات ومكتب تحقيق الرؤية بوكالة الجامعة للتطوير الأكاديمي وخدمة المجتمع
أمانة مكة المكرمة ، أمانة العاصمة المقدسة	
القطاعات العسكرية (الجوازات ، الشرطة ، المرور ، قوات الأمن) المطار	

# معهد البحوث والدراسات الاستشارية

ماذا يحتاجون منا	ماذا نحتاج منهم
توفير الخطة المتكاملة للوحدة	دعم مادي ومعنوي
دخل جيد من الوحدة	التسويق الجيد للدورات
دورات مهنية احترافية	الاستقلالية والمرجعية في اتخاذ القرارات
تمثيل جيد للمعهد	تجهيز مكان مستقل للوحدة من مكاتب وقاعة اجتماعات
الهيكله والتوصيف الوظيفي الواضح للوحدة ولاجراءتها التنفيذية	توفير قاعات ممكن استخدامها للمتدربين والمتدربات
	مكافأة مالية للمشرفين والمنسقين

# جدول أهمية وتأثير أصحاب المصلحة

<p>ب متخذى القرار قادة المجتمع</p>	<p>أ المُدرِّبين/المعلمين الطلاب</p>	ذو أهمية مرتفعة
<p>د العاملين في مجال البيئة</p>	<p>ج الباحثين عمال الإرشاد العاملين في المنظمات الغير حكومية الفلاحين</p>	ذو أهمية منخفضة
أصحاب نفوذ مرتفعة	أصحاب نفوذ منخفضة	

# المقارنات المرجعية Bench marking

- اختيار مجموعة من الجهات المماثلة للمنظمة ودراستها وتحليلها ومعرفة أهم الممارسات بها
- الاستفادة من مؤشرات قياس الأداء الموجودة بها



# الخطوة الثالثة في التخطيط الاستراتيجي

صياغة الهوية

Vision \ الرؤية

Values \ القيم

Mission \ الرسالة

البروفيسور

# تمرين

عملية الرؤية في التخطيط الاستراتيجي تعني:

- ١) وضع تصور لطريقة اقناع جمهور المنظمة وأفرادها بالخطة الاستراتيجية.
- ٢) التأكد من احتواء الخطة الاستراتيجية على طموحات أفضل من الماضي.
- ٣) ايجاد صورة ذهنية عن مستقبل المنظمة المنشود.
- ٤) التأكد من مشاركة الجمهور في تشكيل أهداف المنظمة ووضوح الأهداف لديهم.

# عناصر صياغة الهوية

ثالثاً - تحديد رؤية المنظمة

صورة ذهنية للمستقبل المنشود

# سمات الرؤية الفعالة

تعكس نوايا استراتيجية: (إلى أين .. وليس كيف؟)

لها مدة محددة

أصيلة وفريدة وتميز المنظمة عن قريناتها

تشكل تحدياً وتعطي إحساساً بالمصير الواحد

قفزة إلى الأمام ومن الحاضر إلى المستقبل

لها منظور مستقبلي بعيد المدى (طموحه)

تتطوي على مغامرة من أجل الإبداع

The image features the FedEx logo prominently in the center. The word "FedEx" is rendered in a bold, sans-serif font. The letters "Fed" are a vibrant purple, while the letters "Ex" are a dark grey. The background is a light beige or cream color, overlaid with a faint, repeating pattern of interlocking gears in a slightly darker shade of beige. The overall aesthetic is clean and professional, suggesting a focus on logistics and industry.

**FedEx**

Corporation

**FedEx**  <sup>®</sup>

# العناصر الـ ٣ للرؤية

- **الموقع الاستراتيجي:** هو المكانة أو المكان التي ترغب المنظمة في الوصول اليها بنهاية زمن الخطة (٥-١٠-١٥ سنة) (مثلا الأول ، الرائد، محلي ، اقليمي، دولي )
- **الدور الاستراتيجي:** هو المحور أو المحاور الرئيسية لعمل المنظمة والذي سيساعدها في تحقيق الموقع الاستراتيجي المنشود
- **الميزة الاستراتيجية:** هي جوانب التميز التي ستعمل المنظمة على بنائها لتنفيذ الدور الاستراتيجي بكفاءة واقتدار (١-٣ حد أقصى)



# رؤية وحدة التدريب والتعليم الطبي المستمر

(الريادة والتميز في التدريب والتأهيل والتعليم الطبي المستمر في المنطقة الغربية)

الموقع الاستراتيجي: الريادة في المنطقة الغربية

الدور الاستراتيجي: التدريب والتأهيل والتعليم الطبي المستمر

الميزة الاستراتيجية: التميز

# رؤية مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجده

(أن يصبح مستشفى جامعة الملك عبد العزيز أحد المراكز الرائدة في ممارسة الطب المبني على البراهين بالشرق الأوسط )

الموقع الاستراتيجي: الشرق الأوسط

الدور الاستراتيجي: ممارسة الطب المبني على البراهين

الميزة الاستراتيجية: الريادة

# رؤية وزارة التعليم

(تعليم متميز لبناء مجتمع معرفي منافس عالميا)

الموقع الاستراتيجي: عالميا

الدور الاستراتيجي: التعليم ، المعرفة

الميزة الاستراتيجية: التميز

# رؤية معهد الادارة العامة

(رائدا وشريكا متميزا في التنمية الادارية)

الموقع الاستراتيجي: الريادة والشراكة

الدور الاستراتيجي: التنمية الادارية

الميزة الاستراتيجية: التميز

# جامعة الامارات العربية المتحدة

(الريادة والابتكار في التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع على المستويين المحلي والدولي)

