



# برنامج تدريبي تفاعلي إلكتروني عن بُعد ”إدارة الأزمات والكوارث“

د. عوني الرشود

7-9 سبتمبر 2020



# الجدول الزمني

الفترة الثانية  
13.15 – 12.00

الفترة الأولى  
11.45 – 10.30

- التعرف على كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها.
- الاستفادة من إيجابياتها، وأسباب الفشل أو النجاح في معالجة الأزمات.
- التعرف على خطوات وأساليب إدارة الأزمات في العالم مع التركيز على دولة الكويت.

- التعرف على كيفية تفعيل منظومة إدارة الأزمات وكيفية تحسين أدائها والارتقاء بها في التعامل مع الأزمات القادمة (الفريق – المعلومات – الامكانيات – الاعلام – اتخاذ القرار).
- الحوار والعصف الذهني واستخلاص الدروس والعبر من أزمة كورونا الحالية في بعض الدول العربية .

- التعرف على أنواع ونماذج الخطط الاستراتيجية، وكيفية استعمالها في إدارة الأزمات.
- خطة في فهم طبيعة وأسباب وتشخيص الأزمات وفهم واقعها كبدائية لعلاجها وإخمادها والتخفيف منها، وعلاقة ذلك بإدارة الأزمة والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى (حالة تطبيقية - دولة الكويت).

- التعرف على أنواع الأزمات والكوارث وطبيعة وأسباب نشوبها وتشخيصها بدقة كبدائية لعلاجها لحلها مع الأمثلة والتطبيقات .

- استعراض أهم الأزمات التي تواجه الدول من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع إعطاء الأمثلة والحوار مع المشاركين لكيفية حلها وإمكانية مشاهدة بعض الفيديوهات التوضيحية.

- التعرف على أهم مصطلحات التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية واستخدامها في حل الأزمات والكوارث .
- فوائد وخصائص وسمات الخطط الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الأزمات.
- بناء الخطط الاستراتيجية في الأزمات .

الاستراحة الأولى  
12:00 - 11:45

الإثنين  
9 / 7

الثلاثاء  
9 / 8

الأربعاء  
9 / 9

الخميس  
9 / 10

امتحان إلكتروني لمدة 30 دقيقة





تطبيقات عملية  
وحالات دراسة  
وفيدويوهات وحالات  
واقعية

التعرف على مفهوم  
والأزمة والكارثة  
وأشكالها وأسباب  
حدوثها.

مناقشة أهم خصائص  
واسباب الكوارث  
والإزمات وكيفية و  
أساليب إدارتها حسب  
نوعية الإزمات.

ما هي أفضل نماذج  
التخطيط في  
مواجهة الإزمات  
والكوارث

# أهداف الدورة التدريبية

انواع الإزمات -  
ومواجهه الأزمات -  
وكيفية تعامل مراكز أو  
خاليا الأزمات مع  
الأزمات الطارئة.

التعرف على مراحل  
التخطيط في مواجهه  
الإزمات والكوارث

التخطيط في  
مواجهة الإزمات  
والكوارث : اهدافه -  
محدداته - وفوائده

الأسلوب العلمي في  
مواجهة الإزمات :  
استعراض مجموعة من  
التجارب الناجحة في إدارة

اعطاء أمثلة ونماذج  
ناجحة في إدارة  
الأزمات.



## محاضرات اليوم الاول

### الجلسة الاولى

**الازمات والكوارث – المفهوم – أشكالها – مسبباتها  
خصائصها – كيفية التعامل معها ومنهجيات علاجها**



## أهداف البرنامج التدريبي – اليوم الأول والثاني

التعرف على مفهوم الأزمة والكارثة  
وأشكالها أسباب حدوثها.

نماذج تفعيل نظم إدارة  
الأزمات والكوارث.

مناقشة أهم أساليب إدارتها  
حسب نوعية الازمات  
والكوارث.

