

كلية الادارة والاقتصاد/القرنة مبادئ الادارة

الفصل السابع : التخطيط وصياغة الاهداف

► تعتبر وظيفة التخطيط أولى الوظائف الأربعة الرئيسة في العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وهي أهم هذه الوظائف لأنها تؤثر تأثيرا كبيرا في الوظائف الأخرى، وبالتالي في نجاح العملية الإدارية أو فشلها، ولا يمكن لأي منظمة النجاح بدون التخطيط السليم

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما معنى التخطيط ولماذا يخطط المدراء؟
2. ماذا يقصد بأهداف المنظمة وما خصائص هذه الأهداف؟
3. ما هي أنواع التخطيط والخطط؟
4. ما هي أهم أساليب التخطيط؟
5. ما المقصود بالإدارة بالأهداف؟

ماهو التخطيط ولماذا نخطط

تعتبر وظيفة التخطيط **أولى المدراء:** الوظائف الأربع الرئيسة في العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) و هي أهم هذه الوظائف لأنها تؤثر تأثيرا كبيرا في الوظائف الأخرى، و بالتالي في نجاح العملية الإدارية أو فشلها ، و لا يمكن لأي منظمة النجاح بدون التخطيط السليم.

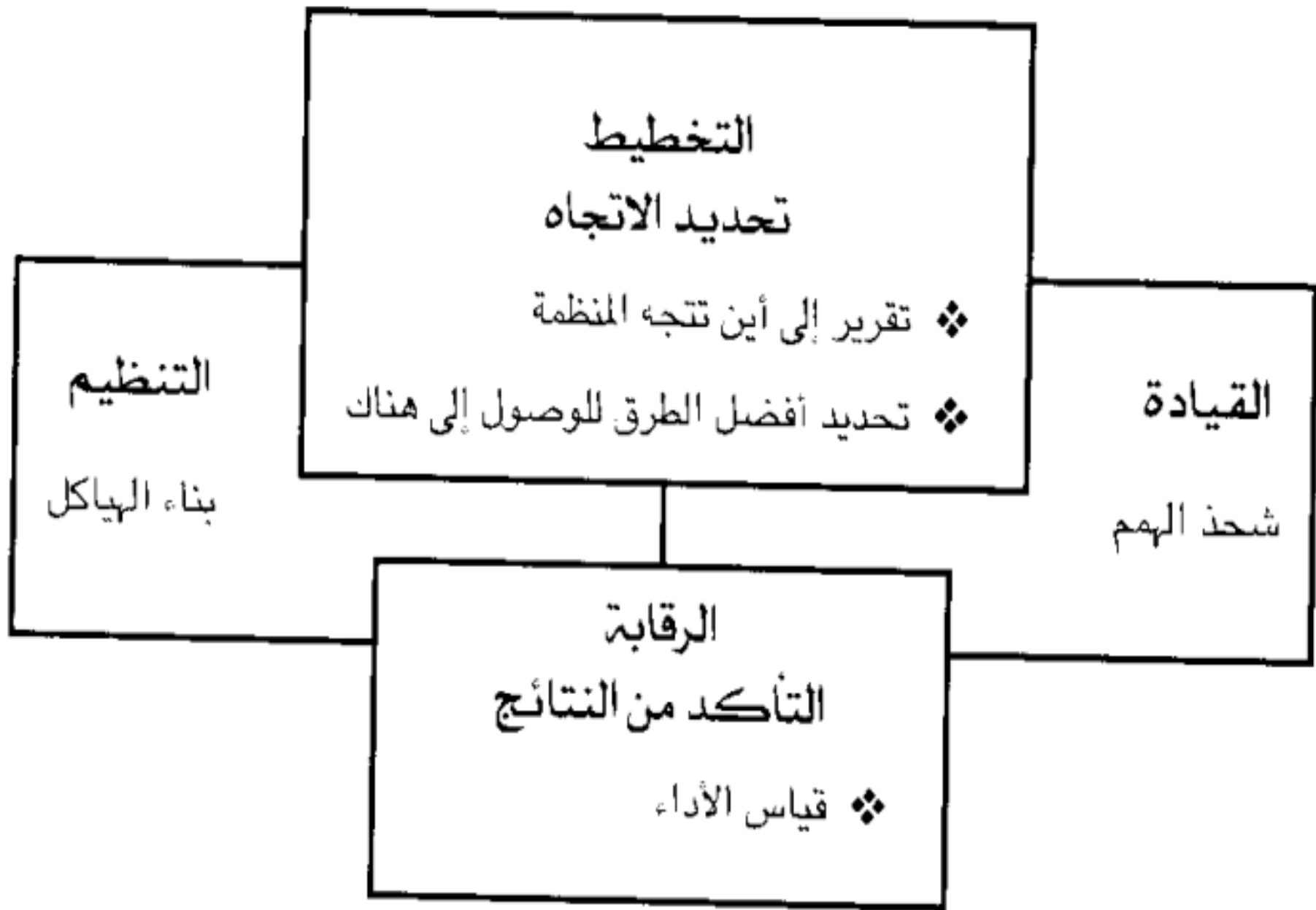
▶ التخطيط عملية ذهنية منهجية منظمة تتضمن من بين أمور كثيرة دراسة و فحص المتغيرات البيئية و تصور الاتجاهات المستقبلية ، و من ثم تحديد رسالة المنظمة و أهدافها المستقبلية ، ثم تحديد النشاطات و الفعاليات و الموارد و الموازنات و الخطط التشغيلية و الخطط التكتيكية لانجاز الأعمال و النشاطات.

