

شركة البحيرة لمياه الشرب والصرف الصحي

## محاضرة في التخطيط الاستراتيجي

أ.د أحمد جابر

رئيس مجلس إدارة كيمونكس مصر

يناير 2006

# المحتويات

---

1. خلفية عامة عن التخطيط الاستراتيجى
2. المناهج المستخدمة فى اعداد الخطط الاستراتيجية
3. خطوات إعداد الخطط الاستراتيجية
4. ملاحق

# 1. خلفية عامة عن التخطيط الاستراتيجي

---

مستويات اتخاذ القرار

الإستراتيجية: تعريفات مختلفة

# 1. خلفية عامة

## مستويات اتخاذ القرار

---

Strategy is the bridge between **policy** or higher-order goals on the one hand and tactics or plans on the other

الاستراتيجيات هي الحلقة التي تربط بين السياسات (التوجهات الأعلى) والخطط (على المستوى التكتيكي أو التنفيذي)

# 1. خلفية عامة

## الاستراتيجية: تعريفات مختلفة

Strategy according to Mintzberg

1. Strategy is a plan
2. Strategy is a pattern
3. Strategy is position
4. Strategy is perspective

1. الاستراتيجية هي خطة plan تحدد "كيف" ننتقل من موقع إلى موقع آخر

2. الاستراتيجية هي نمط pattern في تنفيذ الأعمال (مثل التوحيد والنور)

3. الاستراتيجية هي موقع position بقرار يتخذ للتواجد في زمن ما في سوق ما بمنتج ما (الاستراتيجية الصينية)

4. الاستراتيجية كمطور perspective أو رؤية وتوجه

# 1. خلفية عامة

## الاستراتيجية: تعريفات مختلفة

---

### حسب تحليل Mintzberg

يمكن لواضعوا الاستراتيجيات أن يبدأوا من منظور ما perspective ويجدون أنهم في حاجة لاتخاذ موقع ما position الذى يستلزم الأمر التحرك إليه بناء على خطة plan وقد يتكرر الأمر ليصبح نمطاً فى التعامل pattern

# 1. خلفية عامة

## التخطيط الاستراتيجي

---

1. التخطيط الإستراتيجي هو "عملية" يتم من خلالها تحديد الاستراتيجيات التي يمكن من خلال تطبيقها تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة.
2. هذا المستوى من التخطيط "استراتيجي" كونه معنى بالأطر العامة "the grand scale" ويتعامل مع المعطيات بصورتها الكبرى "the big picture"

# 1. خلفية عامة

## مقياس فعالية التخطيط الاستراتيجي

---

1. تحديد نوعية الاستراتيجيات التي يمكن ترجمتها إلى خطط تنفيذية ومن ثم مشروعات ومن ثم عائد ايجابي
2. توليد بيئة مواتية بالمؤسسة على كافة مستويات الإدارة واتخاذ القرار للعمل بروح الفريق الملتزم بالخطة الاستراتيجية
3. تمكين المؤسسة من صب وتوجيه وتركيز الموارد المتاحة لديها في المجالات ذات الأولوية والتي تحقق أعلى عائد
4. توفير آليات فعالة وعملية لمتابعة ما تم انجازه وقياس مستوى الأداء والإنذار المبكر بمدى الحيود في تحقيق الأهداف.



# 1. خلفية عامة

## المسميات الأكثر شيوعاً في مجال التخطيط الاستراتيجي

---

### SWOT analysis

Strengths

أوجه القوة

Weaknesses

أوجه الضعف

Opportunities

الفرص

Threats

المخاطر

### GTSM

Goals

الأهداف الرئيسية

Targets

الأهداف

Strategies

الاستراتيجيات

Measures

معايير الأداء

## 2. المناهج المستخدمة في إعداد الخطة الإستراتيجية

---

### منهج STP

- **Situation:** evaluate the current situation and how it came about
- **Target:** define goals and objectives
- **Path:** map a possible route to the goals and objectives