الموقع الاستراتيجي: الريادة محليا ودوليا

الدور الاستراتيجي: التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع

الميزة الاستراتيجية: الابتكار

# VALUES القيم

# تمرين

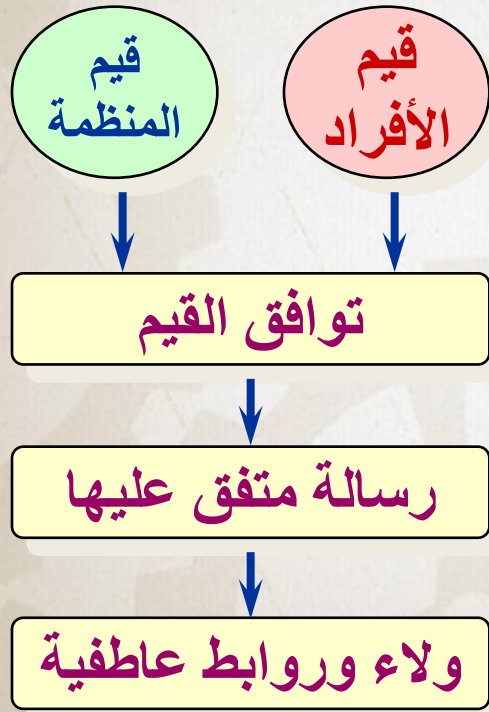
• قيم المنظمة هي:

- ١) مجموع ما تساويه المنظمة ماديا.
- ٢) ما يعتبره الأفراد والمنظمة ذا قيمة.
- ٣) مجموع رواتب أعضاء المنظمة (أو مجموعة قيم أوقاتهم).
- ٤) نظرة المنظمة لقيمة أعضائها من الناحية المعنوية.

# قيم المنظمة

ما تؤمن به المنظمة من معايير:

- الأمانة
- التعاون
- الإخلاص
- التضحية
- الولاء
- احترام المراجعين (المستفيدين)



قيم الأفراد لا تتغير بتغير قيم المنظمة.  
تجب العناية بقيم الأفراد: (المال، المحسوبية..)

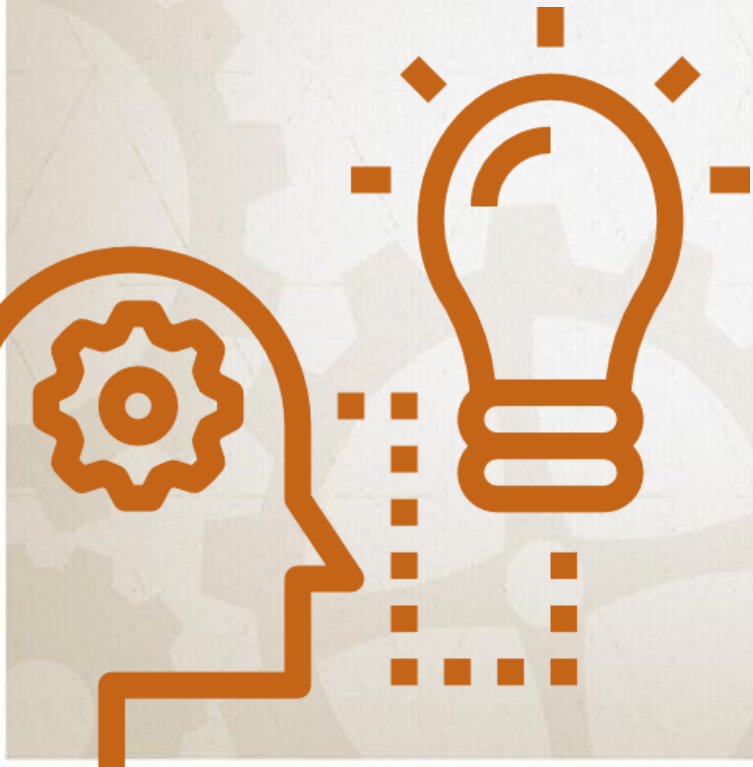


# مستويات القيم

- قيم المنظمة هي مظلة جامعة لمنظومة المبادئ والسلوكيات والممارسات الاحترافية الواجب تبنيتها من قبل المنظمة وتشكل في ٣ مستويات رئيسية:
- مستوى الفرد: وتشمل القيم المؤسسية التي نحتاج أن يتمتع بها كل فرد في المنظمة.
- مستوى المجموعة: وتشمل تحديد القيم المؤسسية التي يجب أن تتمتع بها كافة التشكيلات الادارية في المنظمة (كلية ، عمادة مساندة ، ادارة ، قسم ، لجنة....).
- مستوى المنظمة: وتشمل تحديد القيم المؤسسية التي ترغب المنظمة أن تعرف بها لدى الأطراف الخارجية (المستفيد ، الداعم ، الجهات الحكومية والخاصة والثالثة)

# طريقة اختيار القيم

- العمل فرديا
- ورقة بيضاء فارغة
- نتبع التعليمات خطوة خطوة



# أولاً: القيم على مستوى الأفراد

- اكتب القيم التي ترى ضرورة وجودها على مستوى الأفراد في المستشفى
- واكتب في الفراغات القيم التي ترى ضرورة وجودها على مستوى الأفراد في المستشفى ولم يتم ذكرها
- اختر من القيم ٦



## القيم على مستوى الأفراد

الرضا	التركيز	الثقافة	التعليم المستمر	الولاء والانتماء	الأخلاق الحسنة
الحكمة	الصبر	الجدية والاجتهاد	توسع المدارك	المبادرة	الاخلاص والنية الحسنة
الأمان	التميز	المسؤولية	الاصرار	الانجاز	الاستقلالية
		الطموح	الرحمة والتعاطف	العزيمة والمثابرة	الانضباط

اختر ٦ من القيم بناء على قوة التمثيل والأهمية لك

القيم الأعلى أهمية وتمثيلاً (٦ قيمة)


اختر ٣ من القيم بناء على قوة التمثيل والأهمية لك

القيم الأعلى أهمية وتمثيلا (٣ قيم)

