



الشركة العربية للإستشارات الهندسية والنظم

التخطيط والأهداف



التعريف بالشركة العربية للإستشارات والنظم

13/6/1999	:	تاريخ إنشاء الشركة
مدينة نصر – القاهرة	:	عنوان الشركة
www.aeegypt.org	:	الموقع الإلكتروني
info@aeegypt.org	:	العنوان الإلكتروني
02 / 222622520 – 222629119	:	ت/ف
د.م. إستشارى / عبده مصطفى	:	المدير المسئول
	:	نشاط الشركة
تأهيل الهيئات والمؤسسات والمنظمات فى مختلف القطاعات للحصول على شهادات الأيزو المختلفة ، وكذلك الحصول على الإعتماد الدولى للمعامل وأجهزة الإعتماد الدولية وشهادات الـ CE mark ، وشهادات الـ UL		
	-	التدريب
	-	إدارة المشروعات
	-	دراسات الجدوى ودراسات الأثر البيئى
□ الشركة حاصلة على شهادة ISO 9001:2008 ، وهى عضو معنوى بجمعية الجودة المصرية ESQ		



المحتويات

- (1) تعريفات ومصطلحات.
- (2) أنواع التخطيط.
- (3) الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.
- (4) أهمية التخطيط الاستراتيجي.
- (5) أهمية التخطيط التشغيلي.
- (6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.
- (7) النماذج المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.



1) التعريفات

❖ التخطيط الإستراتيجي:-

هو طريقة لتحديد الأهداف بعيدة المدى (5 سنوات) فأعلي للمنظمة وكيفية الوصول إليها.

❖ التخطيط التشغيلي:-

هو طريقة لتحديد الأهداف قصيرة المدى (سنة أو إثنين علي الأكثر) للمنظمة وكيفية الوصول إليها.

❖ تعريف الهدف:

بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها ضمن مقياس كمي و موعد محدد.

❖ المنظمة:

عمل جماعي منظم (شركة – مركز – مدرسة – جامعة – جمعية – دولة – وزارة ... إلخ).

❖ مجالات العمل (LOB) Line of Business

هو محور يشمل مجالات أو منتجات معينة في المنظمة (مثال : مجال واحد لكل منظمة أدوية مثلا – أقصى عدد من المجالات (3) بينهم ارتباط مثال: تدريب وتعليم واستشارات)

❖ وحدات العمل الاستراتيجية (SBU) Strategic Business Unit

كل خدمة أو منتج من صلب العمل قابل للاستقلال مستقبلا (مثال:مدرسة (تعليم-روضة) الروضة قابلة للاستقلال مستقبلا



أنواع التخطيط (2)

- التخطيط الإستراتيجي

- التخطيط التشغيلي



3) ما هو الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و التشغيلي (3 فروق رئيسية)

أ- المدى الزمني

- التخطيط الإستراتيجي : (5 سنوات علي الأقل).
- التخطيط التشغيلي : (أقل من 5 سنوات).

ب- المستوى الإداري الذي يمارس التخطيط :

- التخطيط الإستراتيجي : أعلي من الإدارة (الإدارة العليا)
- التخطيط التشغيلي : مدير الإدارة فما دون.

ج- المحتوى :

- التخطيط الاستراتيجي : مصطلحات (رؤية – رسالة – (LOB – SBU
- التخطيط التشغيلي : SWOT (الميزانيات – السياسة).



4) أهمية التخطيط الاستراتيجي

أ- الشركات التي لها خطة إستراتيجية أرباحها أفضل بنسبة 30%.

ب- يعتمد نجاح التخطيط الإستراتيجي علي القائد الناجح.

5) أهمية التخطيط التشغيلي

تكامل رئيسي بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي



6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

- أ- طريقة SWOT.
- ب- طريقة التخطيط بالسيناريو.
- ج- طريقة PMSP (التخطيط المقاس بالأداء).
- د- نموذج Pfeiffer.



6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

أ- طريقة SWOT.

1) تحليل : SWOT

- أصدرتها (جامعة هارفارد الأمريكية) في بداية القرن العشرين.
- فعالة في التخطيط التشغيلي و لكنها غير فعالة في التخطيط الإستراتيجي.

