

شركة ميدو للصناعة والتجارة
الدليل المؤسسي الشامل للبناء المؤسسي
والتطوير الإداري والتسويق والمبيعات
برنامج تدريبي + خطة عمل تنفيذية + منظومة متابعة وتقييم
الإصدار الأول – مسودة تنفيذية 2026-2027

إعداد: فريق التطوير المؤسسي
ملاحظة: يتم استكمال الشعار والبيانات الرسمية بعد اعتماد النسخة النهائية

1. بطاقة تعريف الدليل

البند	التفاصيل
اسم الوثيقة	الدليل المؤسسي الشامل للبناء المؤسسي والتطوير الإداري والتسويق والمبيعات
الجهة	شركة ميدو للصناعة والتجارة
القطاع	الصناعات والسلع الاستهلاكية سريعة الدوران FMCG
الفترة	2027-2026
طبيعة الوثيقة	دليل تنفيذي وتدريبى قابل للتطبيق والتحديث
المالك التنفيذي	الإدارة العليا
الجهة المنفذة	الإدارة/فريق التطوير المؤسسي بالتنسيق مع الإدارات المعنية
حالة الوثيقة	مسودة أولية قابلة للتخصيص والاعتماد

2. الغرض من الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تحويل البناء المؤسسي من مشروع نظري إلى برنامج عمل عملي يربط بين الهيكل الإداري، وضوح الصلاحيات، العمليات، إدارة الأداء، تنمية الموارد البشرية، التسويق، المبيعات، التوزيع، خدمة العملاء، والتحول الرقمي.

تم تصميم البرنامج بما يتناسب مبدئياً مع طبيعة شركات FMCG؛ حيث ترتبط النتائج التجارية بالتغطية الجغرافية، التوزيع، توفر المنتجات، جودة التنفيذ في نقاط البيع، إدارة المندوبين والموزعين، دقة التنبؤ، وإدارة المؤشرات. وتشير أطر تدريب FMCG الحديثة إلى أهمية الجمع بين إدارة المناطق والمسارات، إدارة فرق البيع، إدارة العملاء والقنوات، التنبؤ والموازنة، ومؤشرات الأداء. cite:turn0search0 學turn0search3 倐

3. مبادئ تصميم البرنامج

- الانتقال من الإدارة بالأشخاص إلى الإدارة بالأنظمة والعمليات والمؤشرات.
- ربط التدريب بمشروعات عمل فعلية وليس بالمحاضرات فقط.
- تحديد مسؤول واضح لكل مخرج وكل مؤشر.
- اعتماد دورة متابعة شهرية وربع سنوية مع إجراءات تصحيحية.
- بناء البيانات التجارية تدريجياً حتى عند عدم توفر أنظمة رقمية متقدمة.
- تصميم Route-to-Market واضح يربط القنوات والموزعين والمناطق وقوة البيع والتنفيذ الميداني. cite:turn0search1 學turn0search12 倐

4. الملخص التنفيذي

يقترح الدليل برنامجاً متكاملًا لمدة 12 شهراً، يبدأ بالتشخيص المؤسسي وبناء الأساس الإداري، ثم ينتقل إلى توحيد العمليات والسياسات، وبناء قدرات التسويق والمبيعات، ثم إدارة الأداء والتحول الرقمي والتحسين المستمر.

المخرج النهائي	الهدف الرئيسي	المحور
هيكل تنظيمي + أوصاف وظيفية + مصفوفة صلاحيات	تحديد الهيكل والأدوار والصلاحيات	البناء المؤسسي
سياسات واجتماعات وتقارير ودورة قرار	رفع الانضباط الإداري	الحوكمة والإدارة
SOPs ومخططات عمليات ونماذج	توحيد طريقة العمل	العمليات
خطة تسويق + تقسيم السوق + خطة حملات	بناء إدارة تسويق مرتبطة بالسوق	التسويق
خطة مبيعات + أهداف + مناطق + زيارات + Forecast	رفع كفاءة التخطيط والتنفيذ	المبيعات
تصنيف العملاء والموزعين + RTM	تحسين الوصول وتوفير المنتج	التوزيع
مصفوفة كفاءات + برنامج تدريبي + تقييم	بناء القدرات	الموارد البشرية
لوحة مؤشرات KPI + اجتماعات أداء	تحويل البيانات إلى قرارات	الأداء
خارطة تحول رقمي + CRM/SFA/BI تدريجية	رفع سرعة وجودة المعلومات	الرقمنة
مراجعات شهرية وربع سنوية وخطة تصحيح	استدامة النتائج	التحسين المستمر