--	--	--

## ثانيا: القيم على مستوى المجموعة

- اكتب القيم التي ترى ضرورة وجودها على مستوى المجموعة في المستشفى
- واكتب في الفراغات القيم التي ترى ضرورة وجودها على مستوى المجموعة في المستشفى ولم يتم ذكرها
- اختر من القيم ٣



## القيم على مستوى المجموعة

التخطيط والرؤية المستقبلية	عدم الانحناء للضغوط	مواجهة الصعوبات	تقبل الآخر	التآلف والانسجام والتناغم	والتعاون والعمل الجماعي بروح الفريق
الخصوصية	التضحية	الاحترام المتبادل	النجاح	النظام والدقة	الكفاءة والفعالية
	الثقة	المرونة	الايجابية	التسامح	الوسطية



اختر ٣ من القيم بناء على قوة التمثيل والأهمية لك

القيم الأعلى أهمية وتمثيلاً (٣ قيم)

--	--	--

## ثالثاً: القيم على مستوى المنظمة

- اكتب القيم التي ترى ضرورة وجودها على مستوى المنظمة في المستشفى
- واكتب في الفراغات القيم التي ترى ضرورة وجودها على مستوى المنظمة في المستشفى ولم يتم ذكرها
- اختر من القيم ٣



## القيم على مستوى المنظمة

المصداقية و الشفافية	الابداع والابتكار	التطوير والتحسين الدائم	المهنية والاحترافية في العمل	مواكبة التطور	الالتزام بأخلاقيات المهنة
احترام الملكية الفكرية	الاقتصاد المعرفي	القيادة والريادة والصدارة	الصدق والأمانة والنزاهة العلمية	نقل وتوطين المعرفة والتقنية	الجودة والإتقان
احترام حقوق المرضى والعاملين	الالتزام بالمسؤولية المجتمعية	سلامة الخدمات	العمل التطوعي	الانتماء الوطني	تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة في العمل

اختر ٣ من القيم بناء على قوة التمثيل والأهمية لك

القيم الأعلى أهمية وتمثيلاً (٣ قيم)

--	--	--

## رابعاً: القيم النهائية

- اكتب القيم التي اخترتها على:
- مستوى الأفراد = ٣
- مستوى المجموعة = ٣
- مستوى المنظمة = ٣



The background features a light beige color with a subtle grid pattern. Several gears of various sizes are scattered across the scene, some in a darker tan color and others in a lighter, semi-transparent shade. The gears are positioned in the upper left and lower left areas, with some overlapping.

# Mission الرسالة

# تمرين

- رسالة المنظمة هي:
- اختصاصات المنظمة كما يحددها نظامها الأساسي.
- عبارة تلخص الغاية من المنظمة وما هي طبيعتها.
- شعار المنظمة الذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها.
- توجهات المنظرين والموجهين في المنظمة.

# عناصر صياغة الهوية

## ثانيا - تعريف الرسالة :

الهدف الأساسي للمنظمة.. أسباب وجودها؟ من نحن؟ وماذا نفعل؟





# مواصفات الرسالة ( ٦ نقاط )

ما هو هدفنا في الوجود؟ ولماذا وجدنا؟

أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع وتأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها (١٠-٢٠ كلمة)

تذكر مجال العمل الرئيسي أو مجالاته

تحتوي على قيمة الى ٣ من قيم المنظمة

تعبّر عن تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين (الأفضل ، الأحسن ، الأكثر تميزا ، الأسرع)

يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمنظمة وتشعرك بالفخر

تحدد الجمهور الخاص بالمنظمة

# تمرین تحلیل رسائل

## أكاديمية الابداع الأمريكية

- (أفضل تعليم في الشرق الأوسط في بيئة أخلاقية وإبداعية)
- مختصرة يسهل حفظها (٩ كلمات)
- محور العمل (التعليم)
- هل فيها قيم (الأخلاق والابداع)
- من هم جمهورها المستهدف (الشرق الأوسط)
- هل فيها تميز عن المنافسين (أفضل)
- هل يشعر قارئها بالفخر (نعم)

## مصاعد اوتيس

- (نقل الناس والأشياء عموديا وأفقيا عبر مسافات قصيرة نسبيا)
- مختصرة يسهل حفظها (٩ كلمات)
- محور العمل (نقل الناس والأشياء)
- هل فيها قيم ( لا ) (أجود أفضل أحسن)
- من هم جمهورها المستهدف (الناس ولكن غير محدد)
- هل فيها تميز عن المنافسين (لا)
- هل يشعر قارئها بالفخر (لا)
- اذن ٣ من ٦ معايير لا تنطبق

# كلية الطب

- تخرج أطباء أكفاء لتقديم الرعاية الصحية المميزة للمجتمع و الحجاج والمعتمرين بجودة و إتقان
- مختصرة يسهل حفظها ( ١١ كلمة)
- محور العمل (تخرج أطباء)
- هل فيها قيم (الجودة ، الإتقان ، التميز)
- من هم جمهورها المستهدف (المجتمع والحجاج والمعتمرين)
- هل فيها تميز عن المنافسين (أطباء اكفاء ، رعاية صحية مميزة)
- هل يشعر قارئها بالفخر (نعم) (كفاءة خريجينا ، رعاية صحية مميزة ، خدمة أهم شريحة وهي الحجاج والمعتمرين)

## مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجده

- (أن نخدم المجتمع بتقديم رعاية صحية تلبي احتياجات المرضى وتوفير بيئة مناسبة لتعليم وتدريب الكوادر الصحية ودعم البحث العلمي)
- مختصرة يسهل حفظها (١٩ كلمة) (طويلة بعض الشيء)
- محور العمل (رعاية صحية ، تعليم وتدريب ، دعم البحث العلمي)
- هل فيها قيم ( )
- من هم جمهورها المستهدف (المجتمع ، المرضى ، الكوادر الصحية)
- هل فيها تميز عن المنافسين (تلبية احتياجات المرضى ، توفير بيئة مناسبة)
- هل يشعر قارئها بالفخر ( )