▪ معنى: SWOT:

- نقاط القوة : أمر إيجابي موجود
 - نقاط الضعف : أمر سلبي موجود
 - الفرصة : أمر إيجابي غير موجود يمكن إيجاده خلال مدة الخطة
 - التهديد : أمر سلبي غير موجود قد يحدث خلال مدة الخطة
- S: Strength
W: Weakness
O: Opportunities
T: Threat

- تشكيل فريق التخطيط كما في Pfeiffer
- نقاط القوة من (3 : 10) تتميز بها المنظمة (مثال: فريق متماسك – قائد متميز – سمعة جيدة – منتج ممتاز ذو جودة عالية).
- نقاط الضعف من (3 : 10) نقطة (الميزانية غير كافية – كفاءة الموظفين غير مناسبة – أساليب العمل لا يوجد بها إبداع.....)



6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

- الفرص المتاحة من (1 : 3) فرصة محتملة (فرصة واحدة كافية في السنة) , مثال : (فتح فرع في عمان – تحالف مع جهة).
- المخاطر المحتملة : من (1 : 3) , مثال : (2) شخص فعالين في المنظمة يمرضوا – الجهة المشرفة تقلص الميزانية المخصصة للإدارة – نزول منافس قوي في السوق -).
- إجمالي من (8 : 26) نقاط قوة و ضعف و فرص و تهديد.

(2) تحدي الأهداف:

- **الهدف:** بيان بالنتيجة المطلوب تحقيقها ضمن مقياس كمي وموعد محدد
- كل نقطة قوة المحافظة عليها أو تنميتها (المحافظة علي السمعة الجيدة – زيادة السمعة الجيدة – الحفاظ علي تماسك الفريق – المحافظة علي بقاء القائد المتميز).
- كل نقطة ضعف علاجها أو تقليل آثارها يعتبر هدف (عدم إستطاعة إستخدام الحاسب "تدريب" – ميزانية ضعيفة – كفاءة الموظفين غير مناسبة).
- كل نقطة فرصة استغلالها أو احققها هدف (فتح فرع في عمان).
- كل خطر متوقع منع حدوثه أو عمل الإحتياطات اللازمة هدف مثال: موت فرد متميز - خطر إستقالة قائد متميز "تدريب" 3 لإختبار أحدهما للقيادة".



6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

3) صياغة الأهداف بطريقة SMART:

الحرف	المعني	مثال (غير محدد – غير مقاس)	مثال (محدد – مقاس)
S	محدد Specific	تحسين الموارد البشرية	تهدف المنظمة إلي تدريب الأفراد علي الحاسب الآلي
M	مقاس Measurable	تدريب الأفراد علي الحاسب الآلي	تدريب (100 موظف) علي (5 دورات) حاسب آلي
A	متفق عليه Agreed	الهدف الجيد يجب أن يتفق عليه المنفذ و المخطط (مناقشة مع التدريب)	تدريب (70 موظف) علي (4 دورات) حاسب آلي
R	واقعي Realistic	ليس مستحيلاً و ليس سهلاً صعب و ممكن	مستحيل (الذهاب الي المريخ – غير واقعي)
T	محدد Timed	تدريب (70) موظف علي دورات حاسب آلي	تدريب (70 موظف) علي (4 دورات) حاسب آلي خلال (6 شهور)



6 طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

(4) تحديد الوسائل لكل هدف (Means)

- هي مجموعة الإجراءات و الأنشطة التي تؤدي إلي تحقيق الهدف (إجراء - مقابلة وزير - نشاط - برنامج تليفزيوني).
- كل هدف هو هدف بالنسبة للمنفذ و لكن وسيلة بالنسبة للقيادة.
- الوسيلة تكتب بـ SMART.
- من أين تكتب الوسائل :
- (الخبرة السابقة – وسائل المنافسين – الكتب و المراجع العلمية – السفر – الإبداع).
- لكل هدف صفحة (تدريب 70 موظف علي 4 دورات في اساسيات الحاسب خلال 6 شهور).