# (تابع) 2. المناهج المستخدمة في إعداد الخطة الإستراتيجية

---

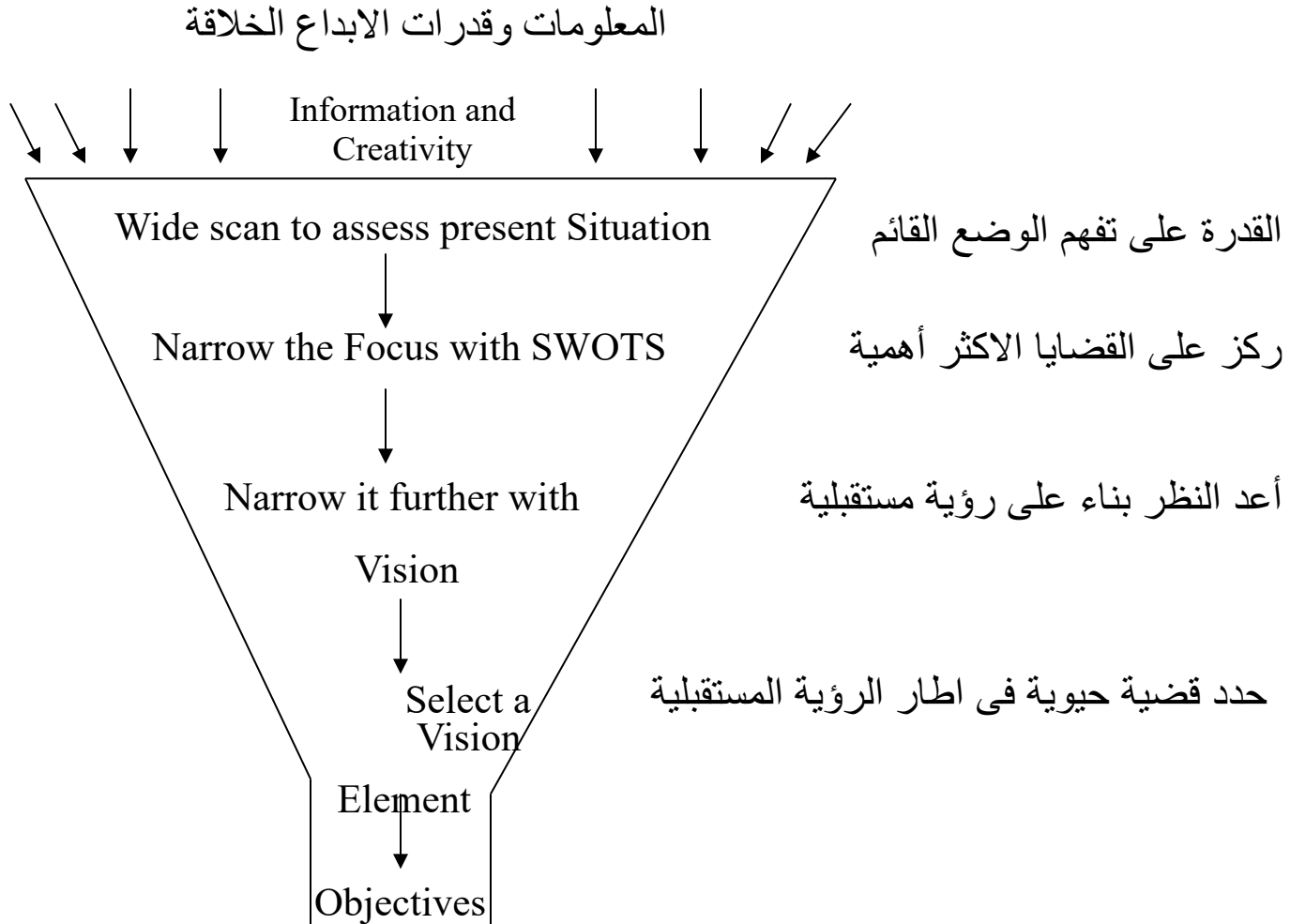
## منهج Draw-See-Think-Plan

- **Draw:** What is the image or the desired State?
- **See:** What is today's situation?  
What gap from ideal? and Why?
- **Think:** What specific actions must be taken to close the gap
- **Plan:** What resources are required to execute the activities

