HGBC

استشارات إدارية

# التشخيص الصحيح.

*نفهم أولًا، ثم نغيّر معًا.*

التشخيص · الدعم المباشر · الأدوات · التدريب والإرشاد

استشارات إدارية مستقلة للمديرين العامين ومجالس الإدارة والشركاء في الشركات العائلية

# التغيير الدائم يبدأ برؤية الصورة كاملة.

المشكلة الظاهرة في الشركة ليست في الغالب المشكلة الحقيقية. ننتقل من الأعراض إلى السبب الجذري، ونخرج بتشخيص واضح يستطيع مجلس الإدارة أن يتخذ قراره بناءً عليه. وإن رغبتم نطبّق التغيير معًا: نتعمّق حيث تدعو الحاجة، وندعم مديريكم بالتدريب والإرشاد. ولدينا كذلك أدوات طوّرناها بأنفسنا لتوقع نهاية الشهر ومتابعة الأهداف وقرار الأجور، وكل أداة تُقتنى وحدها.

---

للشريك مستقبل الشركة وانتقالها بين الأجيال، وللمدير العام جودة القرار، وللمالية موثوقية الأرقام، ولمجلس الإدارة نظرة مستقلة: **الجميع ينظرون إلى الصورة نفسها.**

في هذا الكتيّب


03 السبب الجذري وSEFHA OHC™

07 الدعم المباشر

08 أدواتنا

12 التدريب والإرشاد

14 من نحن

15 كيف نعمل، والأسئلة الشائعة

عبارات مألوفة

*نناقش الموضوع نفسه من جديد في كل اجتماع.*

*تُعدّ التقارير، لكن لا أحد يناقشها.*

*حين يأخذ ذلك الشخص إجازة يتوقف العمل.*

*كل واحد يصف الشركة بطريقة مختلفة.*



# السبب الحقيقي يختبئ غالبًا في مجال آخر.

نادرًا ما تبدأ المشكلة في وظيفة واحدة. فالتوتر في مجال يؤثر في القرار في مجال آخر. نسمّي هذه التوترات، ونقيم التوازن بينها وفق واقع الشركة.

---

النمو

## السرعة مقابل الضبط

مع النمو السريع يتراخى الضبط، وإذا شُدِّد الضبط ضاعت السرعة.

الإدارة

## المركز مقابل الصلاحية

كلما تجمّعت القرارات في المركز ضعفت الصلاحية والمسؤولية في الميدان.

الأداء

## الجهد مقابل النتيجة

الجميع يعمل بجد، لكن لا يظهر كم من هذا الجهد يتحول إلى نتيجة.

## نرى النظام لا الجزء.

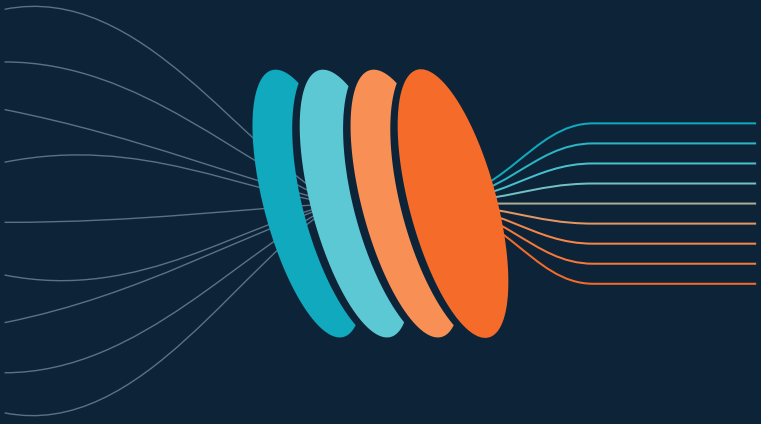
شمولي

منظومي

قابل للتطبيق

# أربعة أسئلة.
# صورة واحدة واضحة.

يفحص SEFHA OHC™ كيف تُدار الشركة في ثمانية أبعاد: القيادة في المركز، وحولها الاستراتيجية والتنظيم والعمليات والمالية وسلسلة التوريد والرقمنة والمستقبل. ويكشف الآلية الكامنة تحت الأعراض والسبب الجذري الذي يغذّيها جميعًا.