▶ **التخطيط: عملية وضع الاهداف
المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة
للوصول اليها باحسن الاحوال.**

▶ **وتنقسم الخطة الى خطة اساسية
وخطة فرعية**

▶ **الخطة: كشف الاهداف المرغوبة
الوصول اليها مع تخصيص الموارد
اللازمة لها وتحديد الجدول الزمني
لتنفيذ ذلك.**

▶ **الهدف: وضع مستقبلي مرغوب
تسعى المنظمة للوصول اليها.**

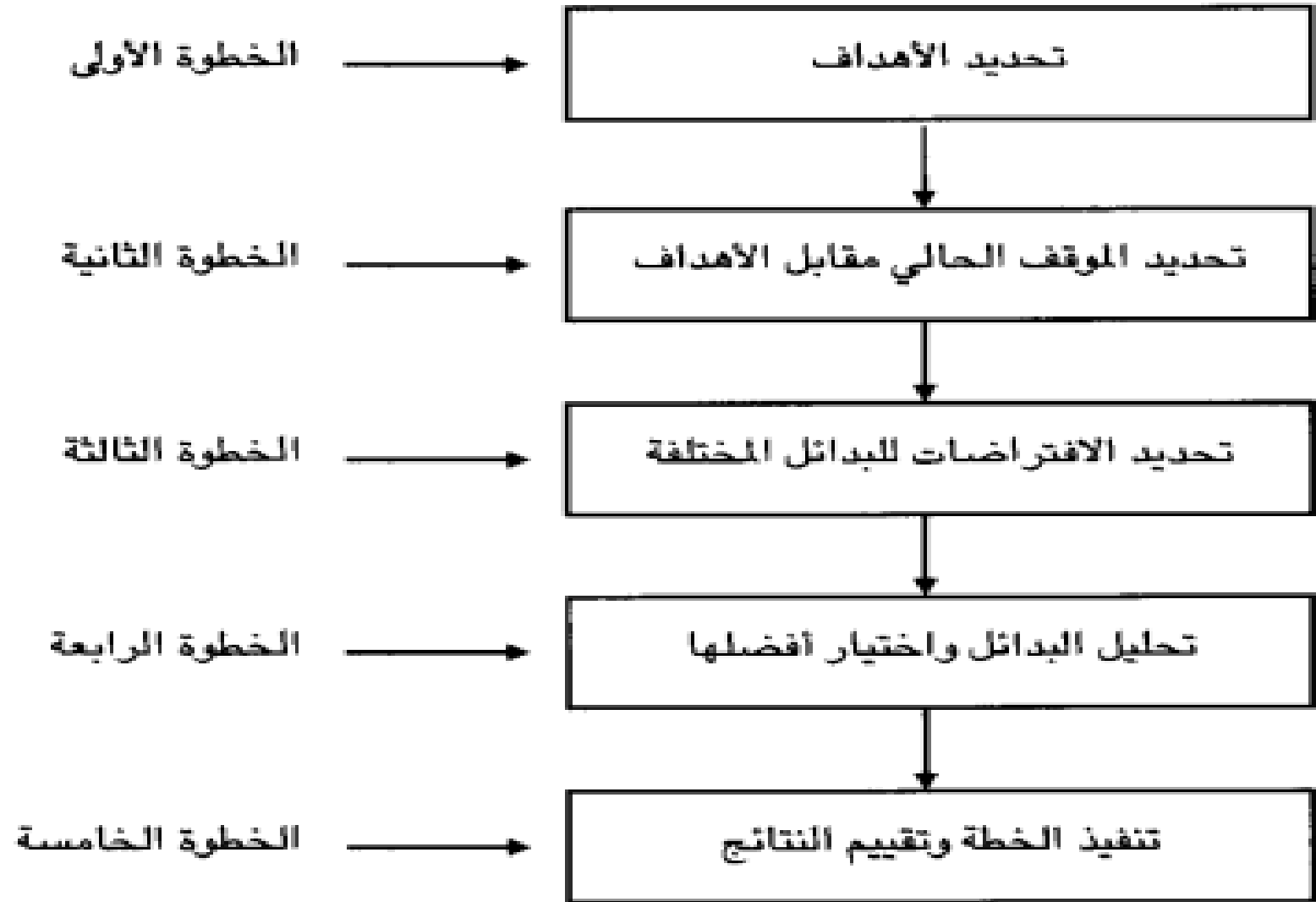


شكل (2-7): دور التخطيط في الممارسة الإدارية

الأول زيادة المبيعات من المنتج الحالي والثاني إنتاج وبيع منتج جديد إن الخيار الأول قائم على مقدمة منطقية تفترض أن المنظمة تستطيع ب حصص سوقية كبيرة من السوق الحالية في حين أن الخيار الثاني على مقدمة منطقية تنص على أن المنتج الجديد له القدرة على أن يحصل حصة معتبرة من السوق الجديدة. والمدير هنا عليه أن يؤشر جميع الخيارات المنطقية لكل خيار.

من ثم اختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف. هنا تقوم إدارة المنظمة بتقويم الخيارات التي تستند عليها مختلف البدائل وقد يجد المدير أن بعض المقدمات المنطقية غير معقولة أو غير عملية وهذه العملية تساعد المدراء على معرفة أي البدائل ستكون هي الأفضل لتوضع موضع التنفيذ. وفي هذه المرحلة الأخيرة يتم تنفيذ الخطة ويتم قياس التقدم بها وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا اقتضى الأمر ذلك.

ل التالي يلخص مراحل العملية التخطيطية:.



شكل (3 - 7): مراحل العملية التخطيطية

فوائد التخطيط:

ان البيئة العالمية للاعمال تتسم بالوقت الحاضر بالكثير من المتغيرات والمنافسة الشديدة . هذه المتغيرات تولد ضغوط للعمب بطرق واساليب عديدة متجددة ومرنة . واهم احد الوسائل المهمة هو عملية التخطيط الجيد

اهم فوائد التخطيط التالية :

١- الشرعية : ان رسالة المنظمة الموضوعية على اساس سليم من خلال التخطيط السليم . تساهم في اعطا مشروعية المنظمة امام مختلف الاطراف الخارجية مثل المستثمرون والحكومة والزبائن وغيرها

٢- التركيز والمرونة : من عوامل النجاح هو التركيز اي ان المنظمة تعرف ماذا تريد وماذا يحتاج الزبائن وكيف تخدمهم .