5. النتائج المستهدفة بعد 12 شهراً

- اعتماد هيكل تنظيمي واضح ومحدث.
- توثيق العمليات الأساسية للإدارة والتسويق والمبيعات والتحصيل وخدمة العملاء.
- تطبيق نظام أهداف ومؤشرات أداء على مستوى الشركة والإدارات والوظائف.
- توحيد تقارير المبيعات اليومية والأسبوعية والشهرية.
- تصنيف العملاء والموزعين والمناطق حسب الإمكانيات والأولوية.
- إنشاء دورة Forecast ومراجعة شهرية للطلب والمبيعات.
- رفع كفاءة الزيارات الميدانية وجودة التغطية وتحويل الزيارات إلى نتائج تجارية.
- إطلاق برنامج تطوير مهارات للمشرفين ومديري المبيعات والمندوبين.
- بناء أساس عملي للتحويل الرقمي وCRM/SFA ولوحات المعلومات.

6. النموذج المستهدف للبناء المؤسسي

يقترح الدليل نموذجاً من سبع طبقات مترابطة: الاستراتيجية، الهيكل، العمليات، الأشخاص، الأداء، البيانات والتقنية، ثم التحسين المستمر.

أهم الأدوات	أسئلة التشخيص	الطبقة
الرؤية، الأهداف، المبادرات، الخطة السنوية	إلى أين نتجه؟	الاستراتيجية
الهيكل، الوصف الوظيفي، RACI، الصلاحيات	من مسؤول عن ماذا؟	الهيكل
SOP، خرائط العمليات، النماذج	كيف ننجز العمل؟	العمليات
الكفاءات، التدريب، التقييم، المسار الوظيفي	هل نملك القدرات؟	الأشخاص
KPI، Scorecard، Dashboard	كيف نعرف أننا ننجح؟	الأداء
CRM/SFA/ERP/BI، حوكمة البيانات	كيف نحصل على معلومة موثوقة؟	البيانات والتقنية
مراجعات، RCA، خطط تحسين، تدقيق داخلي	كيف نمنع تكرار المشكلات؟	التحسين

7. الهيكل الإداري المقترح – إطار أولي

يُستخدم الإطار التالي كنقطة بداية، ويجب مواءمته مع حجم الشركة ونطاقها الجغرافي الفعلي:

مؤشرات أولية	المسؤولية الأساسية	الوحدة
نمو الإيرادات، الربحية، تنفيذ المبادرات	الاستراتيجية والقرارات الكبرى	الإدارة العليا
DSO، التحصيل، الانحراف عن الميزانية	الميزانية، التحصيل، الرقابة المالية	الإدارة المالية
دوران الموظفين، التدريب، الالتزام	الهيكل، السياسات، الحضور، التطوير	الموارد البشرية/الإدارة
ROI، Reach، تنفيذ الحملات، ROI	السوق، العلامة، الحملات، Trade Marketing	التسويق
Sales، Growth، Coverage، Strike Rate	الأهداف، العملاء، التغطية، النمو	المبيعات
OTIF، Stockout، زمن التسليم	التوفر والتسليم	التوزيع/اللوجستيات
زمن الاستجابة، إغلاق الشكاوى، الرضا	الشكاوى والاحتفاظ بالعملاء	خدمة العملاء
دقة البيانات، زمن التقرير، استخدام النظام	التقارير والأنظمة والتحليلات	البيانات/التحول الرقمي

8. البرنامج التدريبي للبناء المؤسسي

البرنامج مبني على مبدأ: 30% تعلم، 40% تطبيق عملي، 30% متابعة وتوجيه. ويجب أن ينتهي كل محور بمخرج عملي يتم اعتماده أو اختباره داخل الشركة.