01 · النضج

*أين أنتم اليوم؟*

02 · القيمة الممكنة

*ماذا يمكنكم أن تكسبوا؟*

03 · الهشاشة

*أين يمكن أن تنكسروا؟*

04 · التطبيق

*كم يمكنكم أن تحملوا؟*

| 8 | 304 | 95 | 3 |
|---|---|---|---|
| أبعاد، والقيادة في المركز | سؤالًا أساسيًا بمقياس النضج | سؤالًا للتحقق المتقاطع | مستويات إدارية |

متى وكيف

# على عتبة مرحلة جديدة، تشخيص واضح في خمس خطوات.

01 قبل النمو أو الاستثمار

02 عند انتقال الأجيال والتحول إلى الإدارة المهنية

03 عند قدوم مدير عام جديد

04 عند الشراكة أو الاندماج أو دخول مستثمر

05 قبل برنامج تحوّل

06 حين تأتي النتائج دون التوقعات

1 النطاق والتحضير — خطة المقابلات

2 المقابلات والعمل الميداني — نتائج الميدان

3 التحقق المتقاطع — نتائج مُختبَرة

4 التحليل والتشخيص — السبب الجذري

5 التقرير وجلسة النتائج — القرار وخارطة الطريق

مقابلات منظّمة مع مجلس الإدارة والمدير العام ومديري الإدارات، ومراقبة ميدانية ومراجعة للوثائق. يُقيَّم كل سؤال بمقياس النضج، وتُختبر القضايا المهمة بملاحظات مديرين آخرين وبالبيانات.

لا نعتمد على رواية واحدة

ما يُقال
ما هو موثّق
ما يعمل فعلًا

*صورة إدارية واحدة واضحة*

مقابلة واحدة لا تتجاوز 150 دقيقة مع كل مشارك، واجتماعا افتتاح وختام لا يتجاوز كل منهما 120 دقيقة.

ما الذي نسلّمه

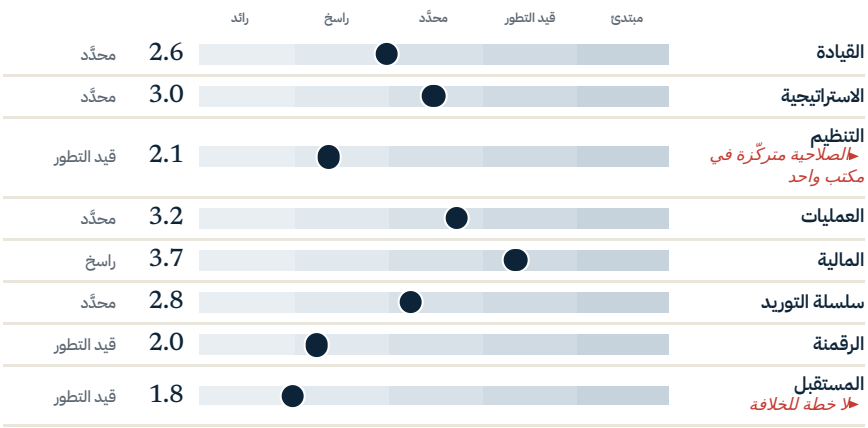
# أكثر من تقرير: مجموعة كاملة لاتخاذ القرار.

SEFHA OHC™ Scorecard · مثال توضيحي

## حاضر الشركة في صفحة واحدة.

المستوى العام
2.6
محدَّد

علم أحمر
2




الأرقام توضيحية ولا تعود إلى أي شركة. العلم الأحمر يخفض الدرجة إلى أدنى مستوى، فلا تضيع المخاطر الحرجة في المتوسط.

**تقرير الصحة التنظيمية**

I **التقييم** الرسالة وScorecard
II **الفهم** ديناميكيات النجاح
III **التشخيص** سبب واحد كبير
IV **المستقبل** خيارات تضيق
V **العمل** القرارات وخارطة الطريق

**إلى جانب التقرير**

رسالة إلى الشركاء
عروض جلسة النتائج
تحليل الهيكل المالي
تحليل هيكل القوى العاملة
دليل الإجراءات

## كيف يعمل SEFHA OHC™؟

شاهدوه في عرض قصير: 6 أسئلة عن القيادة، في دقيقتين.

# حيث تدعو الحاجة نتعمّق.



إذا كانت مشكلتكم واضحة نبدأ مباشرة. بعد رؤية الصورة كاملة، أو انطلاقًا من حاجة محددة مباشرة، نتعمّق في المجالات التي تُحدث أثرًا حقيقيًا ونصمّم حلولًا قابلة للتطبيق.