# (تابع) 2. المناهج المستخدمة في إعداد الخطة

## الإستراتيجية

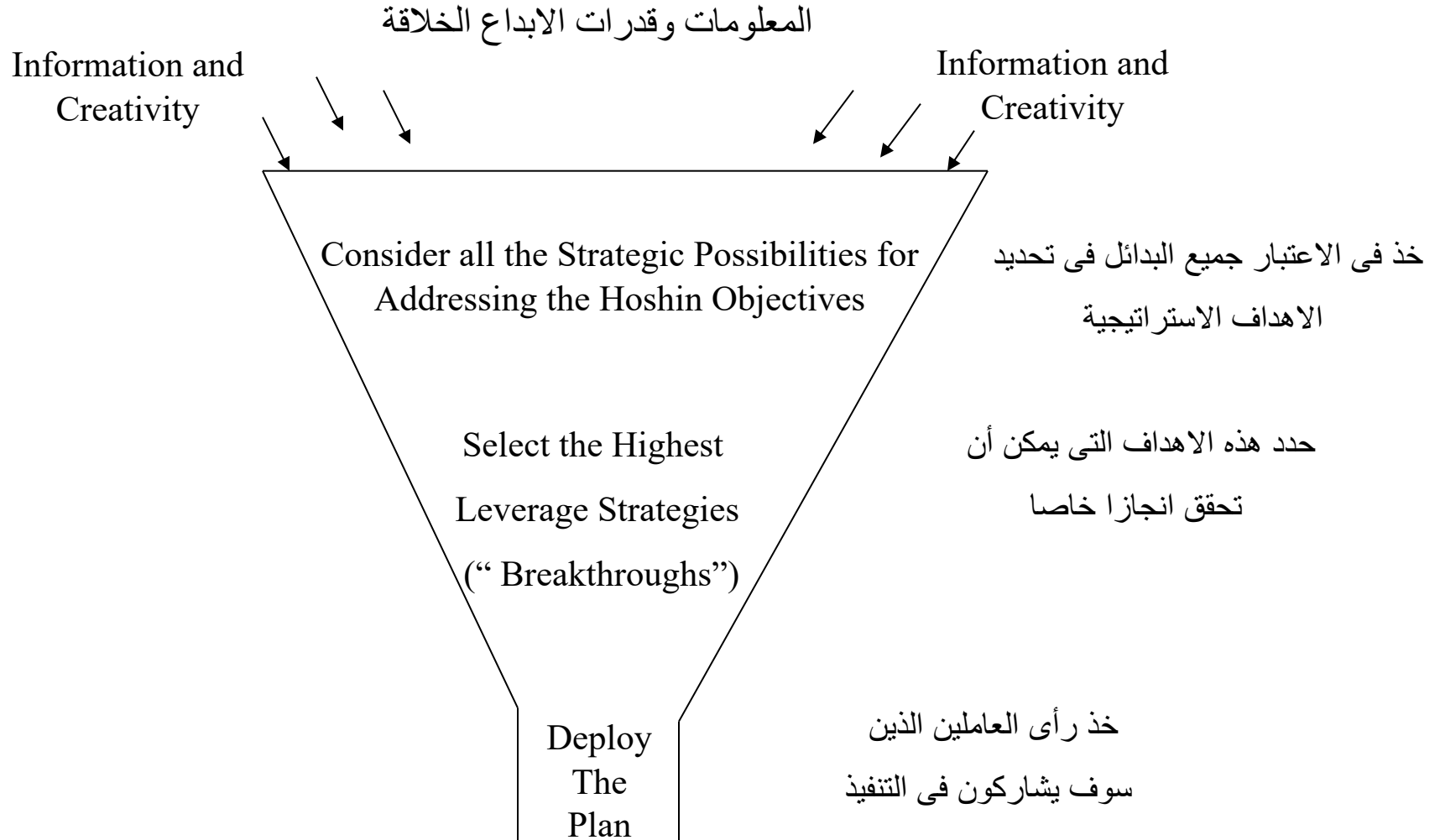