الوسائل	المنفذ	موعد الإنتهاء	التكلفة
تحديد 70 موظف ما هي الدورات المطلوبة تحديد المدربين و التعاقد معهم تحديد الجدول الزمني تبليغ المشاركين تبليغ المدربين تنفيذ ومتابعة التدريب تقييم المتدربين تقديم مقترح التدريب للمجموعة الثانية بناء على الخبرة السابقة	إسم الشخص أو الجهة		مبلغ



6 طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

5) الجدول الزمني :

- كل ما سبق مقدمة للجدول الزمني.
- أنشئ جدول لكل شهر.
- جدول أعمال شهر مارس (جميع الوسائل التي تنفذ خلال شهر مارس لجميع الأهداف).

المتابعة	المنفذ	الهدف	الوسيلة
نعم			وسيلة من هدف التدريب وسيلة من هدف ثان

- يتم تعبئة هذه الصفحة من كل الأهداف.
- عدد الوسائل لكل شهر غير محدد.
- التنسيق بين الأشهر (أخصص من الأشهر المزدحمة إلي الأشهر الغير مزدحمة).
- يستخدم في المتابعة الشهرية للاعمال (متابعة الشهر الحالى والشهر القادم)
- تنسيق توزيع التكلفة المالية على كل الاشهر(اشهر مزدحمة بالتكلفة واشهر غير مزدحمة)



(6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

(6) جدول الأعمال :

- صفحة جدول أعمال لكل شخص (أحمد – عائشة – لكل جهة – إدارة التدريب) من الجدول الزمني (جدول أعمال خالد أو جدول أعمال إدارة التدريب).
- الوسائل التي كلفنا بها خالد من أي شهر.

المتابعة	التكلفة	التاريخ المخطط للتنفيذ	الهدف	الوسيلة

- تجري عملية تنسيق بين جدول أعمال الأفراد ليتم التوزيع العادل (80% من الأعمال يقوم بها 20% من الموظفين).
- القيادة العليا تحمل النشيط بالأعمال الكثيرة:
- يتم تصنيف الموظفين كل سنة طبقاً لآتى :
 - 20% الموظفين الفعالين المبدعين (ترقيات – مكافآت – تدريب – مميز – سفر).
 - 70% عاديين (تكثيف التدريب – مكافآت عادية.....).
 - 10% غير الأولين (الإستغناء عن بعضهم – لا خوف من قطع الرزق لأن الرزاق هو الله).
 - نسخة من الجدول الزمني وجدول الأعمال لإدارة التخطيط ونسخة إلى الشخص أو الجهة المعنية ونسخة للمسؤول عن هذا الشخص.



6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

- راجع في الاجتماعات الأعمال التي تمت و ستعرف بسهولة من يدير عمله بإتقان :
 - شركات صغيرة : سكرتير , ينفذ ما يطلب منه.
 - شركات كبيرة : مدير مكتب , يدير رئيسه (المتابعة من الرئيس لا تأخذ دقيقتين)
 - وضع الخطة في ملف (ضع كل الخطة التشغيلية في ملف و احتفظ بالجدول الزمني و جدول الأعمال لو نفذتها سيكون حققت كل الأهداف).
 - استعن بالتوكل و التقوي و الدعاء قبل و أثناء و بعد كل خطوة.
- مراجعة الخطط الاستراتيجية و التشغيلية :
- الخطط الاستراتيجية: مراجعة سريعة كل سنة و مراجعة كاملة كل 5 سنوات.
- الخطة التشغيلية: مراجعة التنفيذ كل شهر.
- مشاكل التخطيط (تقتل الابداع-التخطيط صعب في عالم متغير-تغيير القيادات و هل مقتنع بالخطة ام لا-تكلفة الخطة متغيرة طبقا للظروف-شركات تعمل بدون تخطيط وناجحة- اخيرا التخطيط ليس عملية سحرية ولكن يعين القائد الناجح ويفشل التخطيط بالقائد السيء)



6 طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

ب- طريقة التخطيط بالسيناريو :

منبثقة من التخطيط العسكري و تستخدمها وزارة الدفاع و وزارة الخارجية الأمريكية :

(1) تحديد الاحتمالات الرئيسية مثال: حرب العراق يمكن أن يحدث (إحتمال حدوث حرب – إحتمال يحدث ← انسحاب – لا حرب و لا سلم).