اما المرونة هي تساعد المنظمة ان تتغير اساليبها والتكيف مع الظروف في حالة حدوث مشاكل ان حدثت ولا تنظر الى الماضي

فوائد التخطيط التالية :

٣- يكون دليل للتصرف وتوجه المنظمة نحو الافعال والتنفيذ : الخطط الجيدة توجه المنظمة نحو الاهداف المحددة والاولويات المهمة بعيدا عن العشوائية والخطوات الزائدة .

٤- يحسن التنسيق : ان معرفة الاهداف تجعل الاقسام المختلفة وفرق العمل تنسق ادائها وترشد القرارات بحيث تحقق الاهداف . اي معرفة كل قسم باهمية كل مهمة مكلف بها الانجاؤها مايسمى هرمية الاهداف.

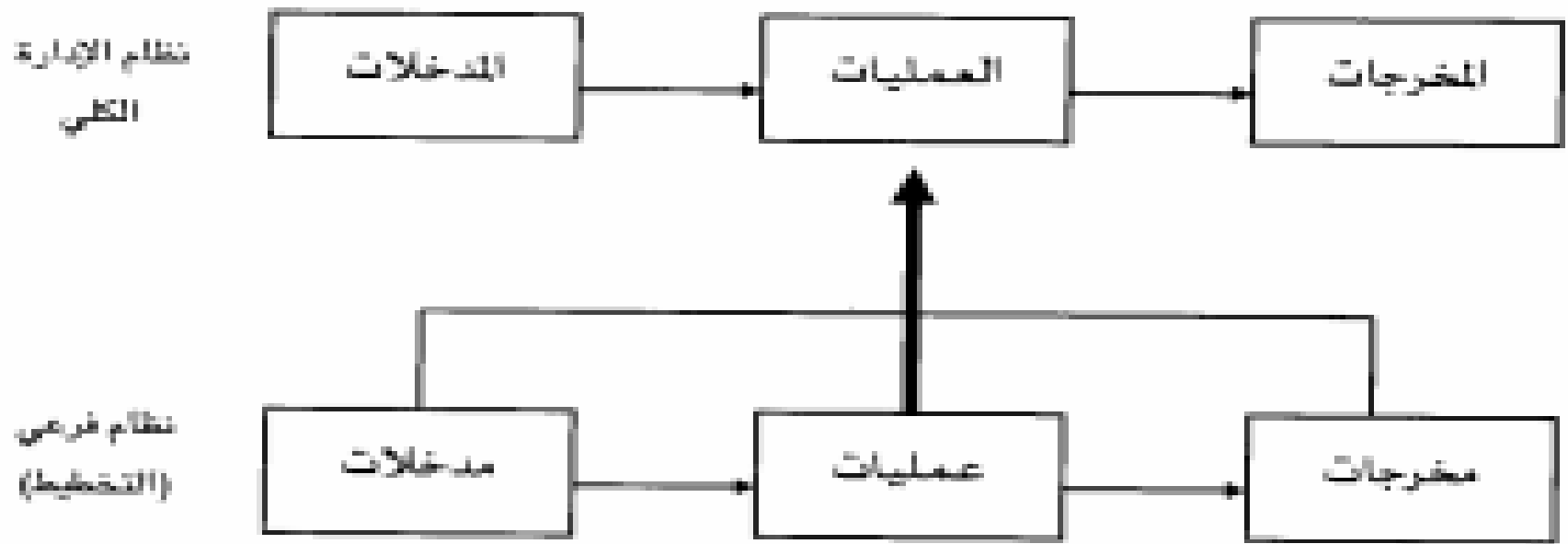
فوائد التخطيط التالية :

٥- يحسن التخطيط ادارة الوقت: اي تخصيص الوقت المناسب لكل عمل حسب الاهمية والولوية .

٦ - يحسن من عملية الرقابة مثابة معيار للاداء : يساعد على قياس الاداء والنتائج وتحديد الانحرافات ان وجدت

نظام التخطيط ونظمة الفرعية

- جزء من النظام الكلي يساعد في فاعلية نظام الادارة الكلية من خلال العملية اتخطيطية.
- ان فهم الخطة وتنفيذها هو مفتاح النجاح لعملية الخطة . وان الفهم النظري والتحليل لا يكفي في انجاح الخطة .
- ان النظام الفرعي للخطة يساعد المدراء في الادارة في تنفيذ الخطة وتشخيص وتوجيه أنشطة التخطيط وفق نظام الخطة الكلي كما في الشكل ٧-٤ و ٧-٥



