



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).

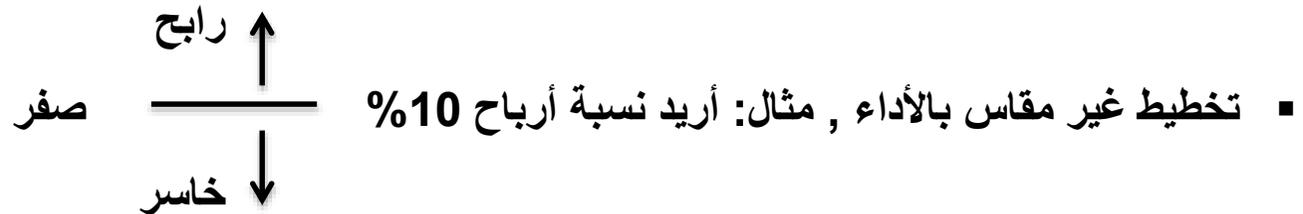
(5) تحديد المسار الأكثر احتمالاً .



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 التنظيمى (كلما تتغير الخطة يتغير الهيكل التنظيمى).

-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.