**01 الاستراتيجية والأداء**
بنية الاستراتيجية · تصميم المؤشرات (KPI) · بناء الأهداف

**02 التنظيم والأفراد**
التصميم التنظيمي · الأدوار · الكفاءات · التغيير

**03 الحوكمة وهياكل القرار**
الحوكمة المؤسسية · ميثاق العائلة · الصلاحيات

**04 العمليات والتشغيل**
تحسين العمليات · الاختناقات · الكفاءة

**05 المالية والرقابة على الأعمال**
الربحية · دورة النقد · الموازنة والتقارير

**06 سلسلة التوريد**
الطلب والتخطيط · المشتريات · المخزون · اللوجستيات

**07 التحول الرقمي**
النضج الرقمي · البيانات · تكامل الأنظمة

**08 الاستعداد للمستقبل**
انتقال الأجيال · تخطيط الخلافة · السيناريوهات والمخاطر

أدواتنا

# ثلاثة أسئلة، ثلاث أدوات.

بعض أسئلة الإدارة تعود كل شهر وكل ربع وكل دورة زيادات. لهذه الأسئلة طوّرنا أدواتنا الخاصة. كل واحدة منها منتج مستقل من HCBC: تُقتنى وحدها ولا ترتبط بأي عمل آخر.

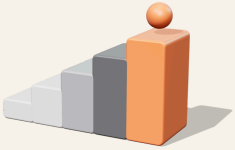


شهريًا · صفحة 09

## أداة التوقع

**ماذا سيحدث في نهاية الشهر؟**

توقع ربح نهاية الشهر في منتصفه، والفرق عن الموازنة بندًا بندًا.



ربع سنوي · صفحة 10

## أداة OKR

**أين يقف الهدف؟**

تُنزل هدف الشركة حتى الفرد، وتتابع التقدم ودرجة الثقة.



دورة الزيادات · صفحة 11

## Denge

**هل قرار الزيادة قابل للدفاع؟**

نطاق الأجر وسيناريو الزيادة والتكلفة في شاشة واحدة.

كيف تُقتنى

**01 نجهّزها معًا**

نُعدّ الأداة وفق هيكل شركتكم ودليل حساباتها وبياناتها.

**02 الدورة الأولى معًا**

نقود مع فريقكم أول إقفال شهري أو أول ربع أو أول دورة زيادات.

**03 لديكم بترخيص**

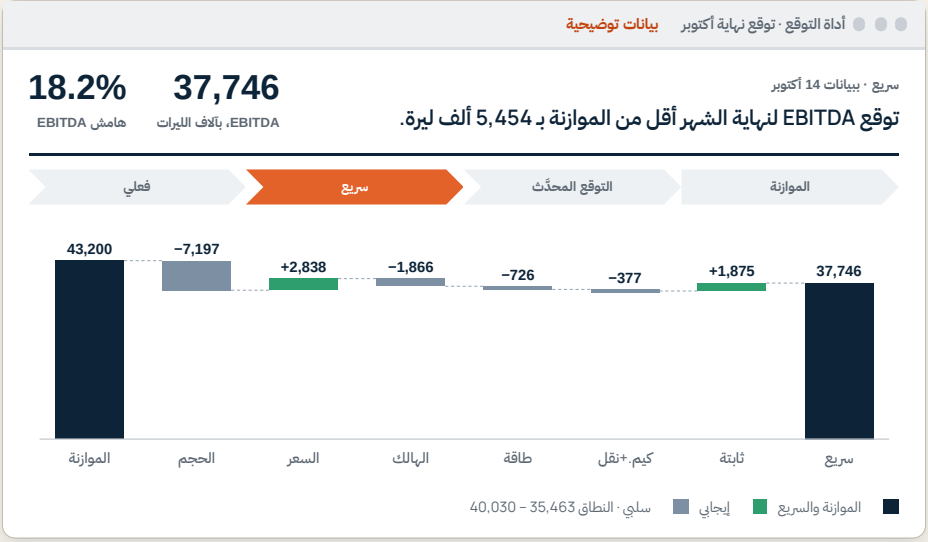
بعدها يستخدم فريقكم الأداة وحده بترخيص، ونحن إلى جانبكم عند الحاجة.

الشاشات في الصفحات التالية مُعدّة ببيانات توضيحية ولا تعود إلى أي شركة حقيقية.