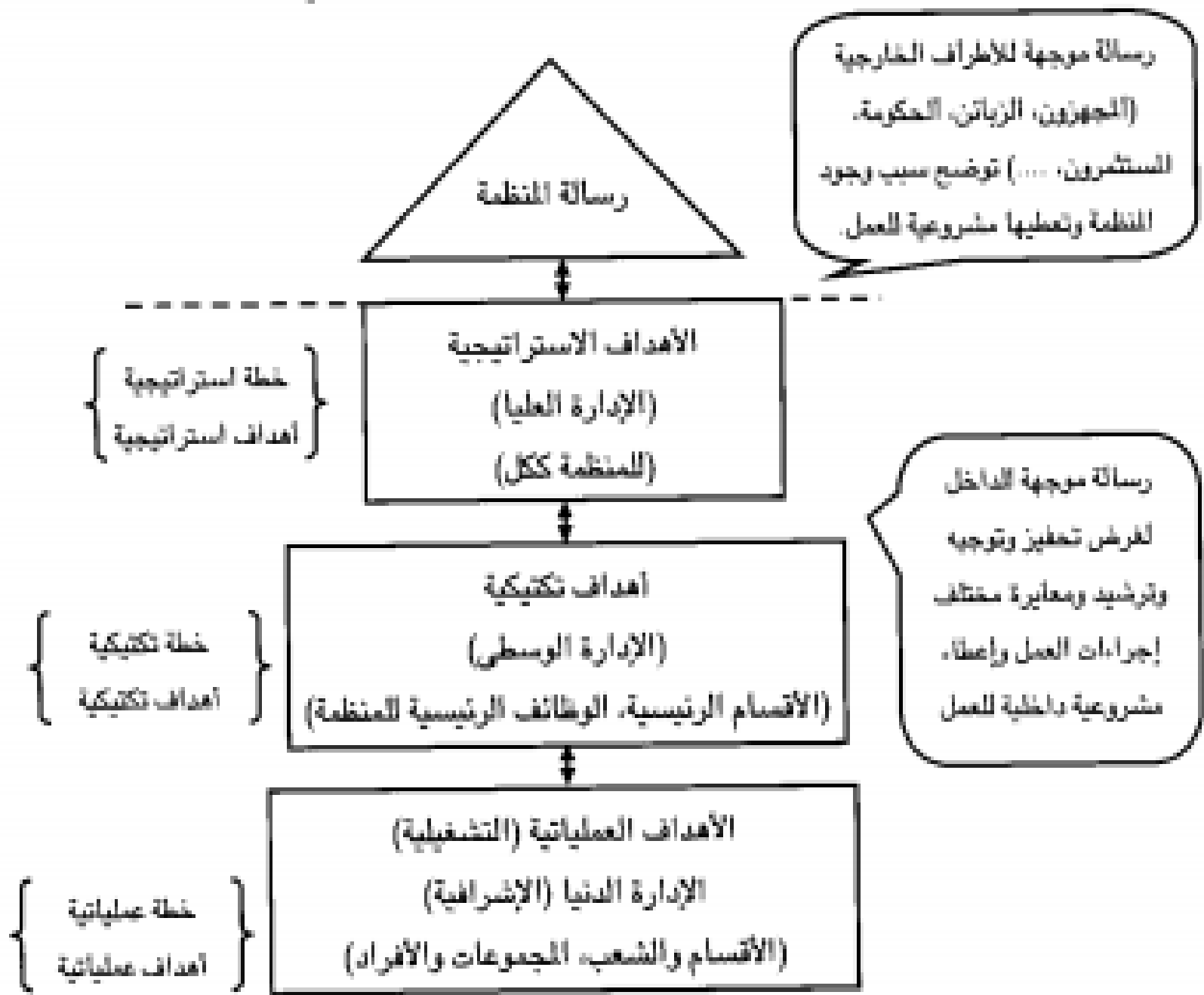
شكل (4-7) : العلاقة بين نظام الإدارة الكلي ونظام التخطيط



شكل (5-7) : النظام الفرعي للتخطيط

الاهداف المنظمية

- ▶ الاهداف اساس كل الخطط و ان مراحل عملية التخطيط يحتاج لدى الادارة وضوح تام حول الاهداف المرغوبة الوصول اليها .
- ▶ مفهوم الاهداف ومستوياتها:
- ▶ الاهداف العامة : هي اهداف عامة غير مقاسة مثل قول المدير سنويد المبيعات السنة القادمة .
- ▶ الاهداف المقاسة بفترة زمنية محددة
- ▶ مستويات الاهداف كما في الشكل الاتي:



شكل (6 - 7): مستويات الأهداف والتخطيط في المنظمة

رسالة المنظمة

- ▶ رسالة المنظمة تمثل السبب الرئيسي لوجود المنظمة وتعتبر الرسالة هي اعلى مستوى في هيكلية الاهداف .
- ▶ ان وضوح الرسالة يساعد كثيرا في تحسين عملية وضع الخطط وتدرج الاهداف .
- ▶ والعكس في عدم وضوح الرسالة تكون عملية صياغة الاهداف محقوقة بالمخاطر وعشوائية الاهداف .
- ▶ ربما تصاغ رسالة المنظمة بشكل مةسع او في كلمة واحدة مثال
- ▶ المنظمة التي تكون تعمل في مجال النقل تكون رسالتها واسعة قياسية بمنظمة تعمل في مجال النقل الجوي فقط وفي كل الاحوال تعطي شرعية وجود المنظمة .

الاهداف الاستراتيجية

- ▶ تمثل الاهداف العامة للمنظمة في اهدافها المستقبلية .
- ▶ تخص المنظمة بصورتها الشمولية وغي مرتبطة بقسم او جزء منها .
- ▶ ترتبط الاهداف الاستراتيجية بالخطط الاستراتيجية وهي عبارة عن مختلف الخطوات التي من خلالها الوصول الى الاهداف الاستراتيجية .

الاهداف التكتيكية

► الاهداف التي تحدد النتائج التي يجب على الاقسام الوئيسة والوظائف الاساسية

انجازها للوصول للاهداف الكلية الاستراتيجية .

كقسم الانتاج والتسويق والموارد البشرية وغيرها م الاقسام الاخرى. وهو من اهداف الادارة الوسطى

الخطط التكتيكية : هي الخطط المصممة لمساعدة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وانجاز جزء رئيسي من استراتيجية المنظمة.

الاهداف التشغيلية

► هي نتائج محددة تروم الاقسام الصغيرة والمجموعات والافراد الوصول اليها وعادة ما تكون محددة جدا ومقاسة . وهي من اهداف اللادارة الدنيا او الاشرافية وتدعم الخطط التكتيكية في تنفيذ العمليات اليومية والاسبوعية

هرمية الاهداف

ان ترابط العمليات التخطيطية لانها تحسن عملية التنسيق بين مختلف الوسائل والغايات المرتبطة بها .