(2) كل احتمال رئيسي (الإحتمالات الفرعية التي تنتمي إلي الإحتمال الرئيسي) – مثال: (إحتمال حدوث حرب الإكتفاء بتحرير الكويت – إحتلال الكويت – تدخل إسرائيل في المعركة – تدخل الأردن في المعركة).

(3) فرع الفرعي: مثال (تحرير الكويت ← هل ستعود أسرة الصباح – هل ستعود الديمقراطية).

(4) إعطاء النسب (كم الاحتمالات بالنسب)

المجموع 100 = مثال: حدوث حرب 75% , حدوث انسحاب 20% , لا حرب و لا سلم 5% و ذلك بناءً علي معلومات و خبرات و ليس عواطف).

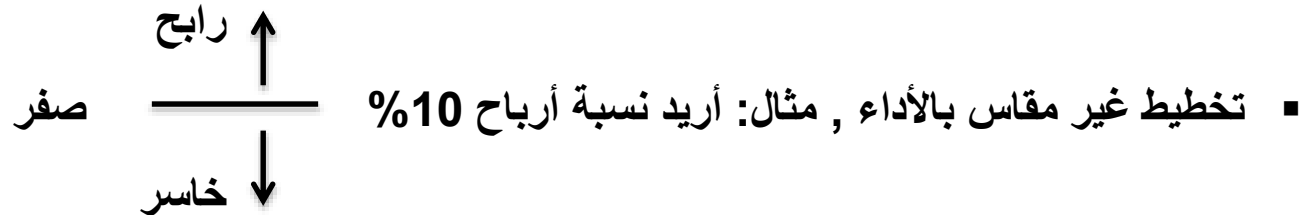
(5) تحديد المسار الأكثر احتمالاً .



6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

جـ. التخطيط المقاس بالأداء (PMSP) :

Performance Measurable Specific Planning



- تخطيط مقاس بالأداء , مثال : المؤشر العام للسوق (متغير طبقاً لأداء السوق) - خط أزرق يمثل أداء السوق - خط أحمر يمثل أداء الشركة (مثال : الشركة تضع هدفاً ان يكون أفضل من السوق أو أداء الشركات المنافسة بنسبة 5%).

■ شروط : PMSP

- خصوصية الإحتياج (سوق - بورصه) متقلب.
- تحديث المعلومات(بعض الشركات تحدث المعلومات كل 15 ثانية)
- مطلوب جاسوسية (الاقتصاد - العسكري).



6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

د- نموذج Pfeiffer (من أكبر علماء الإدارة):

- كيف تكتب خطة استراتيجية (10 خطوات)
- 1- Plan to plan (تخطيط لنجاح الخطة) (نتيجة فشل بعض الخطط بطريقة SWOT).
- أ- تشكيل فريق التخطيط : (5 - 7) فرد .
- ب- تحديد مواصفات الفريق:
- يفهم في التخطيط (رئيس الفريق).
- مطلوب جاسوسية (الاقتصاد - العسكري).
- متمكن من صلب العمل.
- يفهم في إدارة الأموال (الميزانيات- التحليل المالي -.....)
- يفهم في التسويق.
- يدير التوظيف (HR) (التوظيف - التدريب - أسرار السوق -.....)
- خبير في التكنولوجيا (IT) - الأجهزة و البرامج المناسبة لصلب العمل.
- ويمكن الإستعانة بالمستشار الخارجي (في حالة الإحتياج إليه ولا يوجد شخص ضمن الفريق يغطي إختصاصه).
- **ويفضل :**
- عدم إدخال الأشخاص القانونيين في الفريق (سيعطل الفريق لتكرار تدخله في الصياغات القانونية)، يمكن أن يعرض عليه العمل بعد الانتهاء منه للمراجعة العامة القانونية.
- مسؤول المنظمة (كرئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه) (لا يدخل من ضمن الأعضاء بسبب انشغاله - قراره عرضة للمجاملات - يمكن العرض عليه في نهاية كل مرحلة)- يمكن في حالة وجود ديمقراطية انضمامه للفريق



6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

ج- تنظيم عمل الفريق:

- لا بد من تفرغهم للعمل.
- دورية الاجتماع (مكثف في البداية و النهاية – متباعدة في الوسط).
- المكافآت (في نهاية المدة وليس بالإجتماعات – لاتزيد المكافأة عن مرتب 3 شهور).
- السفر (للإطلاع على التجارب المميزة مثال كوريا الجنوبية في تدريب القيادة بالنسبة للصغار).
- د- مدة عمل الخطة (تحديد مدة زمنية لإنهاء الخطة من (3 – 6 شهور).