الوحدة	المحتوى	الفئة المستهدفة	المدة المقترحة	المخرج التطبيقي
1. الوعي بالبناء المؤسسي	مفهوم المؤسسة، الحوكمة، الأدوار، دورة القرار	الإدارة العليا والقيادات	1 يوم	خريطة أولية لفجوات المؤسسة
2. الإدارة الحديثة	التخطيط، التفويض، الاجتماعات، التقارير، القرار	المديرون والمشرفون	2 يوم	نظام إدارة أسبوعي وشهري
3. الهيكل والصلاحيات	Organizational Design، JD، RACI	القيادات + HR	2 يوم	هيكل ومصفوفة صلاحيات أولية
4. إدارة العمليات	Process Mapping، SOP، الرقابة	المديرون وملاك العمليات	2 يوم	خريطة 5 عمليات أساسية
5. التخطيط التجاري	الأهداف، الميزانية، المبادرات	الإدارة + المبيعات + التسويق	1 يوم	خطة تشغيلية سنوية
6. أساسيات التسويق	STP، 4Ps، العملاء، المنافسة، العلامة	التسويق والمبيعات	2 يوم	Marketing Plan
7. إدارة المبيعات FMCG	الأهداف، المناطق، القنوات، الزيارات	مديرو المبيعات والمشرفون	2 يوم	Sales Operating Model
8. Route-to-Market	القنوات، المناطق، الموزعون، التغطية	المبيعات والتوزيع	2 يوم	RTM Map + Outlet Segmentation
9. إدارة المندوبين	Coaching، الزيارات، الإنتاجية، التحفيز	المشرفون والمديرون	2 يوم	Field Coaching Checklist
10. التفاوض وخدمة العملاء	اعتراضات، نقاوض، تحصيل، شكاوى	المبيعات وخدمة العملاء	1 يوم	سيناريوهات Role Play
11. Dashboard و KPI	مؤشرات النشاط والتنفيذ والنتيجة وصحة العمل	الإدارة + المبيعات	1 يوم	KPI Scorecard
12. Forecast والميزانية	Forecast، سيناريوهات، ميزانية، مراجعة الانحراف	المبيعات والمالية	1 يوم	Forecast Template
13. التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي	CRM/SFA/BI، جودة البيانات، استخدام AI	القيادات + الفرق التجارية	1 يوم	خارطة تحول رقمي
14. إدارة المشاريع والتغيير	WBS، Gantt، المخاطر، مقاومة التغيير	فريق المشروع	1 يوم	Project Charter + RAID

9. منهجية التدريب

- جلسة تشخيصية قبل التدريب لتحديد مستوى المشاركين.
- حالات عملية من واقع شركة يبدو بدلاً من الأمثلة العامة قدر الإمكان.
- تمارين جماعية لبناء الهيكل والعمليات والمؤشرات.
- تطبيق ميداني في السوق لمراجعة التغطية والزيارات ونقاط البيع.
- اختبار قبلي وبعدي لقياس اكتساب المعرفة.
- مهمة تطبيقية لكل مشارك مرتبطة بوظيفته.
- جلسات Coaching بعد التدريب لمدة 90 يوماً.