# سلاح الجو الأمريكي

- (تقديم قوة جوية على مستوى عالمي راقى في أي وقت وأي مكان بقوة عالمية)
- مختصرة يسهل حفظها (١٨ كلمة) (طويلة بعض الشيء)
- محور العمل (قوة جوية)
- هل فيها قيم (عالمي راقى قوة)
- من هم جمهورها المستهدف (العالم)
- هل فيها تميز عن المنافسين (نعم، في أي وقت وأي مكان)
- هل يشعر قارئها بالفخر (نعم)
- ممکن نختصر ونحذف عالمية

# الخطوة الرابعة في التخطيط الاستراتيجي

- المحاور (المسارات) (المرتكزات) الاستراتيجية
- الأهداف الاستراتيجية
- الأهداف الفرعية (المحددة)



# المحاور الاستراتيجية

4

**المحاور الاستراتيجية Strategic context**

ومنها:

**الأهداف الاستراتيجية Strategic goals**

# المحاور الاستراتيجية

# المحاور الاستراتيجية

## Strategic Contexts /Domains/

4.1

- تحديد مجالات العمل الرئيسية (LOBs) المستمدة من رسالة المنظمة
- ما هي المحاور والمجالات الاستراتيجية المطلوب التخطيط لها؟
  - الأكاديمية
  - البحث العلمي
  - خدمة المجتمع

# المحاور الإستراتيجية للجامعة

المحور الأول: التعلم والتعليم

المحور الثاني: البحث العلمي والدراسات العليا

المحور الثالث: المسؤولية المجتمعية

المحور الرابع: البنية التحتية

المحور الخامس: الشؤون القيادية والإدارية والفنية

المحور السادس: ضمان الجودة وتحسينها

المحور السابع: التعاون الخارجي

المحور الثامن: الاعلام والتسويق

المحور التاسع: الاستثمار والاقتصاد المعرفي

# المرتكزات الإستراتيجية للرئاسة

الأولى: حسن وفادة القاصدين

الثانية: إيصال رسالة الحرمين

الثالثة: ترسيخ العمل المؤسسي

# الأهداف الاستراتيجية والمحددة

4.2

- المحور الأول: التعلم والتعليم
- الهدف الاستراتيجي تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة
- الهدف الفرعي الأول: تطوير أداء الهيئة التدريسية
- الهدف الفرعي الثاني: تحسين تجربة الطالب
- الهدف الفرعي الثالث: تحديث برامج الكليات الدراسية لمواكبة سوق العمل

# الأهداف الإستراتيجية للرئاسة

الأهداف الاستراتيجية	المرتكزات الاستراتيجية
(١) الاحتراف بالقاصدين وإثراء تجربتهم	حسن وفادة القاصدين
(٢) تطوير منظومة التوجيه والإرشاد للقاصدين	
(٣) التميز التشغيلي لمرافق الحرمين لتمكين القاصدين من أداء عبادتهم بكل يسر وسلام	
(٤) إيصال رسالة الحرمين الشريفين للعالم وتعزيز أثرهما التوعوي	إيصال رسالة الحرمين
(٥) ترسيخ الدور التعليمي للحرمين وتمييزه وتقديمه بجودة عالية	
(٦) تطوير التنظيم الإداري والعمل المؤسسي	ترسيخ العمل المؤسسي
(٧) تطوير منظومة فاعلة لتنمية الموارد البشرية تركز على استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها	
(٨) تحقيق الاستفادة من خلال رفع الكفاءة المالية وتنويع مصادر الدخل وتنميتها	
(٩) التوظيف الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات	
(١٠) بناء نموذج فعال وتكاملي للاستفادة المثلى من الشراكات والعمل التطوعي	

# الخطوة الخامسة في التخطيط الاستراتيجي

• مؤشرات قياس الأداء

- Key performance indicators (KPI)
- Critical success indicators (CSI)



# مؤشرات قياس الأداء

5

١- اختيار مؤشرات قياس الأداء

**Selection of KPI**

# تمرين

- مؤشرات النجاح الحساسة Critical Success Indicators
- مواصفات وحالات ومتغيرات اذا تمت المحافظة عليها بمستوى معين تعكس صورة منظمة ناجحة
- أية مؤشرات حالية بأن المنظمة قد زادت أرباحها بالمقارنة مع الفترة السابقة
- مجموع العوامل التي تشير الى أن المنظمة قد زادت نسبتها في السوق أو الجمهور
- زيادة عدد الزبائن، وزيادة مشترياتهم أو تعاملهم مع المنظمة، وحجم المنظمة بالمقارنة مع المنافسين

The background features a light beige color with a faint grid of thin lines. Overlaid on this grid are several large, semi-transparent gear shapes in a slightly darker beige tone, creating a mechanical or industrial aesthetic.

**If you can not measure it , you  
can not manage it**

# خصائص مؤشرات الأداء

- **الصلة بالهدف (Relevance)** أن يكون المؤشر على صلة واضحة بالهدف
- **الصلاحية (Validity)** أن يكون المؤشر صالحا لقياس الهدف
- **التفسير (Interpretability)** أن يدل المؤشر على الأداء بطريقة مفهومة ومحددة وألا يكون له أكثر من تفسير
- **الفترة الزمنية (Time line)** أن يقاس المؤشر في فترة زمنية تسمح بالاستفادة منه
- **الموثوقية (Reliability)** أن يكون المؤشر صالحا في جميع الأوقات ولا تختلف دلالاته على الأداء باختلاف الوقت أو الظروف

# أنواع مؤشرات الأداء

- أنواعها بحسب تصنيف الأداء
- المؤشرات الكمية (Quantitative indicators) تقيس الأداء الكمي للمنظمة
- المؤشرات النوعية (Qualitative indicators) تقيس الأداء النوعي للمنظمة