ما يسمى سلسلة الوسائل والغايات او تسمى هرمية الاهداف وهو عبارة عن سلسلة تكون المستويات الادنى للاهداف تقود الانجاز المستويات الاعلى منها . وان الاهداف العليا هي المستهدفة وهي مرتبطة مباشرة في تحقيق الاهداف الادنى وهي عمليات هرمية مرتبطة كما في الشكل الاتي:

الرسالة

صنع منتجات معدنية عالية الجودة أو خدمة العملاء
المتفهم في مجالنا مختلفة في الصناعة

الأهداف الاستراتيجية

الربحية والنمو العالمي

- زيادة على الاستثمار يصل إلى 1.5
- نمو سنوي 15%
- توسيع نطاق المبيعات → زيادة المبيعات الدولية

الأهداف التشغيلية

• هرمية الأهداف

Hierarchy of Planning Models

- جميع أهداف المنظمة الرئيسية
- والقرينة المحددة بشكل
- لتتصل هرمي ومنتجة
- مختلفة بحيث يكون تحقيق
- أهداف المستويين الأدنى إلى
- تحقيق أهداف المستوي الأعلى

تأثير المبيعات على المبيعات:

- الاستثمار في التسويق 10% من
- 200000 دولار
- أن لا يتجاوز 10% من المبيعات
- 100000 دولار
- توفير الاستثمارات المالية الشهرية
- خلال الميزان المتكامل في المحاسبة
- إلى 15%

تأثير المبيعات على الإنتاج:

- إنتاج 200000 وحدة
- بزيادة 15 مليار الوحدة
- زيادة الإنتاجية بنسبة 12%
- اليد في مشاغل المبيعات
- خلال 3 أشهر من التسويق

تأثير المبيعات على التسويق:

- بيع 2,000,000 وحدة بسعر
- 20 مليار الوحدة
- إضافة مبيعات جديدة
- زيادة المبيعات بنسبة 15% في
- السوق
- منتج مائة مليون وحدة
- المسؤول إلى 10% من المبيعات
- سوقية

الأهداف التشغيلية

مسؤول الحصول المبيعات:

- إعداد الإعلانات الخاصة
- بتحديد الميزانية خلال 3 أشهر
- تحقيق مبيعات المبيعات
- خلال يوم عمل واحد
- عدم التراجع بالوقت المتأخر
- الميزانية المثل من 3 أشهر
- الاتصال بسهولة بالزبائن

المشرف على المبيعات الأوروبية:

- إنتاج 100000 وحدة بزيادة
- 10 مليار
- تحقيق المبيعات في المبيعات إلى أقل
- من 1%
- اليد في مشاغل المبيعات في أقل من
- 24 ساعة

مدير المبيعات المنطقة الأولى:

- الزبانية على مبيعات والمبيعات
- الزبائن خلال ساعات
- الوصول إلى المبيعات الموزعة من
- المبيعات وهي 1,200,000 وحدة
- العمل الجاد على تحقيق
- زيادة المبيعات من 10%
- المبيعات بالزبائن خلال 4

خصائص الاهداف

لكي تكون الاهداف ممكنه التحقيق والتي تساهم في نجاح المنظمه يجب ان تساق بشكل دقيق وتتصل بالصفات التاليه
اولا ان تكون قابله للقياس الكمي ومحدده

المقصود بالقياس الكمي ان تكون هنالك كميات محدده للانتاج او لانجاز الاعمال او تحقيق الاهداف على سبيل المثال مثلا زياده المبيعات بنسبه ١٥% او تقليل التالف بنسبه ٥% او اضافه منتج واحد جديد او خلق ٥٠ فرصه عمل اضافيه فحتى يتم الحكم على هذه الخطه يجب ان تكون مقاسه بكميات محدده ويمكن يمكن من ذلك تحقيق نسب الانجاز اذا كان الانجاز ٥٠% او ٧٠%

والبعض يعتقد ان ان تكون الاهداف غير محدده بكميه خاصه على المستوى الاداره العليا لتعطي الحميه الكافيه لاقسام والمجاميع تحديد الارقام وقياسات الكميه لكن المهم هو هنالك لدى الاداره مقاييس اداء لتحقيق الاهداف او مطابقه ما ينجز منها

▶ ثانيا يجب ان تغطي الاهداف في المجالات الرئيسيه للعمل

▶ المقصود هو عدم تحديد اهداف لجميع العاملين في المنظمه لان ذلك يجعل الاداره معقده جدا بل في تحديد الخطوط او الجوانب الاساسيه للعمل والنجاح وهي البقاء في السوق والمنافسه الاخرين وتحقيق هدف المنظمه

▶ ثالثا تثير التحدي لكنها واقعيه

▶ يجب ان تكون الاهداف مثيرا التحدي وتبعث على الاحساس بالقدره الى الوصول اليها بفخر واعتزاز ولكنها في نفس الوقت واقعيه وليست خياليه يعني يمكن تحقيقها حسب الامكانيات المتاحه

▶ وهذه من مسؤوليات او مهام الاداره الناجحه في تحقيق الاثاره والواقعيه حتى لا يصيب العاملين بالاحباط وتحقيق نتائج متواضعه او قليله جدا

▶ رابعا محدده بفترة زمنية للانجاز

▶ الجيد هو ان يرتبط بزمن محدد لا يترك مفتوح لان الوقت المفتوح في هدمعات الوقت وبعض الاهداف منها يحدد الى ثلاث سنوات او خمس سنوات والبعض منها في ساعه او في ايام تحقق هذا الهدف

▶ خامسه مرتبطه بالمكافات

▶ عندنا تحقيق الاهداف يرتبط بمدى تحقيق زياده في مكافاه العاملين وترقيتهم حيث ارتبط الانجاز بمكافاه مزيل العاملين تتناسب مع مستوى الانجاز والجهود المبذوله والاضافات النوعيه المتحققه لان تعرفون في النظام المتقدم لتكون المكافات حسب حسب العمل حسب واقع وساعات العمل المتحققه