استعراض مجموعة من التجارب  
الناجحة في إدارة الأزمات  
والكوارث.

كيفية تعامل مراكز أو خلايا  
الأزمات والكوارث مع الأزمات  
الطارئة.



# مفهوم الأزمة

■ حالة غير اعتيادية، خارجة عن السيطرة عند حدوثها.

■ نقطة تحول إيجابية أو سلبية.

■ حدث يؤدي إلى خسارة وهدر موارد اقتصادية أو يسبب تحديات اجتماعية أو إعلامية أو أمنية.

■ حالة توتر/ أو نقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه موقف جديد سلبى كان أم إيجابى.

■ تهديد المصالح العامة والخاصة.



# صفات الأزمات







# أهداف مواجهة الأزمات



السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها ( تسطيح المنحنى )

التحرك بسرعة في اتخاذ الاجراءات - كن عقلانيا في التحرك

تعلم الدروس من إدارتها في حالة وقوع أزمات أو كوارث مشابهة



## الأزمة

تتنوع الأزمات والتي تتطلب  
الخصوصية في التعامل معها ولكنها  
تشارك في ضرورة:

تحديد بدقتها.

التخفيف من حدتها والتعامل معها.

ضرورة تجاوزها والخروج منها.

تعلم الدروس منها والحرص على منع  
تكرارها.

تعرض المنظمات والدول للصدمات –  
والتي ينبغي عليها مواجهتها عند  
وقوعها بل والاستعداد الدائم لتكررها.



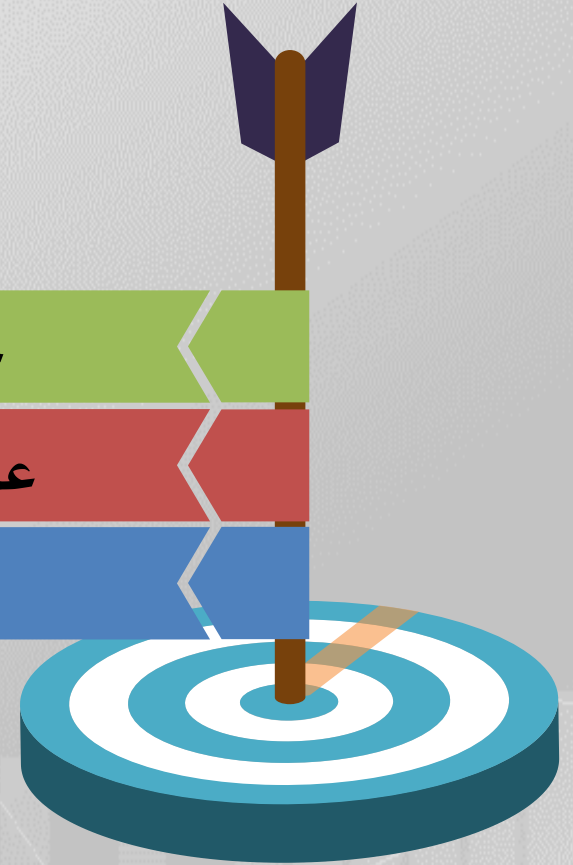


# عناصر مشتركة في معظم الأزمات والكوارث

خطورتها على المنظمة - الدولة - المشروع

عنصر المفاجأة - غير متوقعة - سرعة حدوثها

وقت قصير ومحدود لاتخاذ القرار







## دورة حياة الأزمة

### مراحل الأزمة الخمسة

ميلاد الأزمة

نمو الأزمة و اتساعها

مرحلة تصاعد الأزمة ووصولها إلى القمة

الانحسار

اختفاء الأزمة

Reacting maturity

development

Reduction

—TIME

Disappearance

Crisis born

دور الاعلام والتوعية ضرورى على كامل مسار منحنى الازمة



# فروقات في مجال إدارة الأزمات

الفرق بين إدارة الأزمة –  
والإدارة بالأزمة:

(الأولى مفروضة عليك،  
والثانية قد يتم افتعالها  
لتحقيق مصالح معينة).