10. خطة العمل التنفيذية لمدة 12 شهراً

المخرج	الأنشطة الرئيسية	المحور	الشهر
تقرير الوضع الراهن + سجل فجوات	جمع البيانات، مقابلات، SWOT، فجوات الهيكل والعمليات والمبيعات	التشخيص المؤسسي	1
هيكل مقترح + RACI	الهيكل، الأدوار، الصلاحيات، لجان واجتماعات الإدارة	تصميم النموذج المستهدف	2
SOPs أولية	المبيعات، الطلب، التسليم، التحصيل، الشكاوى	توثيق العمليات	3
Annual Operating Plan	الخطة السنوية، الأهداف، الميزانية، المبادرات	بناء نظام التخطيط	4
Marketing Plan	تقسيم السوق والعملاء، المزيج التسويقي، الحملات	التسويق	5
Sales & RTM Plan	القنوات، المناطق، العملاء، الموزعون، الزيارات	المبيعات و RTM	6
KPI Scorecard + Dashboard Prototype	KPI Dictionary، الأهداف، التقارير	إدارة الأداء	7
Training Completion + Assessments	تدريب المديرين والمشرفين والمندوبين	التدريب والتطوير	8
Digital Roadmap	متطلبات CRM/SFA/BI، حوكمة البيانات	التحول الرقمي	9
Pilot Report	Pilot في منطقة/قناة محددة	التطبيق التجريبي	10
Improvement Plan	تصحيح الفجوات وتعميم النماذج	التوسع والتحسين	11
Annual Review + 2027/2028 Plan	قياس الأثر، الدروس المستفادة، خطة السنة التالية	المراجعة والاعتماد	12

11. المخرجات المتوقعة حسب المرحلة

المرحلة	المخرجات الإلزامية	معايير القبول
التشخيص	Assessment Report + Gap Register	اعتماد الإدارة للتشخيص
التصميم	Org Chart + JD + RACI	وضوح المسؤوليات وعدم التداخل
العمليات	Process Maps + SOPs	قابلية التنفيذ والقياس
التجاري	Sales/Marketing/RTM Plans	أهداف ومبادرات قابلة للقياس
الأداء	KPI Dictionary + Dashboard	تقرير دوري موحد
التطوير	Training Matrix + Evaluations	تحسن الاختبارات والتطبيق
الرقمنة	Digital Roadmap	أولويات ومراحل وتكلفة تقديرية
الاستدامة	Governance Calendar + Audit	استمرار الدورة دون الاعتماد على شخص واحد

12. نظام تشغيل إدارة المبيعات

في قطاع FMCG، يجب أن يربط نظام المبيعات بين اختيار القنوات، نموذج التوزيع، تصنيف نقاط البيع، تصميم المناطق، قوة البيع، والتنفيذ الفعلي. cite:turn0search1 學turn0search12 倅

المستوى	الإجراء	التكرار	المسؤول	المخرج
يومي	متابعة الزيارات والطلبات والتحويل	يومي	المشرف	Daily Sales Report
أسبوعي	مراجعة المنطقة والمندوبين	أسبوعي	مدير/مشرف المبيعات	Weekly Review
شهري	مراجعة الهدف والForecast والتوزيع	شهري	مدير المبيعات + الإدارة	Monthly Business Review
ربع سنوي	مراجعة القنوات والموزعين والحملات	ربع سنوي	الإدارة التجارية	QBR
سنوي	الاستراتيجية والميزانية والأهداف	سنوي	الإدارة العليا	Annual Business Plan

13. مؤشرات الأداء الرئيسية المقترحة للمبيعات

المجال	KPI	التعريف	التكرار
النتائج	قيمة المبيعات	إجمالي المبيعات حسب الفترة والقناة	يومي/شهري
النمو	% Sales Growth	نمو المبيعات مقابل الفترة المقارنة	شهري
التغطية	Planned vs Completed Visits	الزيارات المخططة مقابل المنفذة	أسبوعي
الإنتاجية	Productive Calls	الزيارات التي نتج عنها طلب/نتيجة محددة	أسبوعي
التحويل	Strike Rate	نسبة الزيارات المنتجة من إجمالي الزيارات	أسبوعي
التوزيع	Numeric/Weighted Distribution	مدى انتشار المنتجات في نقاط البيع المستهدفة	شهري
التوفر	Out-of-Stock	نسبة نفاد المنتج في نقاط البيع	أسبوعي
السلة	Average Order Value	متوسط قيمة الطلب	أسبوعي
التحصيل	Collection Rate	المتحصل مقابل المستحق	أسبوعي/شهري
التنبؤ	Forecast Accuracy	دقة توقعات المبيعات	شهري
العملاء	Customer Retention	الاحتفاظ بالعملاء الرئيسيين	شهري/ربع سنوي