## منهج هوش Hoshin



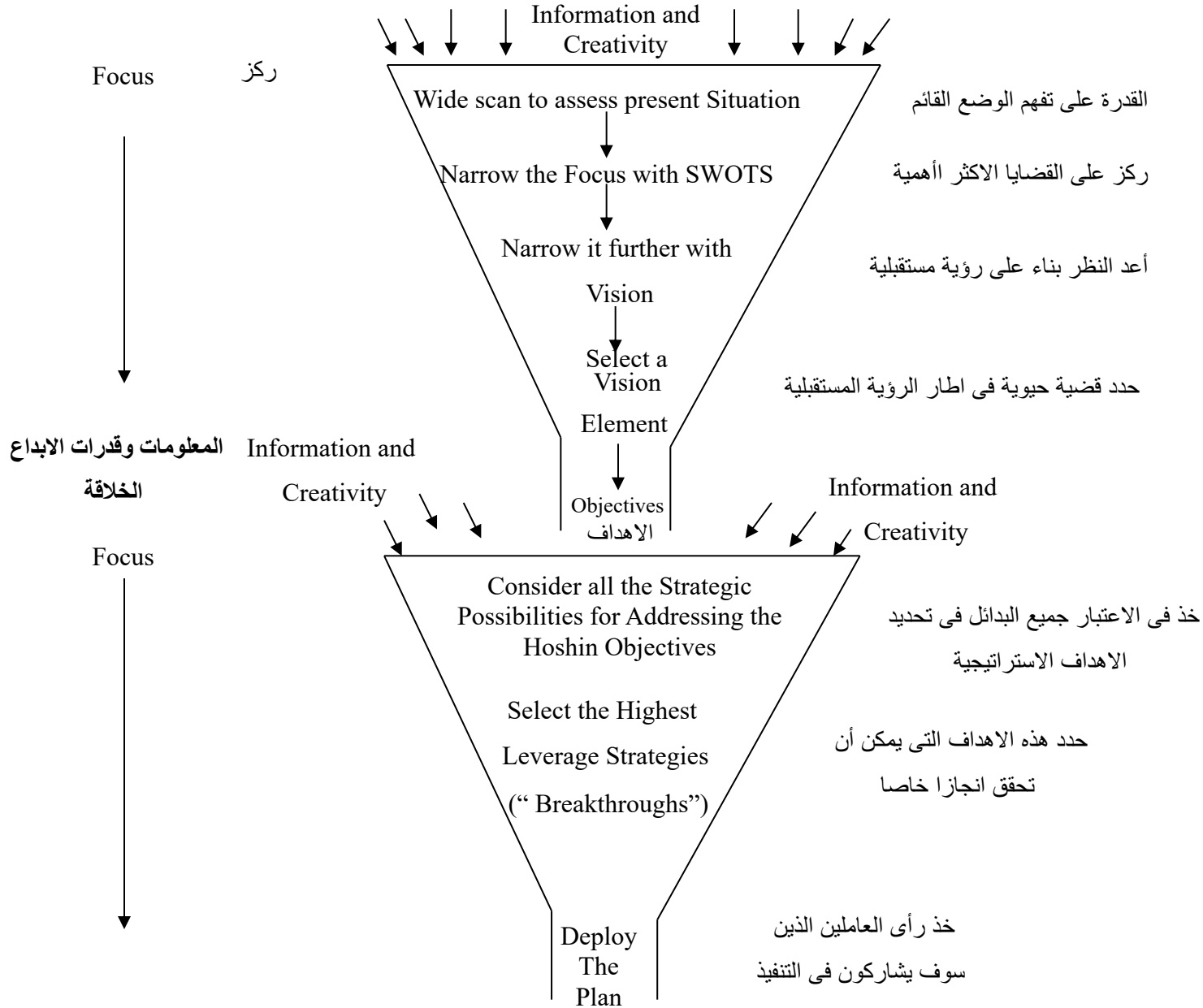
# (تابع) 2. المناهج المستخدمة في إعداد الخطة