طريقة الإدارة بالأزمة

Management By

: Crisis

تعتمد هذه الطريقة على  
صناعة الأزمة، بصورة  
حقيقية أو بصورة مفتعلة.

إدارة الأزمات والكوارث

: Crisis Management

هي كيفية التغلب على  
الأزمة أو الكارثة بالأدوات  
العلمية والإدارية  
المختلفة، وتجنب  
سلبياتها، والاستفادة من  
إيجابياتها.





## فيديو أزمة البيبسي في الفلبين







## عرض مرئي:

# نماذج في إدارة الأزمات – نقاش وحوار

كيف بدأت الأزمة؟

كيف تعاملت الشركة مع الأزمة؟

ما هو نوع هذه الأزمة؟

هل كان التعامل مع الأزمة سليماً؟

ما هي الدروس المستفادة من أزمة  
شركة بيبسي؟



أزمة شركة بيبسي

وأخطاء في التسويق

سبب ردة فعل عنيفة

في أسواق الشركة في

الفلين



## الفرق بين الأزمة والكارثة

الكارثة	الأزمة	عناصر المقارنة
كاملة	تصاعدية	المفاجأة
بشرية ومادية كبيرة	معنوية - بشرية - مادية	الخسائر
غالبا طبيعية وأحيانا إنسانية	إنسانية	أسبابها
صعوبة التنبؤ	إمكانية التنبؤ بناء على توفر المعلومات والفريق الممتاز	التنبؤ بوقوعها
تفاوت في الضغط تبعا لنوع الكارثة.	ضغط وتوتر عالي	الضغط على متخذ القرار
غالبا - ومعلنة	أحيانا - وبسرية	المعونات والدعم
محلية وإقليمية ودولية.	داخلية	أنظمة وتعليمات المواجهة

# أنواع الأزمات

(1)

هي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة. ومن أمثلتها:

الأزمات  
المادية:

انخفاض حاد في المبيعات

أزمة الغذاء

أزمة الاقتراض من البنوك والديون



إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات

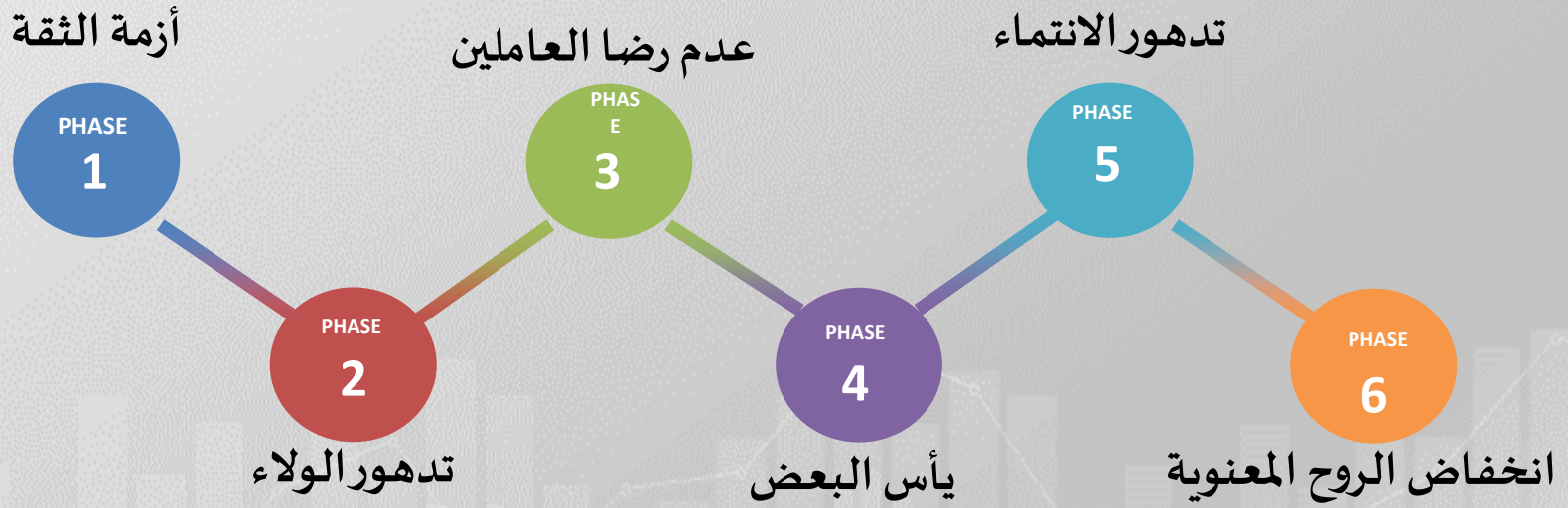
أزمة الديون

عدم توافر سيولة في الشركة



(2) وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها:

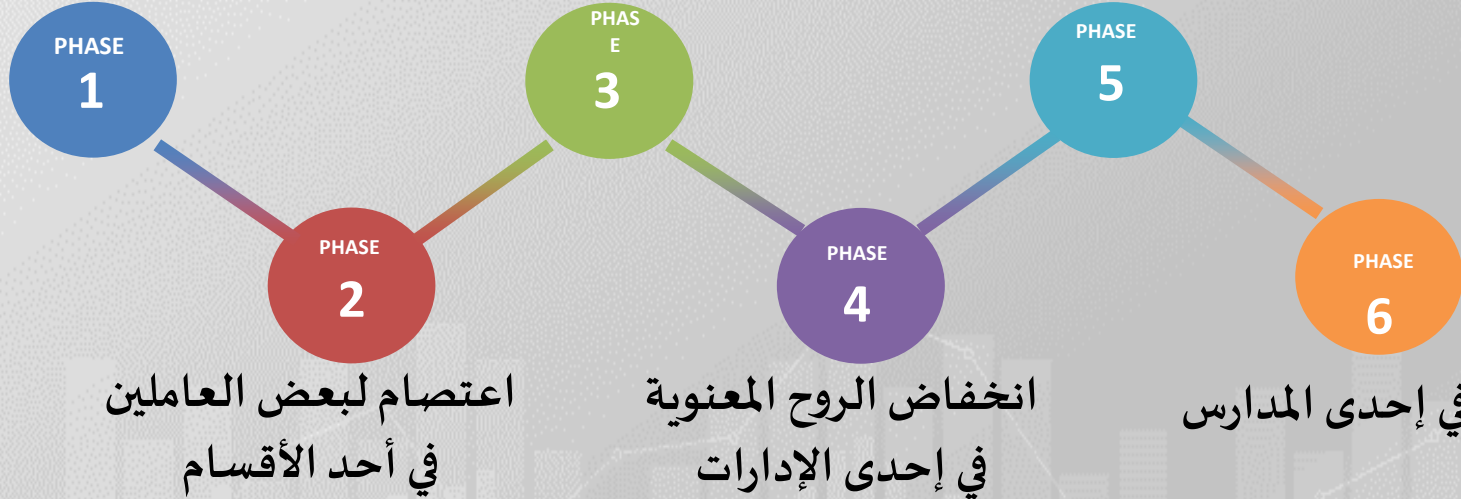
الأزمات  
المعنوية:



(3) وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله. ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام. ومن أمثلته ما يلي:

الأزمات  
الجزئية:

ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة      تدهور العمل في أحد الأقسام      حريق في أحد عنابر الإنتاج





# هل الأزمات نقمة أم نعمة ؟

## نقمة

تشويه سمعة المنظمة ...

توتر عصبي لدى القيادات

وقف نمو المنظمة

خسائر مالية ومادية وبشرية ونفسية

## نعمة

تطوير نظام كشف الإنذارات المبكرة ...