أداة التوقع

# نهاية الشهر قبل أن ينتهي.

في منتصف الشهر تستخرج توقع ربح نهاية الشهر وتربط الفرق عن الموازنة بندًا بندًا. فترى الإدارة ما سيحدث قبل إقفال الشهر وتتخذ الإجراء في وقته.




## سلسلة التوقع.

الموازنة والتوقع المحدَّث والتقرير السريع والفعلي في سلسلة واحدة، ويُعرف مصدر كل رقم.

## الجسر إلى الموازنة.

هل الفرق من الحجم أم السعر أم التكلفة؟ يظهر بندًا بندًا.

## توقع بنطاق.

ليس رقمًا واحدًا، بل مع نطاقه المتشائم والمتفائل.

## على إيقاع الاجتماعات.

كل شهر تصل إلى الطاولة نفسها أرقام محسوبة بالطريقة نفسها.

كيف تُقتنى

**01 نجهّزها معًا**
نُعدّ الأداة وفق هيكل شركتكم وبياناتها.

**02 الدورة الأولى معًا**
ننجز أول إقفال شهري مع فريقكم.

**03 لديكم بترخيص**
يستخدم فريقكم الأداة وحده بترخيص.

أداة OKR

# الهدف كل ربع.

تُنزل هدف الشركة إلى الوحدات والفرق والأفراد، وتُظهر في شاشة واحدة أين تقف كل نتيجة رئيسية ومدى الثقة في تقدمها.




## شجرة الأهداف.

من الشركة إلى الوحدة، ومن الفريق إلى الفرد؛ من 2 إلى 5 نتائج رئيسية قابلة للقياس لكل هدف.

## إيقاع ربع سنوي.

تحديث للتقدم والثقة كل أسبوعين، ومراجعة قصيرة في نهاية الربع.

## الهدف منفصل عن التقييم.

كي لا تصغر الأهداف الطموحة لا تُربط OKR بالتقييم مباشرة، ويمكن ربط المؤشرات (KPI).

## معايرة عادلة.

المعيار نفسه بين المديرين، ويُحفظ كل تقييم مع مبرره.

### كيف تُقتنى

**01 نجهّزها معًا**
نُعدّ الأداة وفق هيكل شركتكم وبياناتها.

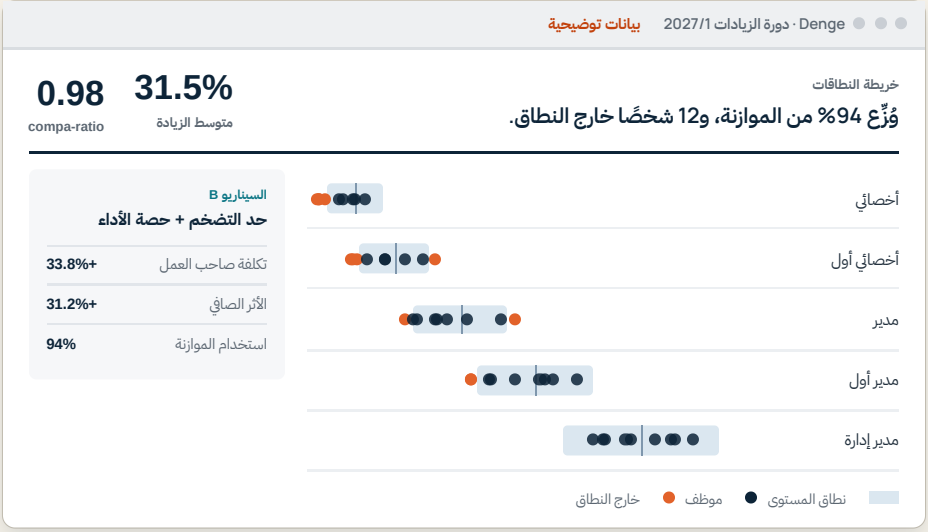
**02 الدورة الأولى معًا**
نقود مع فريقكم أهداف الربع الأول ومتابعتها.

**03 لديكم بترخيص**
يستخدم فريقكم الأداة وحده بترخيص.

Denge

# قرار الزيادة مع مبرره.

في زمن التضخم المرتفع وشفافية الأجور تجعل قرار الأجر سريعًا وقابلًا للدفاع والشرح. يضع مدير الأجور الموازنة، ويقترح المدير الزيادة دون تدريب.




## خريطة النطاقات.

كل موظف في نطاق مستواه، ومن هم خارج النطاق يظهرون من النظرة الأولى.