# أنواع مؤشرات الأداء

- أنواعها بحسب مكونات الأداء
- مؤشرات الكفاءة (Efficiency indicators) تقيس قيمة النتائج المتحققة من قيمة الموارد المستخدمة (كلفة ، زمن) To do things right
- مؤشرات الفعالية (Effectiveness indicators) تقيس مدى ما تم تحقيقه وإنجازه مما خطط له مسبقا (أغراض ومواصفات) To do the right things

# أنواع مؤشرات الأداء

- أنواعها بحسب محاور توازن الأداء
- مؤشرات العميل (Customers indicators) تقيس رضا العملاء والاحتفاظ بهم والحصة السوقية
- مؤشرات العمليات (Process indicators) تقيس جودة وكمية الانتاج
- مؤشرات التطور والنمو (Development and growth indicators) تقيس مدى تطور الموظفين ونمو معارفهم وتدريبهم ومدى توفر وتطوير تقنية المعلومات
- المؤشرات المالية (Financial indicators) تقيس رأس المال والأرباح والإيرادات

# مثال على مؤشرات قياس الأداء في الجامعة

- معدل تخرج الطلاب من الجامعة (العمليات)
- معدل توظيفهم (العمليات)
- معدل من يجتاز اختبارات التصنيف المهنية منهم (العمليات)
- مدى رضا المجتمع من خدمات الجامعة (عملاء)
- نسبة إيرادات الجامعة من الاستثمار في مرافقها (مال)
- نسبة اعتماد الجامعة على التقنية في معاملاتها (تطور ونمو)



# الخطوة السادسة في التخطيط الاستراتيجي

• الخطط التنفيذية

# المبادرات الاستراتيجية

## Strategic initiatives

المبادرات الاستراتيجية تحت كل هدف

**المحور الأول: التعلم والتعليم**

**ويندرج تحته الهدف الفرعي التالي:**

تطوير أداء الهيئة التدريسية

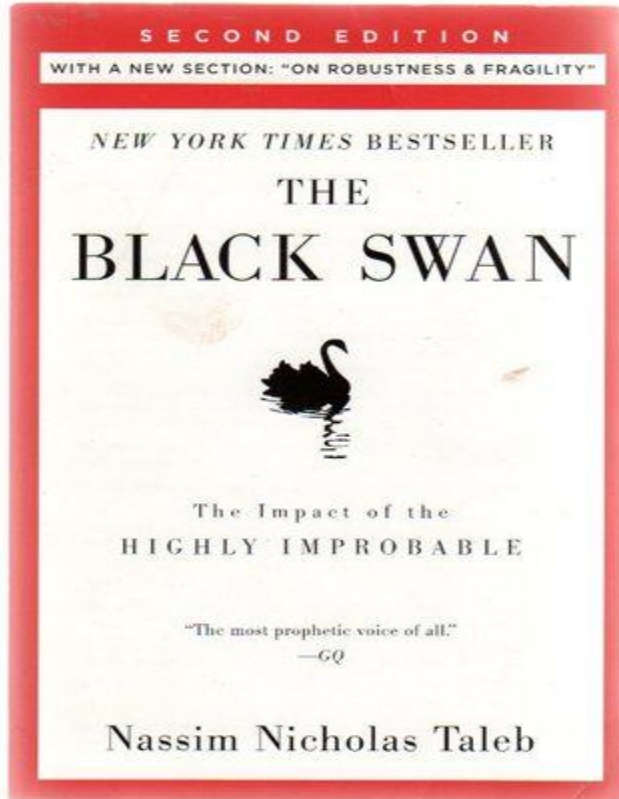
**وتندرج تحته المبادرة التالية:**

(ا) تنمية قدرات الهيئة التدريسية في مجال التعلم النشط (تنمية)

# مثال على المبادرات التنفيذية للرئاسة

المبادرات التنفيذية	الأهداف الاستراتيجية
بناء القدرة على إثراء تجربة القاصدين	(١) الاحتفاء بالقاصدين وإثراء تجربتهم
بناء العلاقة التكاملية مع الجهات المعنية في إثراء رحلة القاصدين	
تطوير الخدمات الإرشادية المكانية للقاصدين	
تطوير معارض عمارة الحرمين الشريفين	
تطوير وتقديم خدمات متميزة لذوي الاحتياجات الخاصة	

# Black swan



	تأثير منخفض	تأثير عالي
أهمية عالية	أولوية متوسطة (السنة الثانية و الثالثة)	أولوية عالية (مكاسب سريعة ، السنة الأولى)
أهمية منخفضة	أولوية منخفضة (السنة الرابعة والخامسة)	أولوية متوسطة (السنة الثانية و الثالثة)

	سهولة التنفيذ	صعوبة التنفيذ
تأثير محدود	مكاسب سريعة ٢	مضيعة للوقت
تأثير واسع	مكاسب سريعة ١	مجهود خاص

## تقسيم المبادرات

- مبادرات تقدم عوائد مالية ولا تحتاج الى تكلفة
- مبادرات لا تحتاج الى تكلفة مالية ولا تقدم عوائد مالية
- مبادرات تحتاج الى تكاليف وتقدم عوائد مادية
- مبادرات تحتاج الى تكاليف ولا تقدم عوائد مالية

# التخطيط التنفيذي (كيف نصل إلى ما نريد؟)

6

## Action plans

### وضع الخطط التنفيذية

- من؟ تعيين المرجعية التنفيذية لكل مبادرة
- كيف؟ كتابة الإجراءات والأهداف التنفيذية للوصول الى الوضع المنشود
- متى؟ تاريخ بداية المبادرة وتاريخ نهايتها
- أين؟ تحديد المكان لفرق العمل
- كم؟ تحديد الموارد المطلوبة للبدء