هـ- مدة الخطة :

- المدة المثالية للخطة الاستراتيجية
- شركة كبيرة < 500 عضو (15 – 20 سنة).
- متوسطة (100 – 500) عضو – 10 سنوات
- صغيرة أقل من 100 عضو (الأعضاء الملتزمين) – 5 سنوات.
- شركات التكنولوجيا (صغيرة أو متوسطة أو كبيرة) 5 سنوات نظراً للتغير السريع.
- الشركات التي تدير الأموال :
- كبيرة أكثر من 500 مليون دولار
- متوسطة 100 – 500 مليون دولار
- صغيرة أقل من 100 مليون دولار
- و- اختيار نموذج التخطيط (مثلاً : SWOT)
- ز- التعميم: إخطار الأفراد بالمنظمة بتشكيل الفريق الخططي حتي يتعاونوا معه (لا سرية في المعلومات).



6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

2- استعراض القيم: (Values)

- لا نتكلم عن الأخلاق و لكن كل ما نعتبره المنظمة ذا قيمة (الربح (أمريكا) – الحصة في السوق Market sharing (اليابان) – الشفافية "لا يوجد أسرار" – قيمة الالتزام الشرعي "البنوك الاسلامية" - قيمة الجودة " – سياسة الباب المفتوح).
- فريق التخطيط (يحدد القيم الرئيسية و القيم المختلف عليها).

3- الرؤية (Vision) بها أرقام :

- هي صورة ذهنية للمنظمة في نقطة زمنية مستقبلية أهم مافي التخطيط الاستراتيجي أن تتخيل الواقع بعد 10 سنوات (كم عدد الأعضاء – كم الإيرادات – كم فرع – كم حجم السوق).
- كيف نكتبها:
الرؤية: هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى (مالية – بشرية – ربحية – تقنية) و يتم عمل إجتماع بواسطة فريق التخطيط لوضع الرؤية.
▪ ما هو وضع المنظمة بعد إنتهاء 10 سنوات في الأمور التالية :
 - ما هي أهم منتجاتنا.
 - HR (كم عدد الأعضاء – كم فرع).
 - ما هو الوضع المالي (إيراداتنا – مصاريفنا – أرباحنا).
 - ما هي التقنية (الأوراق – تقنية في الإنتاج – تقنية في التسويق).
 - (توزع الأسئلة علي أعضاء التخطيط كل واحد يضع إجابات فردية) الرؤية صفة مليئة بالأرقام
 - مثال: الرؤية (مبيعات بقيمة 5 مليون بجهود 500 موظف خلال 5 سنوات)
 - الرؤية: تلخص أهم الأهداف.



6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

4- الرسالة (ليس فيها أرقام)

- هي جملة ملخصة من نحن و ماذا نريد (ماذا نريد من الرؤية) تكتب بناءً علي مجموعة مواصفات (جملة مختصرة 10 – 20 كلمة) لاتستعمل للتخطيط ولكن للفخر
- صفات الرسالة :
(تحدد أعمال المنظمة – تحتوي أهم قيم المنظمة (الحد الأقصى 3 قيم) – تميز المنظمة بالنسبة للمنافسين – من هو جمهورها – هل يشعر بالفخر)
- أمثلة:

○ أكاديمية الابداع (افضل تعليم فى الشرق الاوسط فى بيئة اخلاقية وابداع)

افضل تميز المنظمة بالنسبة للمنافسين & تعليم تحدد أعمال المنظمة & الشرق الاوسط جمهورها & قيم اخلاق وابداع & يشعر بالفخر

○ ماكدونال (نسعى لاشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد بسعر مقبول وخدمة حسنة)

