

بسم الله الرحمن الرحيم
الإدارة بالاهداف والنتائج وتحقيق الفعالية الاستراتيجية
د. سامر عوض استشاري ومدرب الموارد البشرية

www.samerawad.com

المحتويات

- تاريخ إدارة الاهداف
- تعريف OKRs
- صيغة جون دوير لتحديد الهدف
- أسس تطبيق OKRs
- النموذج المنطقي
- تحليل المخاطر
- المبادرات



تاريخ إدارة الاهداف

The Practice of Management, Piter Drucker, MBO :1954

OPTIMAL MBO		
الاهداف من الخارج إلى الداخل	Objectives out side-in	O
الربحية المرتبطة بالأهداف	Profitability related goals	P
تحديد المستهدف	Target setting	T
المحفزات	Incentives & Influence	I
القياسات	Measurement	M
التقييم	Appraisal	A
دعم القيادة	Leadership support	L

SMART, George Doran :1981

SMART Goal		
محدد	Specific	S
قابل للقياس	Measurable	M
متفق عليه	Agreed on	A
ذو صلة	Relevant	R
مقيد زمنيا	Time bound	T

BSC, Robert S Kaplan and, David P Norton :1993

بطاقات الاداء المتوازن BSC	
البطاقة الأولى (منظور العملاء)	كيف تظهر المؤسسة أمام العملاء؟
البطاقة الثانية (منظور العمليات الداخلية)	ما هي المجالات التي يجب التفوق فيها؟
البطاقة الثالثة (منظور التعلم)	هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟
البطاقة الرابعة (المنظور المالي)	كيف تبدو المؤسسة في نظر اصحاب المصلحة؟

Intel شركة Andrew S Grove, OKRs :1983

- "OKRs" Objectives Key Results الاهداف والنتائج الرئيسية ظهرت مع كتاب إدارة عالية الانتاج High Output Management، واصبحت OKRs شائعة عندما طبقتها شركة Google 1999 وبعدها الكثير من الشركات ولاقت قبول خاصة المستشفيات والبنوك والمواقع الاخبارية.
- 2017 ظهرت الطبعة الاولى من الكتاب الشهير قس ما يهملك Measure What Matters, Jhon Doerr
- Jhon Doerr:
 - رجل الاعمال الشهير
 - عالم حاسوب
 - مستثمر خاصة في المشاريع ذات المخاطر وله نظرة ثاقبة
 - تم تعيينه 2009 عضوا في المجلس الاستشاري للرئيس الامريكي لتحقيق الانتعاش الاقتصادي.
 - يساهم بشكل كبير في الاعمال الخيرية.
- استثمر 12 مليار سنة 1999 في شركة ناشئة وقدم لهم اسلوب OKRs ونمت الشركة بشكل مبهر وزاد موظفوها من 40 موظف إلى أكثر من 60000 موظف وكانت هذه الشركة "جوجل"
- كتب لاري بيج Larry Page مؤسس شركة جوجل في مقدمة كتاب Measure What Matters: اتمنى لو كان لدي هذا الكتاب منذ 19 عاما عندما أسسنا جوجل.

MBO	OKRs
لا يوجد مرونة	يوجد مرونة للتعديل
لا يوجد تفاصيل ولا يصلح كإطار عمل	يوجد تفاصيل ويصلح كإطار عمل



تعريف OKRs

- نظام لتحديد أهداف طموحة وعامة قابلة للقياس من أجل التحسين وهو نهج بسيط لخلق التوافق والتشارك بين مكونات المؤسسة.



صيغة جون دوير لتحديد الهدف

- I will as measured by
- سأقوم سأحقق سأنجز بـ ستم قياس ذلك بـ

التركيز على

الممارسة الفعلية
(النتائج الرئيسية)

هيكله الاهداف

يصلح كإطار عمل وليس مؤشر أداء كما في الإدارة بالاهداف

اكثر انسجاما مع الشركات المبتدئة لأنها تركز مباشرة على النتائج.

الأهداف
الممتدة
Stretch
Goals

لا يشترط في الأهداف ان تحقق مع
الاستطاعة الحالية لكن يمكن تحقيقها
لاحقا وبالتالي تخرج من منطقة الراحة
.Comfort Zoon

وتجعل الفريق يعيد التفكير في طريقة
عمله وطرح اسئلة وبذل اعلى مستويات
الجهد



استثمر ذاتك

أسس تطبيق OKRs

1. الرشاقة Agile

منهجية لإدارة المشاريع عموماً "اعداد المنتج على مدى فترات زمنية قصيرة في مراحل متتالية مع التأكيد على تطوير المنتج كل مرحلة بحيث يكون ناتج كل مرحلة متميز وله خصائص عن سابقة ويتم بشكل تواصل تفاعلي مع العملاء.

وبذلك لا يتم استخدام طريقة التخطيط الثابت السنوي التقريبي نستخدم اقصر الفترات الزمنية لتحقيق الهدف بما يمكن المؤسسات التكيف والاستجابة للتغير بشكل اسرع (دورات هدف قصيرة لاجراء التعديلات والتكيف مع التغييرات)

2. البساطة

سهولة الفهم ولذلك يقل الوقت في تحديد الاهداف من شهور إلى أيام وبذلك يقل كل من

a. الوقت

b. والموارد

c. والجهد

3. الشفافية

OKRs عامة يمكن للاشخاص الوصول اليها حتى غالبا تكون OKRs الخاصة بالمدير التنفيذي متاحة للاشخاص الاخرى يمكن الوصول إليها مما يؤدي إلى تحسين التعاون .
بعض الشركات قد توجد أهداف يطلع عليها فئة معينة من الناس حسب طبيعة المؤسسة وثقافتها.