## الإستراتيجية

## منهج هوش Hoshin

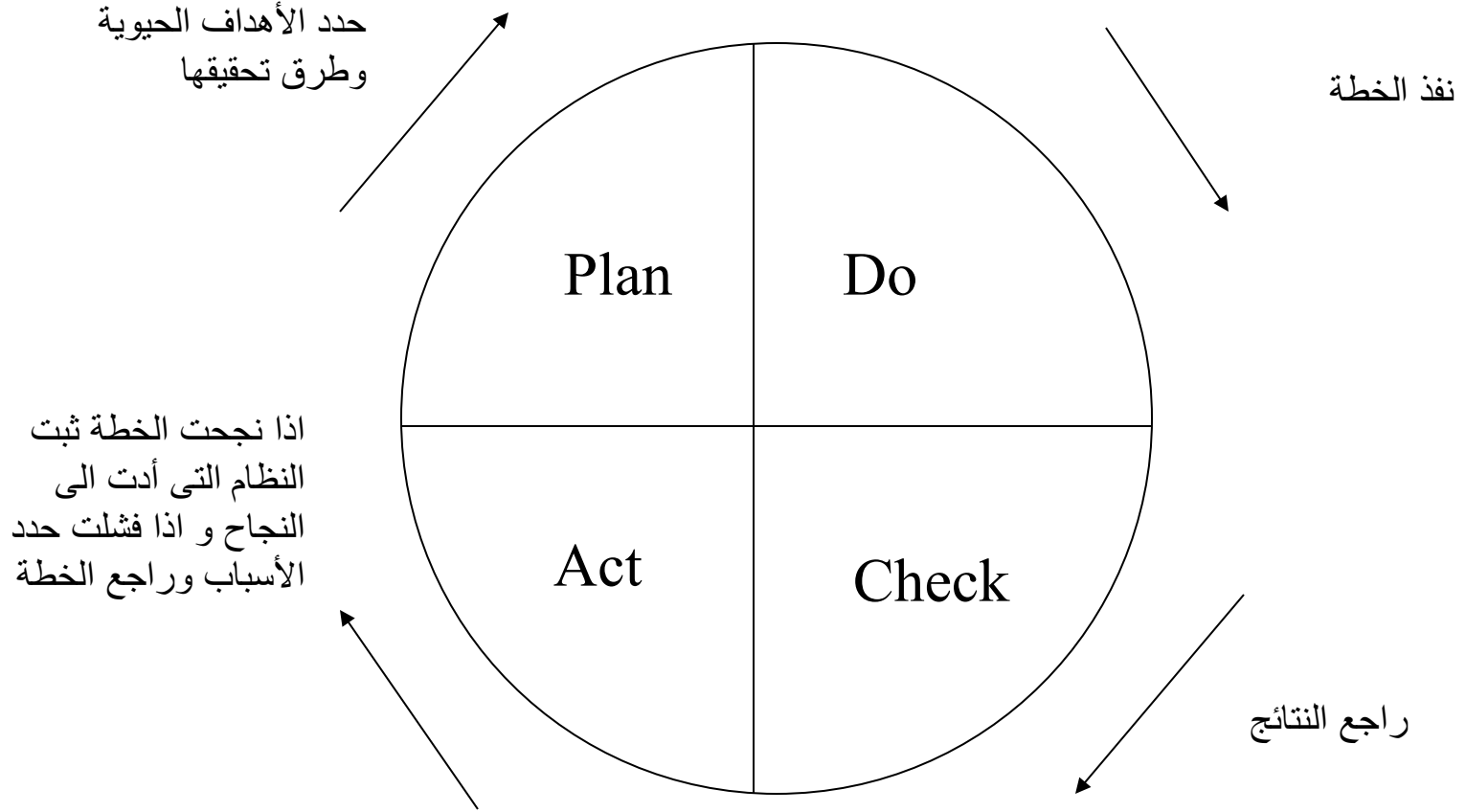


# (تابع) منهج هوش Hoshin



# السمة المشتركة بين جميع أنواع الخطط

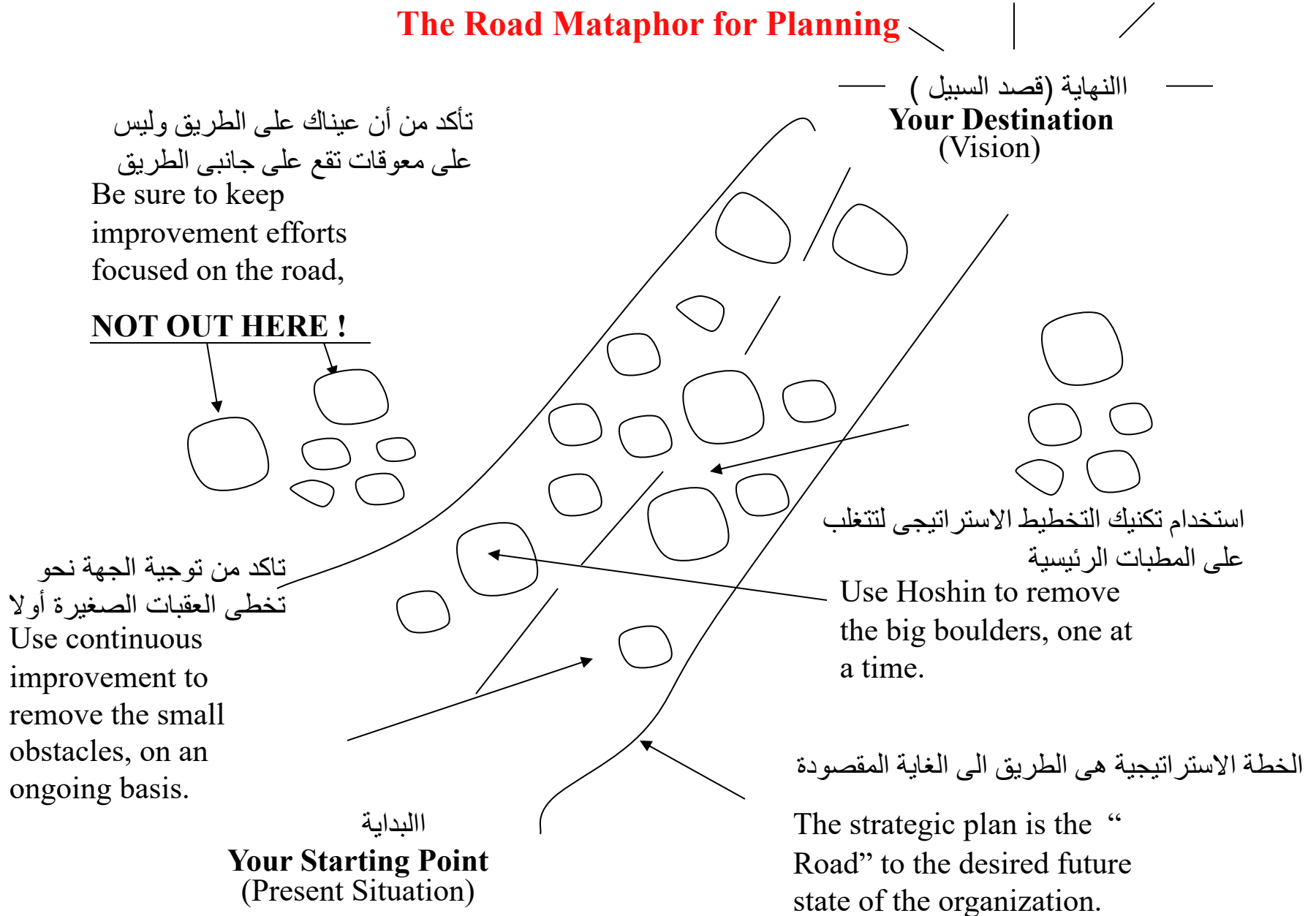
## P D C A



# استخدام الطريق كنموذج يوضح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي

## استخدام الطريق كنموذج يوضح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي

### The Road Mataphor for Planning





ماذا نحن راغبون  
في انجازه؟  
What do we  
need to do?

كيف نود ان نحقق  
هذا الانجاز؟  
How should we  
do it?

ماهو مستوى ادائنا؟  
How are we  
doing?

حدد الموقف الراهن  
Determine the organization's  
"present situation"

حدد الموقف المستقبلي  
Develop the desired  
"future situation" (vision)

حدد القضايا الحيويه  
Prioritize and select "vision  
element" for breakthrough

حدد خطة لتناول وتطوير  
القضايا الحيويه  
Create plan to improve the  
vision element

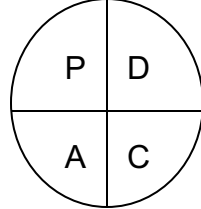
شاور المختصين في توجهات  
الخطة  
Deploy the plan

نفذ الخطة  
Implement the plan

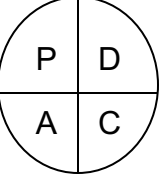
راجع معدلات الانجاز  
Review the plan (weekly,  
monthly, quarterly)