# نموذج تفصيل المبادرات التنفيذية

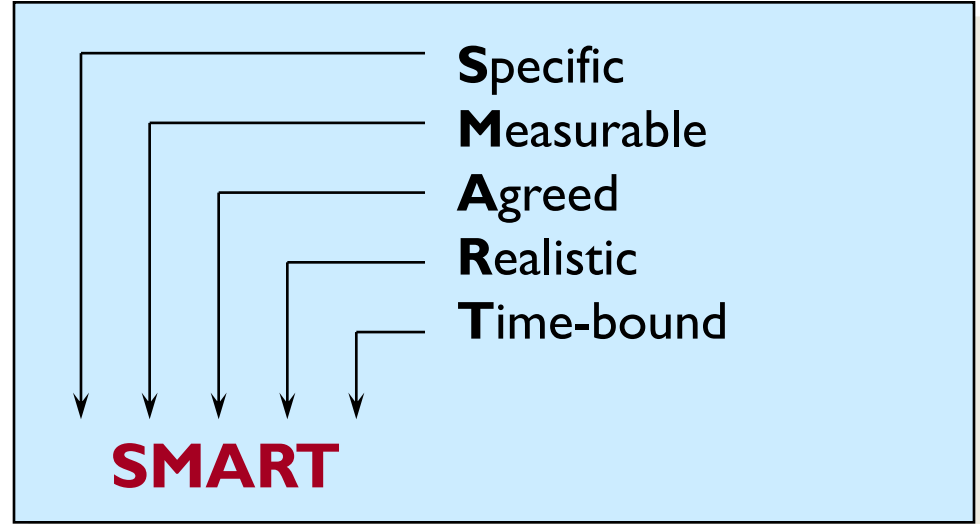
اسم المبادرة الكامل واسم مختصر ورقمها	اسم المبادرة كاملا واسم مختصر ابداعي لها ورقمها
الهدف الاستراتيجي المرجو والهدف الفرعي	علاقة المبادرة بالأهداف الاستراتيجية الرئيسية والفرعية
وصف مختصر للمبادرة	شرح مختصر عن المبادرة
مالك المبادرة	الشخص أو الجهة المسؤولة عن تنفيذ المبادرة
الادارات المساندة	الادارات التي نحتاجها لتحقيق المبادرة
مراحل تنفيذ المبادرة	الاجراءات التنفيذية للمبادرة
مؤشرات أداء المبادرة الرئيسية	مؤشرات أداء المبادرة (خط الأساس ، المستهدف سنويا)
الاعتمادات	اعتماد المبادرة على مبادرات أخرى
مدة تنفيذ المبادرة	تحديد الاطار الزمني للمبادرة
تكلفتها المتوقعة	الميزانية المقدرة للمبادرة حتى تاريخ
التحديات	وصف للتحديات الحالية لتحقيق المبادرة

# SMART Goals

يجب أن تكون للأهداف  
٥ خصائص على الأقل

## وضع الأهداف

- ١- محدد
- ٢- مقاس
- ٣- متفق عليه
- ٤- ممكن التحقيق
- ٥- مؤقت بزمن



# هدف ذكي

- تطوير اداء الهيئة التدريسية
- تطوير اداء الهيئة التدريسية في استخدام انفوجرافيك (S)
- عمل ٣٠ دوره في السنة ل ١٠٠ عضو هيئة تدريس في الدورة في استخدام انفوجرافيك (SM)
- عمل ١٠ دورات في السنة ل ٢٥ عضو هيئة تدريس في دوره في استخدام انفوجرافيك (SMA)
- عمل ٣ دورات في السنة ل ٢٥ عضو هيئة تدريس في دوره في استخدام انفوجرافيك (SMAR)
- عمل ٣ دورات في عام ٢٠١٩ ل ٢٥ عضو هيئة تدريس في دوره في استخدام انفوجرافيك (SMART)

# التنفيذ على المستوى الاستراتيجي

لن تحقق الخطة شيئاً اذا ظلت حبيسة الأدرج

ايجاد برنامج لتوصيل وشرح الخطة (اقامة حفل تدشين للخطة حين اكتمالها)

خطة بجودة جيدة وتنفيذ ممتاز أفضل من خطة بجودة ممتازة وتنفيذ جيد

توفر رسالة المنظمة للجميع للاطلاع عليها وتنفيذها وحفظها

توفير نسخ من الخطة الاستراتيجية لكل وحدة استراتيجية في العمل

اذا كان العاملون يتساءلون دوما هل قرارنا يتطابق مع الخطة

فاعلم أن الخطة قد ابتدأت عمليا

# تأسيس مكاتب ادارة تنفيذ الاستراتيجية

- ٧٠-٧٥% من الخطط الاستراتيجية تفشل بسبب عدم التنفيذ أو قصوره وأسباب ذلك هي:
- العائق الاداري Management barrier القيادة مشغولة ب Operation والعمل اليومي على حساب التخطيط والرؤية المستقبلية (مربع عاجل ومهم)
- عدم توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل صحيح Improper resources distributions
- عائق المنسوبين وغياب الحافز لديهم لتنفيذ الاستراتيجية People barriers
- عائق الرؤية بسبب أن غالبية العاملين لا يدركون رؤية وغايات وأهداف المنظمة الاستراتيجية vision barriers

## تأسيس ٢ مكاتب استراتيجية

- مكتب ادارة الاستراتيجية OSM Office of strategic management
  - مكتب ادارة المشاريع (المبادرات) Project management office
- PMO IMO

# OSM

- بناء بطاقات الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة لمتابعة سير الاستراتيجية Building BSC
- التأكد من أن جميع الوحدات الادارية تقوم بمعرفة وتنفيذ الاستراتيجية Organizational alignment or cascading
- مراجعة وتقييم الاستراتيجية للتأكد من تحقيق مؤشرات النجاح ومدى قرب غلق الفجوة وتحقيق الأهداف ومدى فعالية وكفاءة سير عمل الاستراتيجية Strategy review
- تطوير الاستراتيجية بالتعاون مع القيادة العليا للتأكد من مدى الحاجة لإضافة أهداف جديدة للاستراتيجية Strategy development
- توصيل الاستراتيجية للتأكد من أن جميع المنتمين للمنظمة على دراية وعلم باستراتيجيتها Strategy communication