تقترح ممارسات قياس حديثة في FMCG النظر إلى المؤشرات في أربع طبقات: النشاط، جودة التنفيذ، الناتج التجاري، وصحة العميل، بدلاً من الاكتفاء بإجمالي المبيعات. cite:turn0search5 倅

14. نظام تشغيل التسويق

العملية	الخطوات	المخرج
تحليل السوق	حجم السوق، المنافسون، الأسعار، المناطق، الاتجاهات	Market Review
تقسيم العملاء	جغرافي/قنوي/قيمة/إمكانات	Customer Segmentation
تحديد العرض	المنتج، السعر، المكان، الترويج	Marketing Mix
الحملات	هدف، جمهور، ميزانية، تنفيذ، قياس	Campaign Brief
Trade Marketing	عروض، ظهور، رفوف، نقاط بيع	Trade Activation Plan
التقييم	مبيعات قبل/بعد، تكلفة، ROI، تعلم	Post-Campaign Review

15. خطة المتابعة والتقييم

المتابعة ليست مرحلة لاحقة للتدريب؛ بل جزء من البرنامج نفسه. ويجب أن تتحول كل دورة متابعة إلى قرار: استمرار، تصحيح، تصعيد، أو إغلاق.

المستوى	الاجتماع/الأداة	المحتوى	المسؤول
يومي	Daily Huddle	المبيعات، التوفر، المشكلات الحرجة	المشرف
أسبوعي	Weekly Sales Review	الهدف، التغطية، الزيارات، التحصيل، الإجراءات	مدير المبيعات
شهري	Management Review	KPI، الميزانية، المبادرات، المخاطر	الإدارة العليا
ربع سنوي	Business Review	الاتجاهات، القنوات، الموزعون، التسويق، الربحية	الإدارة التنفيذية
نصف سنوي	Institutional Review	نضج العمليات، الهيكل، القدرات، الرقمنة	فريق التطوير
سنوي	Annual Assessment	النتائج مقابل خط الأساس والأهداف	الإدارة العليا

16. منهجية تقييم البرنامج التدريبي

المستوى	ما الذي نقيسه؟	الأداة	التوقيت
1. رضا المتدرب	جودة التدريب وملاءمته	استبيان	بعد كل وحدة
2. التعلم	المعرفة والمهارات	اختبار قبلي/بعدي	قبل/بعد
3. التطبيق	استخدام الأدوات في الوظيفة	ملاحظة + مراجعة مخرجات	30/60/90 يوم
4. الأثر	تحسن مؤشرات العمل	KPI Comparison	ربع سنوي
5. الاستدامة	استمرار النظام دون دعم مكثف	Audit	نصف سنوي

17. لوحة تقييم شهرية مقترحة

البعد	الوزن	المؤشر	هدف إرشادي	النتيجة	الحالة
المبيعات	25%	تحقيق المبيعات	$\leq 95\%$ من الهدف	يُعبأ	أخضر/أصفر/أحمر
التغطية	10%	تنفيذ الزيارات	$\leq 90\%$	يُعبأ	أخضر/أصفر/أحمر
التحصيل	15%	Collection Rate	وفق سياسة الائتمان	يُعبأ	أخضر/أصفر/أحمر
التوزيع	15%	التغطية/التوزيع	وفق خطة القناة	يُعبأ	أخضر/أصفر/أحمر
التنفيذ	10%	Availability/Execution	وفق المعايير	يُعبأ	أخضر/أصفر/أحمر
العملاء	10%	الاحتفاظ/الشكاوى	تحسن مستمر	يُعبأ	أخضر/أصفر/أحمر
التطوير	5%	التدريب والتطبيق	$\leq 90\%$	يُعبأ	أخضر/أصفر/أحمر
المبادرات	10%	إنجاز خطة المشاريع	$\leq 90\%$	يُعبأ	أخضر/أصفر/أحمر