اهم المجالات التسعة التي توضع لها اهداف كما اشار اليها الباحث Drucker

- اولا الموقف في السوق
- ثانيا الابداع
- ثالث الانتاجيه
- رابعا الموارد الماليه والماديه
- خامسا الاداء الاداري وتنميته
- سادس الاداء العاملين وسلوكهم
- سابعا الربحيه
- ثامنا المسؤولييه الاجتماعيه
- تاسع التكنولوجيا

الادارة بالاهداف

واسلوب حديث في الاداره يقوم
بواسطته المديرون والعاملين
بتحديد اهداف دقيق لكل الاقسام
والبرنامج والمشاريح الافراد
والعاملين وتستخدم الرقابه على
الاداء والانجاز بشكل مستمر
الاهداف يمكن اجمالها باربعه
خطوات رئيسيه

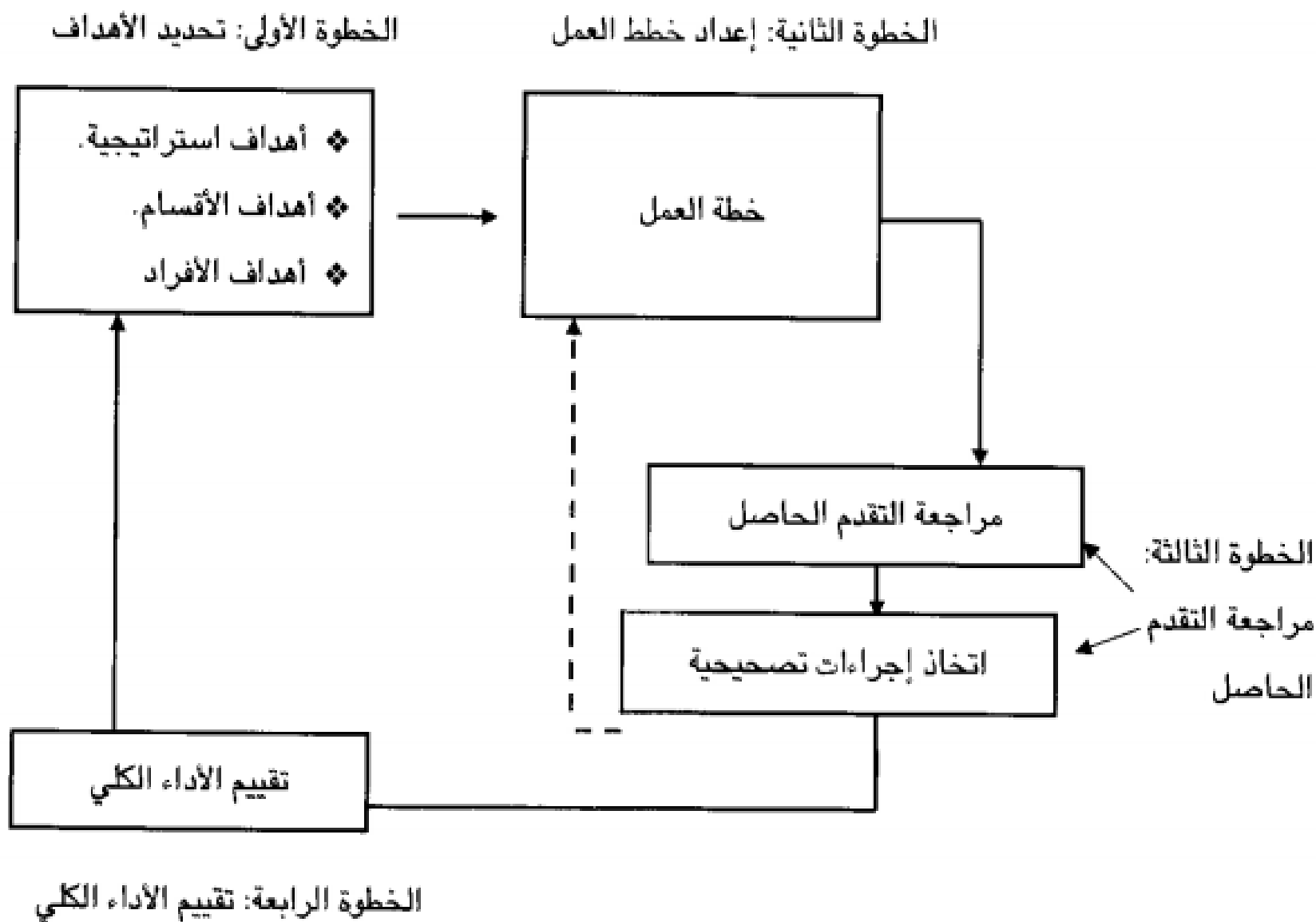
الادارة بالاهداف

اولا وضع الاهداف وهي اصعب مرحله لكونها تشعر جميع العاملين في مختلف المستويات اخدين بنظم الاعتبار انشطتهم اليوميه وهي تكون على شكل اسئله

ثانيا تطوير خطط العمل تحدد هذه الخطط اساليب الوصول للاهداف والخطوات الواضحه المتسلسله وهي خطط توضع للاقسام والافراد

ثالثا مراجعه التقدم الحاصل بمجرد بدء تنفيذ الخطط يجب ان تكون هناك مراجعه للتطبيق الفعلي واتخاذ اجراءات تصحيحيه عند حصول الثمافات عن ما هو مخطط وهناك فترات زمنييه لمراجعه الخطه

رابعا تقييم الاداء الكلي ومن المرحله الاخيريه حيث يتم تقييم مدى انجاز الاهداف بعد معها للاقسام والافراد والمجموعات وعلى اساس يمكن للاداره عن تقييم او تقدم نظام المكافات على اساس النجاح والفشل في تحقيق الاهداف



شكل (8 - 7): نموذج يوضح الإدارة بالأهداف

وكأي نظام إداري فإن أسلوب الإدارة بالأهداف إذا ما اعتمد بشكل صحيح يعطي نتائج إيجابية والعكس صحيح. ويمكن أن تلخص أهم المزايا والإشكالات أو العيوب المرتبطة بهذا الأسلوب في الجدول التالي:

عيوب ومشاكل MBO	مزايا نظام MBO
<ul style="list-style-type: none"> • يحد من قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات. • عندما تكون العلاقة بين صاحب العمل والعاملين غير جيدة فإن فاعلية هذا النظام تقل كثيراً. • يمكن أن تفقد الأهداف الاستراتيجية أهميتها لصالح الأهداف التشغيلية. • يمكن أن توجد في بعض المنظمات الآلية (الميكانيكية) قيم سلبية تجاه المشاركة تؤثر سلباً في النظام. • ينتج عن النظام أعمال ورقية تقلل من الحماس للعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتركز جهود المدراء والعاملين على الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف. • يمكن تحسين الأداء في جميع مستويات العمل في المنظمة. • يحفز العاملين. • أهداف الأقسام والأفراد ترتبط بشكل كبير بأهداف المنظمة.

شكل (9-7): مزايا وعيوب نظام MBO

انواع الخطط

يتعامل المديرون مع انواع عديده
من الخطط وذلك حسب طبيعه
العمل والتحديات التي تواجهه
المنظمه حيث ان البيئه التي
تعمل فيها هذه المنظمه تتسم
احيانا بالاستقرار واحيانا بيئه
الديناميكيه والمتغيرات وعدم
التاكيد وهذا يتطلب انواع عديده
من الخطط يضعها المديرون في
سبيل الوصول الى اهدافه

هناك انواع عديده من الخطط تختلف باختلاف طبيعه المعايير المستخدمه للتصنيف هي

اولا حسب مستوى الشموليه والتفضيل يمكن ان تضع اداره المنظمه ثلاثه انواع من الخطط تتنوع في مستوى شموليتها الخطط استراتيجي والخطط التكتيكيه والخطط التشغيليه

ثانيا حسب المدى الزمني فان الخطط يمكن ان تكون خطه بعيده المدى وتغطي ثلاث سنوات او اكثر وتحمل توجهات العامه وتقبل الخطط استراتيجيه المنظمه وتكون الاداره العليا هي المسؤوله عن هذا النوع من التخطيط بوصفها توضع المنظمه خطه شامله عن طبيعه المنافسه وصوره المنظمه المستقبليه

➤ وهنا لك خطه متوسطه عادة من سنه الى ثلاث سنوات وعاده ما تكون الاداره الوسطى هي المسؤوله عن هذا النمط من الخطط

➤ والخطط المتوسطه تهتم في مجالات تحسين الانتاج والربحيه

➤ النوع الثالث من الخطط قصيره المدى فتره زمنييه مدتها سنه او اقل وهي خطط قصيره تؤثر بشكل كبير على انشطه اليوميه هي خطه عمل لتفعيل الخطه ثانيه بالاساس تركز على الظروف غير المتوقعه في العمل

▶ ثالثا حسب الاستخدام هناك خطه تستخدم بشكل دائم ومستمر مع امكانيه تغيير او تحديثها تسمى خطط القائمه وهذه الخطط تشمل السياسات والاجراءات والقواعد

▶ مفهوم السياسه عباره عن خطه قائمه ذات توجهات عامه تقع في اطارها القرارات والافعال على سبيل المثال بعض المصارف تعتمد سياسات دائمه تتسم بالتحفظ في الاقراض

▶ مفهوم القواعد فانها تتصف ما يجب عمله بالضبط في مواقف معينه مثال ذلك وضع الكمادات او ارتداء القبعات المعدنيه او النظارات الواقيه في بعض الاعمال الخطرهما

▶ مفهوم الاجراءات فانها عباره عن خطوات يجب ان تتبع الوصول الى الهدف معين مثال ذلك الاجراءات الخاصه بالتعامل مع الشكاوي العاملين

النوع الثاني من الخطط ما يسمى بالخطط الاحادية وهذه تستخدم في تطوير وانجاز بعض الاهداف المعينه ولا يحتمل تكرارها مستقبلا ومثال ذلك خطه البرامج او المشاريع

▶ البرنامج هو خط احاديث لاستخدام للمجموعه كبيره من الانشطه المتباينه في طبيعتها والضحامتها في مثال ذلك برنامج ادخال خط انتاجي جديد او افتتاح مصانع جديده شركه او برنامج تطوير الرياضيات في دوله معينه او غيرها

▶ اما المشروع فهو مشابه لبرنامج ولكنه اقل منه تعقيدا وقد يكون المشروع جزء من برنامج واسع مثال ادخال منتج جديد في خط انتاج الجديد قائم او تطوير منتج قائم

ما يخص الموازنه فهي خطه احادي الاستخدام التي تحشد الموارد للانشطه والمشامع والبرامج وهي اداه تعني بتخصيص الموارد النادره لاستخدام استخدمات المتنافسه المتعدده في المنظمه وتتطلب من المدير قدره للحصول على موازنه كافيه لكي تدعم احتياجاته في الاداره

الموازنه الثابته هي تحدد موارد ثابتة لانجاز اهداف محدده مثل ذلك يخصص المدير مبلغ ٢٥,٠٠٠ دينار للشراء مستلزمات

الموازنه المرنة التي تسمح بتخصيص موارد باختلاف مستويات الانشطه مثال ذلك ان تكون لدى المدير مرونة باستخدام عمال مؤقتين اضافيين لمواجهه الطلب

ملاحظه ويرتبط استخدام الموازنه المرنة والثابته مشكله تتمثل في تدبير الموارد المخصصه للميزانيه في فتره معينه الى فترات لاحق دون الاخذ في الاعتبار مراجعه مستفضيه ودقيقه الاداء او ليتم صرف المبالغ في نهايه مده الميزانيه بسرعه بدون اي انجاز حقيقي بهدف طلب ميزانيه جديده وقد تمت معالجه هذه الاشكاليات من خلال اسلوب الموازنه الصفريه وهذا النمط يتعامل مع المشاكل المذكوره من خلال الاعتبار فتره كل موازنه بدايه جديده لا تدور لها المبالغ السابقه وانما تبدأ دوره الميزان دائما من الصفر