# PMO IMO

- مكتب ادارة المشاريع أو المبادرات
- ادارة المبادرات الاستراتيجية والتأكد من أن المرجعيات التنفيذية لهذه المبادرات يقومون بعملهم بكفاءة وفعالية Initiatives management
- ويتم تصميم برنامج الكتروني خاص لإدارة المبادرات الاستراتيجية بشكل لوحة التحكم Dash board
- بحيث يتم الاطلاع على سير العمل في المبادرات ومدى قربنا من غلق الفجوة فيها



# الخطوة السابعة في التخطيط الاستراتيجي

• المراجعة والتقييم والمتابعة

• Evaluation, monitoring and following up

# المراجعة والتقييم والمتابعة

7

التخطيط عملية مستمرة منظمة

ما مدى فعالية وكفاءة العمل؟

ما مدى صحة التوقعات المستقبلية؟

هل يحتاج الأمر إلى إعادة توزيع الموارد؟

هل هناك ثغرات في المهارات نحتاج معها إلى برنامج تدريبي؟

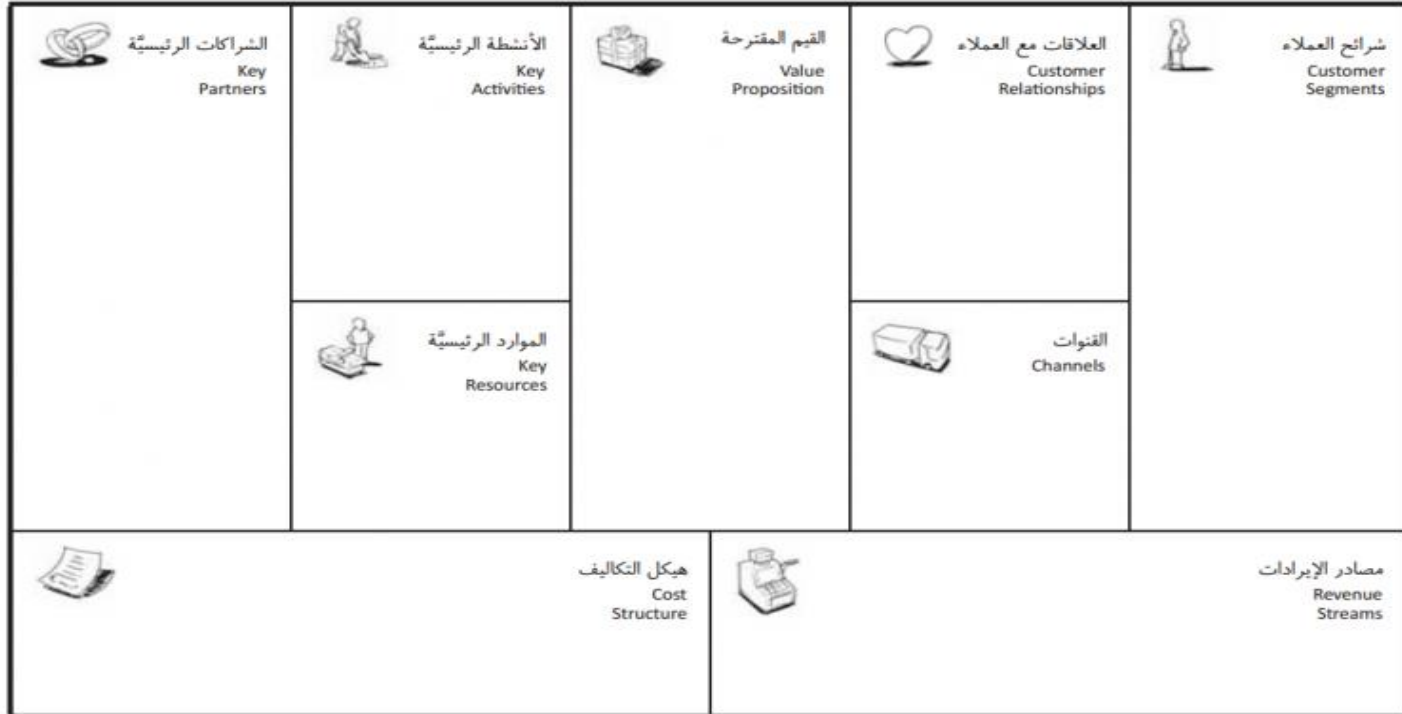
هل نقترّب من تحقيق الأهداف وخلق الفجوة؟

هل هناك فرص لتحسين الخطة؟

هل هناك حاجة إلى إعادة النظر في الأهداف، أو وضع أهداف جديدة؟

# Business model canvas

## مخطط نموذج العمل التجاري



# Business model canvas

## خريطة نموذج العمل

<p><b>الشركاء الرئيسيون</b></p>  <p>من هم شركائنا الرئيسيون؟ من هم موردينا الرئيسيون؟ ما هي الموارد التي نقوم بقتنائها من شركائنا؟ ما هي الأفعال الرئيسية التي يقوم بادائها شركائنا؟</p>	<p><b>الأفعال الرئيسية</b></p>  <p>ما هي الأفعال الرئيسية التي نحتاجها : 1- لتقديم القيمة التي وعدنا بها العلاء؟ 2- للفتوات؟ 3- لعلاقتنا مع العلاء؟ 4- لتدققنا التقدي؟</p> <p><b>الموارد الرئيسية</b></p>  <p>ما هي الموارد الرئيسية التي نحتاجها : 1- لتقديم القيمة التي وعدنا بها العلاء؟ 2- للفتوات؟ 3- لعلاقتنا مع العلاء؟ 4- لتدققنا التقدي؟</p>	<p><b>القيمة المقدمة للعميل</b></p>  <p>ما هي الأشياء التي تفعلها وتقدمها والتي سيكون لديها قيمة لدى العميل؟ ما هي القيمة التي تقدمها لعملائك؟ ما هي المشكلة التي تقوم بحلها؟ ما هي الحاجة التي قوم بتغطيتها؟</p>	<p><b>علاقة العملاء</b></p>  <p>ماهي نوعه العلاقة التي يتوقعها كل من عملائنا ان نقوم بمستخدامها مع؟ أي علاقة قمنا بتأسيسها مع عملائنا؟ وما هي تكلفتها؟ كيف سنقوم بربطها مع نموذج العمل الكلي للشركة؟</p> <p><b>القنوات</b></p>  <p>أي قنوات ستستخدم للوصول لعملائك؟ أي قنوات تعمل بأفضل وجه؟ أي قناة فعالة أكثر من ناحية التكليف؟</p>	<p><b>قطاع العملاء</b></p>  <p>من هم العملاء الذين مؤسستك لخدمتهم والوصول إليهم؟ من هم أهم عملائك؟</p>
<p><b>هيكل التكلفة</b></p>  <p>ما هي أهم التكاليف التي يتكبدها نموذج عملنا؟ ما هي الموارد الأكثر تكلفة؟ ما هي الأفعال الأكثر تكلفة؟</p>		<p><b>نموذج الدخل</b></p>  <p>لأي قيمة العملاء فعلاً مستعدون للقيام بالدفع؟ كيف يودون القيام بالدفع؟ كم سيشرك كل تدفق نقدي من اجسالي الدخل؟</p>		

# شرائح العملاء

## Customers segments

- ١) الأسواق الجماهيرية Mass markets (قطاع الالكترونيات)
- ٢) الأسواق المتخصصة Niche market (قطع غيار سيارات)
- ٣) التمييز Segmented (عملاء الوسام)