فرصة لظهور نماذج ناجحة

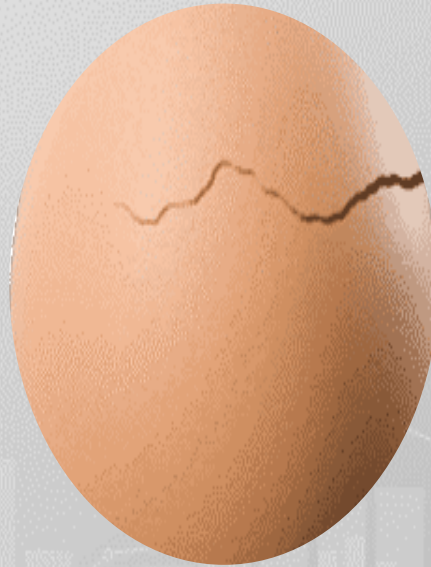
ضرورة التغيير الشامل

معرفة جوانب القصور والسعي لحلها





# فيديو أزمة البيض الملوث في أوروبا





البرامج التدريبية التفاعلية الإلكترونية عن بُعد - المعهد العربي للتخطيط 2021/2020

## عرض مرئي:

# نماذج في إدارة الأزمات – نقاش وحوار

كيف بدأت الأزمة؟

كيف تعاملت الشركة مع الأزمة؟

ما هو نوع هذه الأزمة؟

هل كان التعامل مع الأزمة  
بالطريقة الصحيحة؟

ما هي الدروس المستفادة من  
الأزمة؟

أزمة البيض الملوث في

أوروبا – مبيد

فيبرونيل



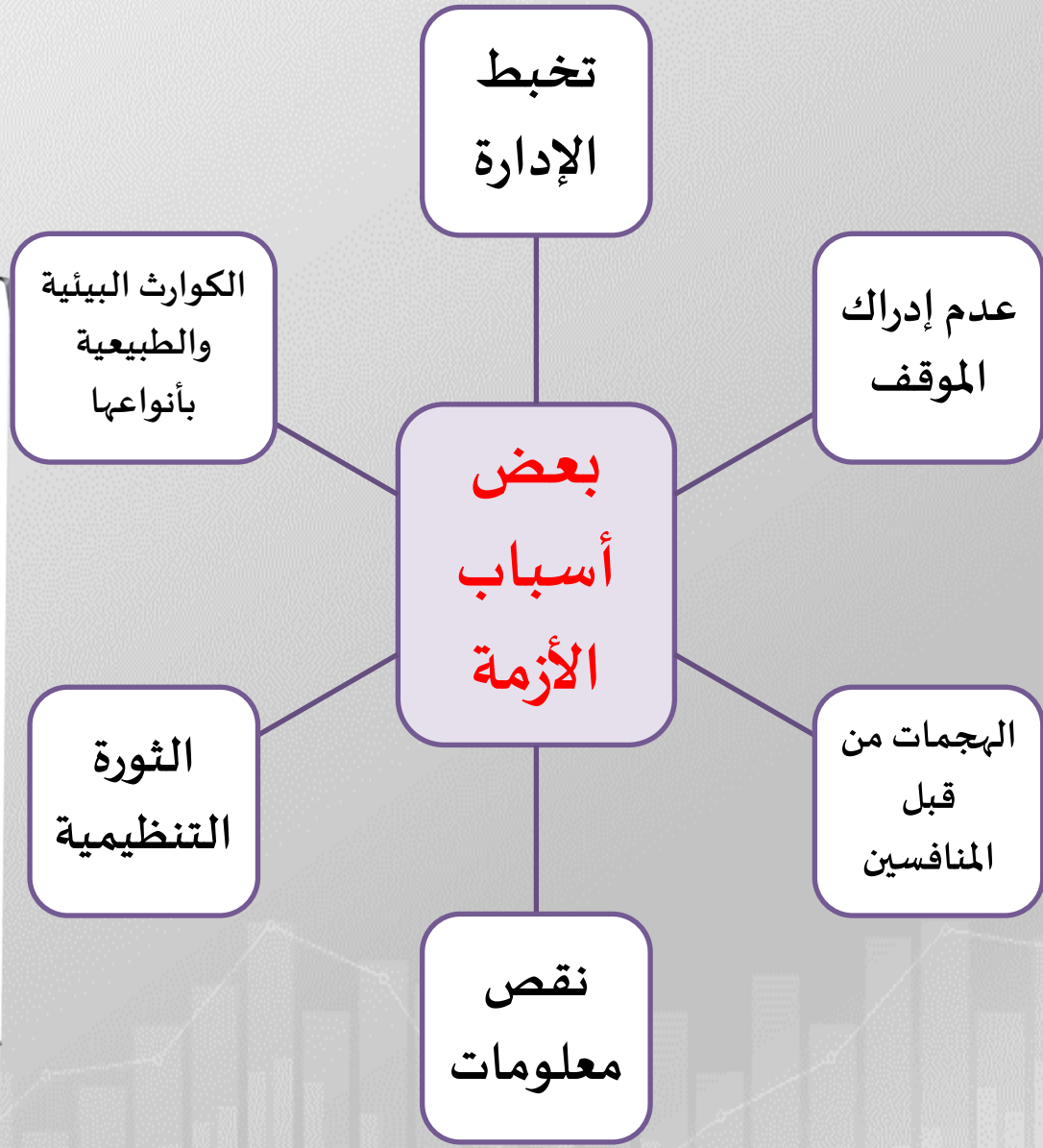


## محاضرات اليوم الاول

### الجلسة الثانية

**الازمات والكوارث: سماتها – أسبابها -وكيفية  
التعامل معها ومنهجيات علاجها**







## أسباب الأزمات

1- أسباب خارجة عن إرادة المنظمة ، مثل : الزلازل – التقلبات الجوية .

2- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات .

3- تجاهل الإرهاصات والإنذارات التي تنبئ بإمكان حدوث الأزمة .

4- غموض أهداف المنظمة وبالتالي ضعف القدرة على تحديد أولويات وسوء تقييم الأداء .

5- الخوف الوظيفي ، وعدم سماع الآراء والمقترحات مما يؤدي إلى غياب التغذية الراجعة .