انواع اخرى من الخطط

- ▶ انواع اخرى ذات خصوصيه معينه اهم جوانب هذه الخطط هي كالاتي
- ▶ اولاً الخطه الموقفيه وهي ناتج عمليه تخطيط موقفي لتحديد خيارات بديله تتخذ عندما تصبح الخطط الموضوعه الاخرى عديمه الجدوى او تتقاطع مع احداث او ظروف لم تؤخذ في الحسبان يتم الصرف حسب الموقف الجديد في اعداد هذا النوع من الخطط

الثانيه خطه لاحداث طارئه وهي تعد الحوادث طارئه
مستقبله يقتضي الخروج من الخطه الرئيسيه وذلك
لتحقيق فائده من الحدث او تجنب ضرر محتمل مثال ذلك
من الكثير من الشركات تحسب حساب اقامه دوره الالعاب
الاولمبيه فتضع خطط للاستفاده منه مثال ذلك الشركات
متخصصه بالملايس الرياضي او الفنادق او الشركات النقل
او الصناعات الحرفيه

ثالثا خطه طوارئ وهي خطه تعد لمواجهه احداث خطيره
ومحتمل الحدوث حسب طبيعه عمل المنظم بحيث
يستطيع العاملون التصرف عند حصولها لتكون الخساره في
ادنى حدوثها مثال ذلك الخطط التي تعد لمواجهه الحريق
مواجهه السرقة او مواجهه اعمال شغب وهناك يجب ان
تكون منظمه بتدريب العاملين بشكل جيد على التصرف
في هذه المواقف

رابعاً خطة ادارة الازمات نوع خاص
من التخطيط الموقفي تحتاجه
منظمه للتعامل مع ازمات تحصل
بالسرعه وذات تاثير كبير وتتطلب
استجابته انيه وسريعه من المنظمه
والازمه تحصل عندما تمر منظم بوضع
خطير يحتاج الى تعامل حكيم
لاحتيازه و من امثله هذه الاوضاع
حدوث تسمم واسع بسبب استهلاك
منتج معين او سقوط بعض الطائرات
بسبب خلل فني الى اخرى

وتختلف الازمات في حدتها وتأثيرها من
حاله الى اخرى ولكن هنالك خطوات او
خطه للتعامل معها بشكل عام وكالاتي

▶ اولاً الوقايه وهذه اول خطوه من مراحل التعامل
مع الازمه تتضمن بناء العلاقات مع اصحاب
المصالح المهيمين المنظمه مثل الزبائن
والمجهزين والحكومه والنقابات من خلال الحوار
المفتوح وهذا يساعد على تشخيص الازمه
مبكراً والتشخيص المبكر يساعد في العلاج قبل
ان يصبح الوضع كارثين كذلك يساعد الاتصال
المفتوح التقاط المؤشرات الخاصه بالازمه مبكراً
بالتالي امكانية التفادي كثير من الاثار

▶ ثانياً التهيؤ والتحضير وتشكيل فريق للآزمه وتحديد المتحدث هذا الفريق لكي لآحصل مزيد من التداول والتشويش وهذا الفريق يجب عليه تفعيل نظام الاتصآلات مع الاطراف متكونه من افراد المختلفه الادارات والوظائف ويضع خط لآداره الازمه تتسم بالتفاصيل والتعامل مع آختلف جوانب الازمه

▶ ثالثاً آحتواء الازمه يبدأ فريق آداره الازمه بتفعيل خطته والتي صاغها وابعاد الجوانب او الحقائق المخيفه بالآزمه والتحدث من آلال ناطق واحد باسم الفريق حتى لا تكون هناك روى متعارضة في المتابعه الازمه وطريقه آدارتها ويجب اعتماد الحقائق والاحصآات الازمه

ادوات واساليب التخطيط

ان يكون التخطيط فاعلا والخطه متكامله لا بد من اعداد اساليب وادوات مختلفه وقادر على دعم القائمين بعمل التخطيط ومن هذه الادوات ما سوف نستعرض في الفقرات التاليه

اولا التنبؤ

عبارة عن تقدير حصول احداث مستقبلية وجميع الخطط تتضمن نوعا من التنبؤ بشكل او باخر وكثير ما تقوم بعض الجهات المتخصصة باصدار التنبؤات حول التوجاهات الاقتصادية او بعض الظواهر الاقتصادية مثل الاسعار الفائده والتضخم ومعدلات البطاله وغيرها

تنبؤ يخص التطور التكنولوجي سيحصل في صناعه معينه مثال
صناعه البتروكيمياويات او الطباعه او غيرها وهذا يسمى التنبؤ
تكنولوجي

واخيرا هناك التنبؤ بالطلب على السلع والخدمات التي تنتجها التنبؤ
بالطلب

وعاده التنبؤ يتم من خلال اساليب احصائيه ورياضيه والاقتصاد
القياسي اكثر التنبؤات دقه

ثانيا كتابه السيناريوهات

هو اسلوب ياخذ بنظره الاعتبار حصول احداث في الامد البعيد تتمثل
خيارات ممكن ومحتمل الحصول في الخطه معينه اي ستكون هناك
خطط متعدد التلائم مع كل سيناريو على سبيل المثال كيف تتصرف
الدوله النفطيه في حاله نظوب النفط هنا يجيب وضع سيناريوات
متعدد المواجهه هذه الحاله مع قضايا كثيره بحيث تكون الدوله مهينه
بشكل افضل لمواجهه المستقبليه او على سبيل المثال يسأل
الطالب نفسه ما الذي يفعل عندما احصل على الشهاده يوجد سنه
متعدده مثل اقامه مشروع صغير او اكمال الدراسات العليا او غير ذلك
ويحتاج هنا الى خطه لكل سيناريو