○ القوات الجوية الامريكية (تقديم قوة جوية عالمية راقية فى أى مكان وفى أى وقت)



6 طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

5- مجالات العمل (محاور العمل) LOB

- محور يشمل منتجات أو خدمات المنظمة
- أمثلة:

○ المدرسة (محور التعليم)

○ بيتزا هوت (محور الطعام)

○ البنوك (محور المال)

○ الاحزاب الاسلامية (تطبيق الشريعة)

○ كلية الاعلام (صحافة-تلفزيون-اذاعة)

يمكن أن يكون محور العمل عام مثل (الاعلام) أو متخصص مثل (صحافة-تلفزيون-اذاعة)

- القواعد الرئيسية : المنظمة تعمل في 3 محاور على الاكثر بينهما ترابط
مثال (تدريب - تعليم - استشارات)



6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

-6 وحدات العمل الاستراتيجي SBU :

- كل منتج أو خدمة من صلب العمل قابلة للاستقلال.
- مثال: اكااديمية الابداع (روضة – ابتدائي – ثانوى – جامعة).
- فى حالة فصل الروضة تصبح SBU (شرطين قابل للاستقلال – من صلب العمل).
- فى حالة فصل الشؤون الادارية لا تصبح SBU (ليس من صلب العمل).

- (الشؤون الادارية-المواصلات –الشؤون القانونية- IT) تعتبر SUPPORT وتجمع فى حالات SBU الصغيرة وتصبح مع كل SBU كبيرة - لا يوجد حد أقصى لل SBU - ينبع من LOB & SBU تحديد الهيكل التنظيمي (كلما تتغير الخطة يتغير الهيكل التنظيمي).

-7 مؤشرات الاداء الرئيسية KPIs :

- هو هدف فى حده الادنى (مثال: شركة هدفها تحقيق ربح 10 مليون جنيه عام 2014 – فى نهاية 2014 ربحت الشركة 8 مليون جنيه ما هو تقييم الشركة؟ -الهدف يصبح الربح لا يقل عن 7 مليون جنيه نظرا لاختلاف التقييم وهو (KPI).
- لكل LOB & SBU من 3 الى 10 KPIs
- امثلة على KPIs (لاتقل المبيعات عن 10 مليون جنيه-لاتقل الارباح عن 10%-فتح 3 فروع جديدة كل سنة على الأقل).
- لاتزيد مدة خدمة الزبون عن 5 دقائق <الحد الاعلى لمدة الخدمة> - ترتيبنا هو الثالث بين المنافسين كحد ادنى).
- فى حالة تحقيق كل KPIs تتحقق الرؤية.
- تقوم الادارة العليا بوضع KPIs للوحدات التابعة.



6) طرق التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي (تابع)

-8 تحليل الفجوات GA

- هو المقارنة بين الواقع الحالى للشركة و KPIs المخططة وينتج عنها 3 حالات
 - الفجوة معقولة (استمر).
 - الفجوة صغيرة ارفع (KPIs)
 - الفجوة كبيرة اقلل (KPIs) أو اعمل بابداع غير عادى (تخطيط غير عادى-ابداع غير عادى-توكل غير عادى).
- الهدف الجيد هو الصعب والممكن.

-9 تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

- اعتماد القيادة العليا للخطة.
- شرح الخطة باختصار للجميع وبالتفصيل للقياديين.
- اشرح لكل LOBs&SBUs ال KPIs الخاصة بهم بالتفصيل.
- التأكد من التزام الجميع بالتنفيذ حسب الخطة والا تعتبر الخطة لم يبدأ تنفيذها.

-10 الدمج مع التخطيط التشغيلي

- الاهداف تأتى من دراسة الواقع فى الخطط التشغيلية.
- اهداف تاتى من القيادة العليا وهى KPIs.
- يتم تركيب وادراج KPIs فى الخطط التشغيلية.



وأخيراً

□ وأخيراً

- وما تشاءون الا ان يشاء الله.
- ترك اتخاذ الاسباب معصية والتوكل على الأسباب (الذكاء - فريق العمل - العلم) شرك.
- وعلى الله فليتوكل المتوكلون.