4. تعدد الأزمنة

مدد زمنية متفاوتة لإن من العاملين من يعتني باهداف تكتيكية واخرى استراتيجية، وبالتالي تؤدي إلى انخفاض في عدد الاهداف مما يؤدي إلى التركيز في الجهود والمبادرات المنضبطة.

فالمدد القصيرة تجعل النفقات العامة قليلة

(على حسب السوق / الوظائف)

يفضل للشركات المبتدئة أن توحد المواعيد في البداية (ربع سنوية)

5. ثنائية الاتجاه

في المؤسسات التقليدية احادي الاتجاه من اعلى ويفتقد التغذية الراجعة ويجعل المؤسسات غير رشيقة وغير مبتكرة وغير مرنة
ولكن في OKRs يكون ثنائي وبالتالي يستغرق مدد قصيرة على عكس نموذج الاهداف الذي يصل إلى ستة أشهر.
إن نظام OKRs يجعل العاملين لديهم قدرة عالية على فهم افضل للاستراتيجية.

6. أهداف طموحة

الفلسفة الكاملة في النظام الاهداف الطموحة ولذلك تساعد الفريق على العمل ليصل إلى ما يفوق التوقعات

7. عدم الربط مع تقييم الاداء

يحتاج الموظف إلى اقتناع أنه لن يخسر شيئاً إذا وضع اهداف طموحة أو العلاوات والترقية

ANARDES
استثمر ذاتك

النموذج المنطقي



المدخلات

- موارد مالية
- موارد عينية
- موارد بشرية
- موارد تكنولوجية
- موارد اتصالات
- قواعد بيانات

العمليات

مهام وعمليات تنظيمية مستمرة للمشروع باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق مخرجات محددة

- التخطيط ونظم المعلومات
- التدريب والبحوث
- الاشراف والمتابعة

المخرجات

النتائج أو الخدمات المتوقع تحقيقها على مستوى المشروع وقد تكون:

- عينية أو منتجات
- خدمات

العائد

التأثير المباشر والتغيير الذي حدث على المستفيدين نتيجة لتنفيذ المشروع من خلال المخرجات والانشطة المختلفة

الأثر

أثر المشروع على الجمهور في مختلف جوانب حياته والتي تستمر لمدة طويلة مثل:

- الاقتصادية
- الاجتماعية
- الصحية

المخرجات	النتائج
أشياء توفرها	ما نود الحصول عليه من خلال مخرجات العمليات
لا تضمن النجاح ويمكن أن نغيرها إذا لم تحقق النتائج.	قياسها يعكس النجاح بشكل واضح
عدد الخدمات المقدمة	تخفيض وقت التصنيع
عدد الخدمات المصنعة	تخفيض التكلفة
عدد العملاء الذين تم خدمتهم	زيادة عدد العملاء المستهدفين

يجب الاهتمام بوضع مؤشرات تتعقب النتائج وليس المخرجات، ومن ثم مشاركتها بين الأفراد. مثال: عدم مطالبة مندوبي المبيعات بعدد المكالمات .. مطالبتهم بعدد العملاء.

المخاطر

المخاطر هي العوامل التي يتوقع حدوثها أثناء المراحل المختلفة للمشروع وتؤثر بالسلب على مساره وتنفيذ أنشطته وكذلك قدرته على تحقيق النتائج المرجوة.

- يجب الإشارة إلى أهمية التحليل الشامل بمشاركة الاطراف المعنية لتحديد المخاطر المحتملة ودراسة تأثيرها على المشروع في كافة مراحلها.

- مصفوفة المخاطر (خارطة المخاطر)

1. احتمالية حدوث الخطر (الاعمة)

- ضعيف - متوسط - عالي

2. التأثير السلبي للخطر (الصفوف)

- ضعيف - متوسط - عالي

يجب مراجعة المخاطر بشكل دوري أما للحذف أو للإضافة

		احتمالية الحدوث		
		ضعيف	متوسط	عالي
التأثير السلبي	عالي			
	متوسط			
	ضعيف			

المخاطر	النتائج الرئيسية	الهدف

أناردس
ANARDES
استثمر ذاتك

المبادرات

المبادرة	النتائج الرئيسية	الهدف
ماذا أفعل لأصل؟	كيف أعرف إنني وصلت؟	أين أريد الذهاب؟
تصف العمل المطلوب لتحقيق النتائج الرئيسية	تقييس التقدم نحو الهدف	طموح ويحدد الاتجاه

المبادرة	النتائج الرئيسية	الهدف
انشاء فرع يخدم العملاء في كل مدينة	الاحتفاظ بالعملاء القدامى بنسبة لا تقل عن 95 %	أن نكون المكان المفضل للعملاء

المبادرات	المخاطر	النتائج الرئيسية	الهدف

أناردس
ANARDES
استثمر ذاتك