18. حوكمة تنفيذ مشروع البناء المؤسسي

الدور	المسؤوليات
الراعي التنفيذي	اعتماد الاتجاهات والقرارات وإزالة العوائق
مدير المشروع	التنسيق اليومي، الجدول، المخارج، المخاطر
ملاك العمليات	توثيق العمليات واعتمادها وتطبيقها
الموارد البشرية	الكفاءات، التدريب، الأوصاف، التقييم
المالية	الميزانية، التحليل المالي، التحصيل والرقابة
التسويق	Trade Marketing، الحملات، العملاء
المبيعات	الأهداف، التغطية، العملاء، التوزيع، Forecast
تقنية المعلومات/البيانات	الأنظمة، البيانات، التقارير، الأمان

19. سجل المخاطر الأولي

المالك	الإجراء الوقائي	الأثر	الاحتمال	الخطر
مدير المشروع	التواصل + إشراك القيادات + تدريب	عالٍ	متوسط	مقاومة التغيير
البيانات/المبيعات	تعريف البيانات + مسؤول بيانات + تدقيق	عالٍ	عالٍ	ضعف جودة البيانات
الإدارة العليا	RACI + مصفوفة صلاحيات	عالٍ	متوسط	تداخل الصلاحيات
ملاك العمليات	مؤشرات التزام + مراجعات	عالٍ	متوسط	عدم الالتزام بالإجراءات
HR + المدير المباشر	Coaching 30/60/90	متوسط	متوسط	ضعف متابعة التدريب
IT/الإدارة	خارطة رقمية تدريجية	متوسط	متوسط	قيود الأنظمة

20. نماذج العمل التي يجب تضمينها في النسخة التشغيلية

#	النموذج
1	نموذج تقييم الوضع الراهن
2	استبيان النضج المؤسسي
3	بطاقة وصف الوظيفة
4	مصفوفة RACI
5	مصفوفة الصلاحيات
6	خريطة عملية SOP
7	نموذج خطة سنوية
8	نموذج خطة مبيعات
9	نموذج خطة تسويق
10	نموذج تصنيف العملاء
11	نموذج تقييم الموزع
12	نموذج خطة الزيارات
13	نموذج تقرير المندوب اليومي
14	نموذج تقرير المشرف الأسبوعي
15	نموذج اجتماع المبيعات
16	نموذج محضر اجتماع
17	نموذج متابعة المبادرات
18	KPI Dictionary
19	KPI Dashboard
20	نموذج Forecast
21	نموذج مراجعة الحملة
22	نموذج تقييم التدريب
23	خطة تدريب سنوية
24	نموذج Coaching ميداني
25	نموذج تقييم الأداء
26	سجل المخاطر
27	RAID Log
28	نموذج خطة إجراء تصحيحي CAPA
29	نموذج مراجعة شهرية
30	نموذج مراجعة ربع سنوية

21. نماذج جاهزة للاستخدام

21.1 نموذج خطة المبادرة

العنصر	البيانات
اسم المبادرة	
المشكلة/الفرصة	
الهدف SMART	
المالك	
تاريخ البدء/الانتهاء	
الميزانية	
المخرجات	
KPI	
المخاطر	
حالة التنفيذ	أخضر / أصفر / أحمر

21.2 نموذج خطة العمل الأسبوعية

الأولوية	النشاط	المسؤول	الموعد	المخرج	الحالة
1					
2					
3					
4					
5					

21.3 نموذج Coaching للمندوب

المعيار	الملاحظة	التقييم 5-1	الإجراء التصحيحي
التخطيط للزيارة			
عرض المنتج/القيمة			
اكتشاف احتياج العميل			
التفاوض ومعالجة الاعتراض			
توسيع السلة/SKU			
التنفيذ والظهور			
إغلاق الطلب وتوثيق الزيارة			

21.4 نموذج مراجعة شهرية للإدارة

المحور	المستهدف	الفعلي	الانحراف	السبب الجذري	الإجراء
المبيعات					
التحصيل					
التغطية					
التوزيع					
التوفر					
الحملات					
المبادرات					