- ٤) الأسواق المتعددة الجوانب Multi- sided markets (فيزا)

# القيم المقترحة

## Value propositions

- ١) الحدائة Newness (الجوالاا)
- ٢) الأءاء Performance (الكومببواااا)
- ٣) الأكببف Customization (أكببف المأناااا على آسب العمبب)  
(أوراا آسب الألب)
- ٤) العلاما الأآاربا Brand (رولكس)
- ٥) السعر Price (آءما أفوق السعر)
- ٦) سهولة الوصول Accessibility (أاأراا آاصة نا آببسا)

# القنوات Channels

أنواع القنوات مملوكة (فريق تسويق أو مواقع الكترونية) شريكة (جمعيات خيرية شريكة)

## مراحل القنوات

الوعي	كيف يمكننا التسويق وزيادة الوعي بخدماتنا؟
التقييم	كيف نساعد العملاء على تقييم القيم المقترحة الخاصة بمنشأتنا وخدماتنا؟
عملية الشراء أو الطلب	كيف نتيح للعميل شراء أو طلب خدمات محددة؟
التسليم	كيف نوصل القيم المقترحة أي خدماتنا للعملاء؟
بعد البيع	كيف نوفر خدمة ما بعد البيع للعملاء؟

# العلاقات مع العملاء

## Customers relationships

- (١) المساعدة الشخصية الخاصة Dedicated personal assistant (مندوب خاص لخدمة أحد العملاء المتميزين)
- (٢) المساعدة الشخصية Personal assistance (التواصل مع قسم علاقات العملاء)
- (٣) الخدمة الذاتية والآلية Self and automated service
- (٤) المجموعات Communities (واتس اب قروب)
- (٥) المشاركة في أداء العمل Co-creation (أراء العملاء على كتب أمازون)



# مصادر الإيرادات

## Revenue streams

- (١) بيع الأصول Asset sale (بيع حقوق الملكية الخاصة)
- (٢) أجور الاستخدام Usage fee (مكالمات الهاتف بالدقائق)
- (٣) رسوم الاشتراك Subscription fees (اشتراكات شهرية نادي رياضي)
- (٤) التأجير Renting
- (٥) الترخيص Licensing
- (٦) رسوم الوساطة Brokerage fees (بطاقات الائتمان)
- (٧) الاعلانات Advertising
- (٨) التبرعات Donations

# الموارد الرئيسية

## Key resources

- (١) المادية Physical (بنية تحتية وتقنية معلومات ومعامل وأجهزة)
- (٢) الفكرية Intellectual (ملكية فكرية وبراءات اختراع وحقوق تأليف ونشر وقواعد بيانات مثل مايكروسوفت)
- (٣) البشرية Human
- (٤) المالية Financial

# الأنشطة الرئيسية

## Key activities

- ١) الإنتاج Production (صنع وتوريد منتج)
- ٢) حل المشكلات Problem solving (استشارات وتدريب)
- ٣) المنصة والشبكة Platform and network
- ٤) صيانة (Maintenance)
- ٥) أبحاث (Research)

# الشراكات الرئيسية

## Key partners

- (١) التحسين واقتصاديات الحجم Optimization and economy of scale (المساعدة في تقديم بعض الخدمات التي تجيدها شركة اخرى)
  - (٢) الحد من المخاطر Reduction of risk
  - (٣) الحصول على موارد وأنشطة معينة Acquisition of particular resources and activities
- تحالفات استراتيجية بين منشآت لا تنافس بينها
  - تعاون (شراكات استراتيجية بين منشآت متنافسة)

# هيكل التكاليف

## Cost structure

(١) التكاليف الثابتة Fixed costs (الرواتب)

(٢) التكاليف المتغيرة Variables costs (تتغير على حسب حجم  
الفعالية)

شُكْرًا لَكُمْ