المراجعه السنويه  
Annual review

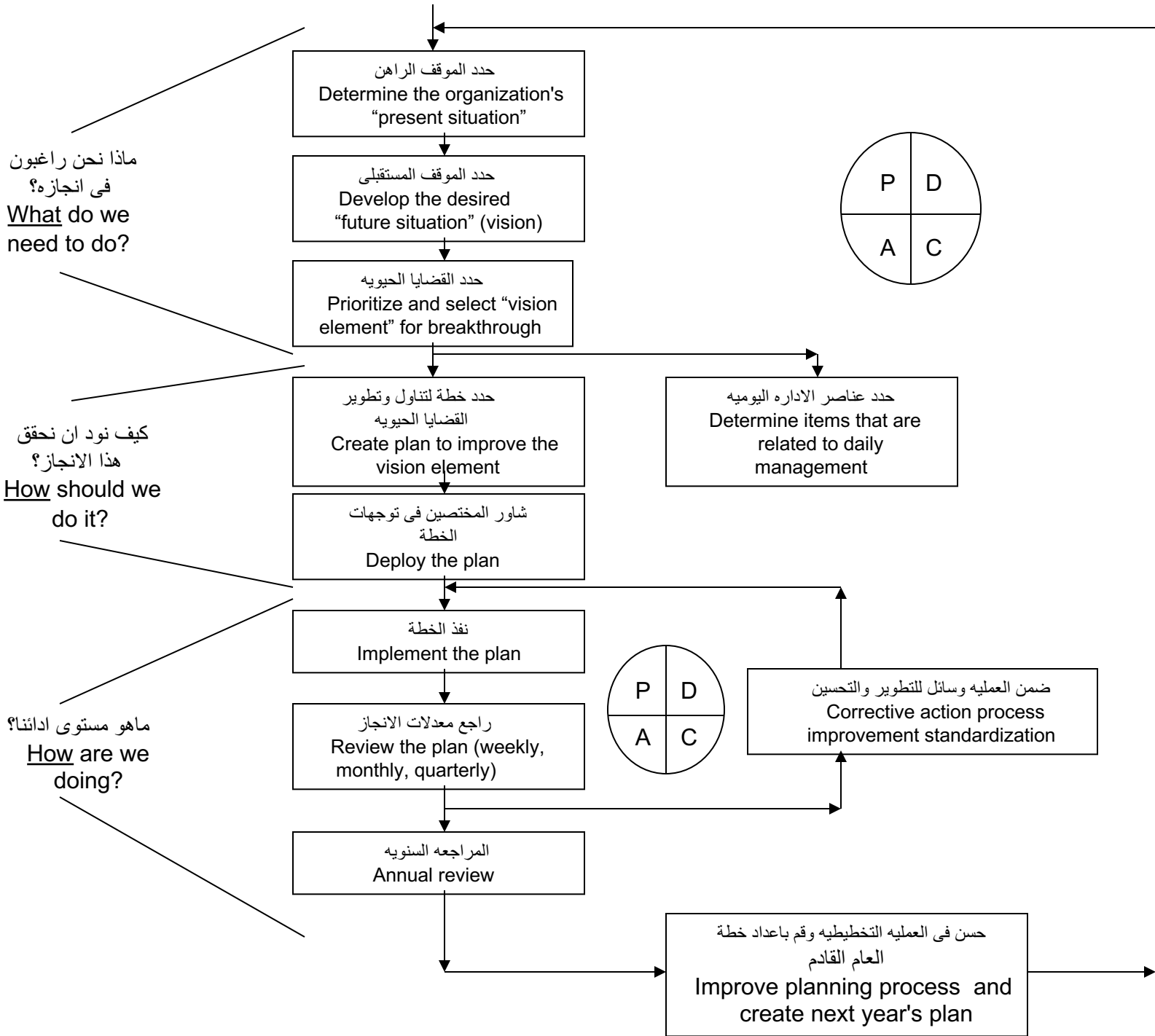
حدد عناصر الاداره اليوميه  
Determine items that are  
related to daily  
management



ضمن العمليه وسائل للتطوير والتحسين  
Corrective action process  
improvement standardization



حسن في العمليه التخطيطيه وقم باعداد خطة  
العام القادم  
Improve planning process and  
create next year's plan



# 3. خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية

---

- الخطوة 1: نهو الأعمال التنظيمية
- الخطوة 2: تقييم الوضع الراهن
- الخطوة 3: صياغة الأهداف الرئيسية
- الخطوة 4: صياغة الأهداف الفرعية
- الخطوة 5: دراسة كل هدف رئيسى على حدة
- الخطوة 6: الصياغة المبدئية للخطة الإستراتيجية والتحقق من التكامل والتناغم بين الأهداف والاستراتيجيات والمؤشرات  
(consolidation process)
- الخطوة 7: الصياغة النهائية للخطة الإستراتيجية

# الخطوة 1. نهو الأعمال التنظيمية

---

- إعداد الشروط المرجعية
- اختيار فريق العمل
- عقد اجتماعات لبناء روح الفريق بين أفرادهم
- جمع الدراسات والتقارير السابقة
- إعداد برنامج العمل
- تحديد الأدوار والمسئوليات

# الخطوة 2. تقييم الوضع الراهن

## 1-2 العوامل الداخلية

---

- الموقف الحالي للتغطية
- المشروعات قيد التنفيذ بمعرفة الشركة coverage
- مشروعات الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي
- معايير الأداء بالمقارنة بباقي الشركات
- العمالة ومستوى أدائها ومشاكلها
- الأصول وحالتها
- الأداء المالي للشركة

## الخطوة 2. تقييم الوضع الراهن

### 2-2 العوامل الخارجية

---

- المحددات القانونية
- العلاقة مع الشركة القابضة
- العلاقة مع المحافظة والوحدات المحلية
- العلاقة مع الهيئة القومية