6- نشوب صراعات المصالح بين العاملين وما يترتب عليه من انهيار نظام الاتصال .

7- القيادة الإدارية وضعف ثقة المديرين بمرؤوسهم وضعف القدرة للتنبؤ بالأحداث .

8- نقص الاهتمام بالتنمية الفردية، وضعف العلاقات بين العاملين.

9- وجود عيوب في نظم الرقابة والحوافز و الاتصال .

10- عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.



# الخطوات الرئيسية لوضع خطة مالية لمواجهة الازمة (نموذج مقترح خطة أزمة مالية)

1- الإطار العام للاستراتيجية والخطة المالية



2- تحليل العوامل البيئية المحيطة بالجمعية الاجتماعية (داخلية وخارجية)



3- وضع الأهداف (SMART)



4- الاستراتيجيات والخطط الفرعية (التعليم - الصحة - الإسكان - الخدمات - العمالة - الأمن - المالية - الزراعية... الخ)



5- اختيار الأولويات - خطوط العمل - وحدات العمل الاستراتيجية - وتوزيع المهام على المسؤولين عن التنفيذ



6- المبادرات والبرامج والمشاريع والأنشطة



7- تقييم الأداء ووضع مؤشرات الأداء



8- التدقيق والمراجعة والتعديلات حسب المستجدات



## شروط كفاءة تنفيذ الخطة المالية



**قوة وسائل التحفيز  
الفعالة:**

معايير رشيدة  
لقياس الكفاءة كما  
يراعى أن يكون  
للعاملين جزء من  
العائد المترتب على  
نجاح المشروعات في  
تحقيق الخطة  
الاجتماعية