## استوديو السيناريوهات.

سيناريوهان أو ثلاثة للزيادة جنبًا إلى جنب، والتكلفة والأثر الصافي فورًا.

## الصافي والإجمالي وتكلفة صاحب العمل.

الثلاثة في كل شاشة، محسوبة وفق تشريعات الرواتب التركية.

## ملخص لمجلس الإدارة.

الموازنة والتوزيع والمبرر في صفحة واحدة.

### كيف تُقتنى

**01 نجهّزها معًا**
نُعدّ الأداة وفق هيكل شركتكم وبياناتها.

**02 الدورة الأولى معًا**
نقود معكم أول دورة زيادات من الموازنة حتى الاعتماد.

**03 لديكم بترخيص**
يستخدم فريقكم الأداة وحده بترخيص.

# نعزّز القدرة الإدارية.

تدريب داخلي للمديرين مصمَّم لشركتكم. يرتبط كل برنامج مباشرة بنتائج العمل؛ يبقى الشرح قصيرًا، ويُخصَّص الوقت للأرقام والحالات والقرارات.

| لمن | المدة | جدول الأعمال | كيف |
|---|---|---|---|
| فريق إداري أو مستوى إداري | يومان، ويمكن تقسيمهما إلى يوم واحد أو 4 أنصاف أيام | يُكيَّف موضوع البرنامج وفق شركتكم | ورشة تعمل بالأرقام ويُتخذ فيها القرار كفريق |

### المالية والقرار

**01** المالية لغير الماليين
ربط القوائم المالية والمؤشرات الأساسية بقرارات الإدارة.

**02** اتخاذ القرار المالي للمديرين
تقييم قرارات الربحية والنقد والتكلفة والاستثمار معًا.

### الأداء التجاري والتوريد

**04** التسعير والهامش والأداء التجاري في المبيعات
إدارة السعر والهامش وأداء المبيعات في معادلة تجارية واحدة.

**05** المشتريات والمخزون والتخطيط
تناول قرارات المخزون والمشتريات والتخطيط من البداية إلى النهاية.

### الأداء والتنظيم

**03** تصميم مؤشرات الأداء (KPI) وإدارة الأداء
بناء نظام الأهداف والمتابعة والأداء على المؤشرات (KPI) الصحيحة.

**06** التفويض والصلاحيات وآليات القرار في الإدارة
نقل الصلاحية إلى المستوى الصحيح وتسريع القرار.

**07** أنظمة الأداء والتنظيم وإدارة الكفاءات
تصميم آليات التنظيم والكفاءة والأداء معًا.

*المدرّبون شركاء في HCBC اتخذوا هذه القرارات بأنفسهم في مواقعهم.*

# نجمع الخبرة بالإدارة.

ليس تدريبًا ولا توجيهًا: المدير يحدد جدول الأعمال، والمرشد يشارك بصراحة خبرة من اتخذ تلك القرارات، ويبقى القرار للمدير.

| لمن | المدة | جدول الأعمال | المرشد |
|---|---|---|---|
| مدير واحد، وجهًا لوجه | 6 أشهر | المدير يحدد جدول الأعمال | شريك في HCBC اتخذ هذه القرارات |

## 01 إرشاد المدير العام والإدارة العليا

أجندة الاستراتيجية والقرار والقيادة

## 02 إرشاد المديرين الماليين

الإدارة المالية والرقابة على الأعمال

## 03 إرشاد المبيعات والإدارة التجارية

السعر والهامش والأداء التجاري

## 04 إرشاد قيادة الأفراد والتنظيم

القدرة التنظيمية والقيادية

## 05 إرشاد التحول والأداء

تطبيق يركّز على التغيير والنتائج

### التعارف والاتفاق

تُكتب التوقعات وجدول الأعمال ونظام اللقاءات معًا.

### ستة أشهر، وجهًا لوجه

لقاءات منتظمة، والمدير يحدد جدول الأعمال في كل مرة.

### الختام

نقيّم معًا ما الذي تغيّر.