## الخطوة 3. مناقشة وصياغة الأهداف الرئيسية Goals

---

### الهدف الرئيسى 1:

إتاحة خدمة مياه الشرب لكل المواطنين  
وكافة الاستخدامات فى نطاق المحافظة  
وفقاً للمواصفات المصرية وطبقاً  
للمعايير الكمية لتوفير الخدمة

### الهدف الرئيسى 2:

إتاحة خدمة الصرف الصحى لكل  
المواطنين والاستخدامات فى نطاق  
المحافظة وفقاً للمواصفات المصرية  
وطبقاً للمعايير الكمية لتوفير الخدمة

(تابع)

## الخطوة 3. مناقشة وصياغة الأهداف الرئيسية Goals

---

الهدف الرئيسى 3: تطوير أداء الشركة لتكون فى  
مستوى المؤسسات ذات الأداء  
المتميز

High performance organization

(تابع)

## الخطوة 3. مناقشة وصياغة الأهداف الرئيسية Goals

---

الهدف الرئيسى 4: تطوير العلاقة التعاقدية مع المواطنين والجهات المستفيدة من خدمات الشركة على أسس المشاركة والشفافية والالتزام المتبادل بالحقوق والواجبات



(تابع)

## الخطوة 3. مناقشة وصياغة الأهداف الرئيسية Goals

---

الهدف الرئيسى 5: تنمية وتطوير الموارد البشرية بالشركة باعتبارها العنصر الأهم فى تحقيق رسالة الشركة

## الخطوة 4. مناقشة وصياغة الأهداف الفرعية

---

مثال الهدف الرئيسي 3: تطوير أداء الشركة لتكون في مستوى المؤسسات ذات الأداء المتميز

### High Performance Organizations

التطوير الإدارى للشركة	الهدف 1-3:
التطوير الفنى للشركة	الهدف 2-3:
التطوير الاقتصادى للشركة	الهدف 3-3:
التطوير المالى للشركة	الهدف 3-4:
التطوير البيئى للشركة	الهدف 3-5:

# منظومة الأهداف

الهدف الرئيسى 1

الهدف الرئيسى 2

الهدف 1-1 توفير مياه الشرب  
لكل المناطق  
المحرومة فى المدن  
(كم، كيف، توقيت)

الهدف 2-1 توفير مياه الشرب  
لكل المناطق  
المحرومة فى القرى  
(كم، كيف، توقيت)

# الخطوة 5. دراسة كل هدف رئيسى على حدة

مثال الهدف الرئيسى 1: إتاحة خدمة مياه الشرب لكل المواطنين وكافة الاستخدامات فى نطاق المحافظة وفقاً للمواصفات المصرية وطبقاً للمعايير الكمية لتوفير الخدمة.

الهدف 1-1: توفير مياه الشرب لكل المناطق المحرومة  
Objective بالمدن والقرى

## مؤشرات الإنجاز Performance Indicators

- 1 100% نسبة التغطية بشبكات مياه الشرب فى المدن عام \_\_\_
- 2 100% نسبة التغطية بشبكات مياه الشرب فى القرى عام \_\_\_
- 3 حصة الفرد من المياه المنتجة فى المدن \_\_\_ عام
- 4 حصة الفرد من المياه المنتجة فى الريف \_\_\_ عام
- 5 نسبة التطابق مع المواصفات المصرية فى نهايات الشبكات 100% عام

# (تابع) الخطوة 5. دراسة كل هدف رئيسى على حدة

---

## الاستراتيجيات الأساسية:

- ما هي خطة الشركة في تدبير التمويل
- ما هي خطة الشركة لإنهاء المشروعات الجارية تنفيذها بواسطة الهيئة القومية (مشروع الـ 240 قرية)
- توجيه الاستثمارات التي تتاح من مصادر تمويل مثل الخطة العاجلة/..... الخ
- موقف الشركة من القروض الخ
- زيادة حصة الشركة من الاستثمارات المتاحة من الجهات المانحة (نموذج المشروع الإيطالي)

## الخطوة 6. الصياغة المبدئية للخطة الإستراتيجية

---

الصياغة المبدئية للخطة الاستراتيجية والتحقق من التكامل  
والتناغم بين الأهداف والاستراتيجيات والمؤشرات

**(consolidation process)**

# الخطوة 7. الصياغة النهائية للخطة الإستراتيجية

---