### تفاصيل البرامج

المسار والفئة المستهدفة وأبرز الموضوعات: hcbc.com.tr/ar/egitim-mentorluk

قبل أن نصبح مستشارين كنا في الطرف الذي يستقبل المستشار. كنا من يدافع عن الرقم في اجتماع الموازنة، ويلاحق الهدف في نهاية الشهر، ويواجه الفريق صباح اليوم التالي لقرار صعب. أحدنا جاء من عالم الأرقام، وآخر من الميدان، وثالث من عالم الأفراد. *قضينا نحن الثلاثة ستة وثمانين عامًا في المقعد الذي يتحمّل نتيجة القرار.*



شريك مستشار

## جيم أوزكان

المالية · الرقابة على الأعمال · سلسلة التوريد

"الأرقام تعرف. وأنا أطرح عليها السؤال الصحيح فقط."

30 عامًا و4 شركات: المالية والتدقيق وسلسلة التوريد



شريك مستشار

## هاكان آري

المبيعات · التسويق · العمليات

"أعرف حماس المبيعات، وأعرف حقائق نهاية الشهر."

26 عامًا و3 شركات دولية: من المبيعات إلى الإدارة العامة



شريك مستشار

## كاآن تشاغين

الموارد البشرية · التنظيم

"الإنسان أكبر رأس مال، وسوء إدارة الأفراد أكبر تكلفة."

30 عامًا و5 شركات: أسّس الموارد البشرية وأدارها

لهذا أسّسنا HCBC: لنمنح المدير فرصة النظر إلى شركته بعين من الخارج، لكنها ليست غريبة عنها.

## كيف نعمل

### 01 لا نُبدي رأيًا في اليوم الأول.

نسأل ونراجع الوثائق وننزل إلى الميدان. فما تشكو منه الإدارة وما يسببه نادرًا ما يكونان في الغرفة نفسها.

### 02 لا نوجّه أصابع الاتهام.

إذا تعثّرت الأمور في شركة فذلك في الغالب نتيجة طريقة بناء العمل، لا نتيجة شخص واحد.

### 03 لن يُسمع اسمكم منّا.

لا نحكي في مكان آخر مع من نعمل ولا ماذا رأينا هناك.

### 04 نترك وراءنا مجموعة كاملة.

لكل نتيجة دليلها، ولكل توصية مبررها. إن أردتم أن نكون إلى جانبكم في التطبيق فسنكون، وإن لم تريدوا فالمجموعة تدلّ على الطريق وحدها.

## أسئلة شائعة

### هل هذا تدقيق؟

لا. الاستبيان يقيس الانطباع، والتدقيق يقيس الالتزام بالقواعد. أما SEFHA OHC™ فيتحقق تحققًا متقاطعًا من المقابلات والوثائق والميدان ليُظهر منظومة الإدارة كاملة وأولوياتها.

### من أين نبدأ؟

إن أردتم رؤية الصورة كاملة نبدأ بـ SEFHA OHC™، وإن كانت مشكلتكم واضحة نبدأ بالدعم المباشر. نختار معًا في اللقاء الأول، واللقاء الأول لا يرتب أي التزام.

### كيف نقتني أدواتكم؟

أداة التوقع وأداة OKR وDenge منتجات مستقلة، وكل منها يُقتنى وحده. نجهّز الأداة معًا ونقود الدورة الأولى معًا، ثم تبقى لديكم بترخيص.

### هل التدريب مخصّص لشركتنا؟

نعم. كل برنامج يُقدَّم داخل الشركة، ونُكيِّف الموضوعات والأمثلة وفق شركتكم.

### كيف تُحمى معلوماتنا؟

يجري العمل تحت اسم رمزي للمشروع، ولا يطّلع على المقابلات إلا فريق المشروع. يتناول التقرير الأنماط لا الأشخاص، ولا يقتبس أقوال أحد. وتُعالَج البيانات وفق قانون حماية البيانات التركي (KVKK).

### ماذا يحدث بعد ذلك؟

يمكنكم تطبيق خارطة الطريق مع فريقكم. وإن رغبتم نبني معًا إيقاع الإدارة وننقله إلى فريقكم بالتدريب.

# لا يمكننا أن نغيّر الغد قبل أن نرى اليوم بوضوح أكبر.

نتحدث عن هيكل شركتكم وأولوياتها ونرسم معًا نطاق التقييم. اللقاء الأول لا يرتب أي التزام، **وما نتحدث عنه يبقى بيننا.**

## راسلونا

info@hcbc.com.tr




hcbc.com.tr
info@hcbc.com.tr
LinkedIn · نشرة «التشخيص الصحيح»

Holistic Change Beyond Consulting

HCBC هي العلامة التجارية للاستشارات الإدارية لدى SEFHA Danışmanlık. © 2026