**الكادر الفني  
والإداري الكفاء:**

وذلك كي يستطيع قيادة  
تزويد الخدمات  
وإدارتها، وتحمل  
المسئولية. ولا بد أن نشير  
إلى ضرورة إعطاء أجهزة  
تنفيذ الخطة أو تسييرها  
قدرا من الاستقلال في  
اتخاذ القرارات،

**النظم التي ستسود  
أثناء تنفيذ الخطة،  
وضع السياسات  
والتشريعات  
والإجراءات اللازمة  
لدفع تنفيذ  
المشروعات  
الاجتماعية بأقصى  
سرعة**

**الظروف الهيكلية  
الملائمة:**

لا بد من توفير  
الهيكل والتنظيمات  
وفريق العمل وتوزيع  
الأدوار



إدراك أهمية  
عامل الوقت.

إنشاء قاعدة  
معلومات.

## عوامل نجاح التعامل مع الأزمة

نظام اتصال فعال  
يقيم بالكفاءة  
والفاعلية.

توافر نظم إنذار  
مبكر.

القدرة على حشد  
وتعبئة جميع  
الموارد المتاحة.

الاستعداد الدائم  
لمواجهتها في جميع  
المناطق  
والشرائح.







فيديو

## الاستفهامات الخمس في إدارة الأزمات





## عرض مرئي:

# نماذج في إدارة الأزمات – نقاش وحوار

الأزمة والمخاطر المتوقعة؟

ما هي أدوات الاستفهام الخمس؟

متى وقعت الأزمة؟

من المسؤول عن اخمادها؟

كيف نتعامل معها؟

لماذا نتعامل مع الأزمة سريعاً؟

أين هي حدودها؟

الاستفهامات الخمس  
في إدارة الأزمات







## التحليل السداسي:

عناصر: سياسية – اقتصادية – اجتماعية – تكنولوجية – بيئية – قانونية –

أو عناصر أخرى سبب في الأزمة

P

- Government policy
- Political stability
- Corruption
- Tax policy
- Labor law
- Trade restrictions

E

- Economic growth
- Exchange rate
- Interest rate
- Inflation rates
- Disposable income
- Unemployment rate

S

- Population growth rate
- Age distribution
- Career attitudes
- Safety emphasis
- Health consciousness
- Lifestyle attitudes
- Cultural barriers

T

- Technology incentives
- Level of innovation
- Automation
- R&D activity
- Technological change
- Technological awareness

E

- Weather
- Climate
- Environmental policies
- Climate change
- Pressures from NGO's

L

- Discrimination laws
- Antitrust laws
- Employment laws
- Consumer protection laws
- Copyright and patent laws
- Health and safety laws



يمكن تطبيق النموذج السداسي لأننا دائما معرضون للأزمات والكوارث،  
حيث أن أوضاع العالم سياسيا و اقتصاديا وتاريخيا يمكن أن تدفع لنشوء  
الأزمات؟

• عالم اليوم يطلق عليه عالم الأزمات والكوارث الي لا تتوقف ، فهناك أزمة  
تقع في المجال الاقتصادي او السياسي الخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة  
بيئية، أو أزمة سياسية، أو أزمة اجتماعية، أو أزمة إعلامية، أو أزمة  
اقتصادية، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية  
ضمن الأزمة الاقتصادية، وهكذا.



**تشخيص الأزمات:** أساس التشخيص السليم هو المعرفة والممارسة والخبرة والإدراك ووفرة المعلومات والبيانات. ومهمة التشخيص الدقيق هي معرفة أسباب وبواعث نشر الأزمة وكيفية معالجتها وما تحتاجه عملية إدارة الأزمة من معلومات واتصالات وأدوات مساندة







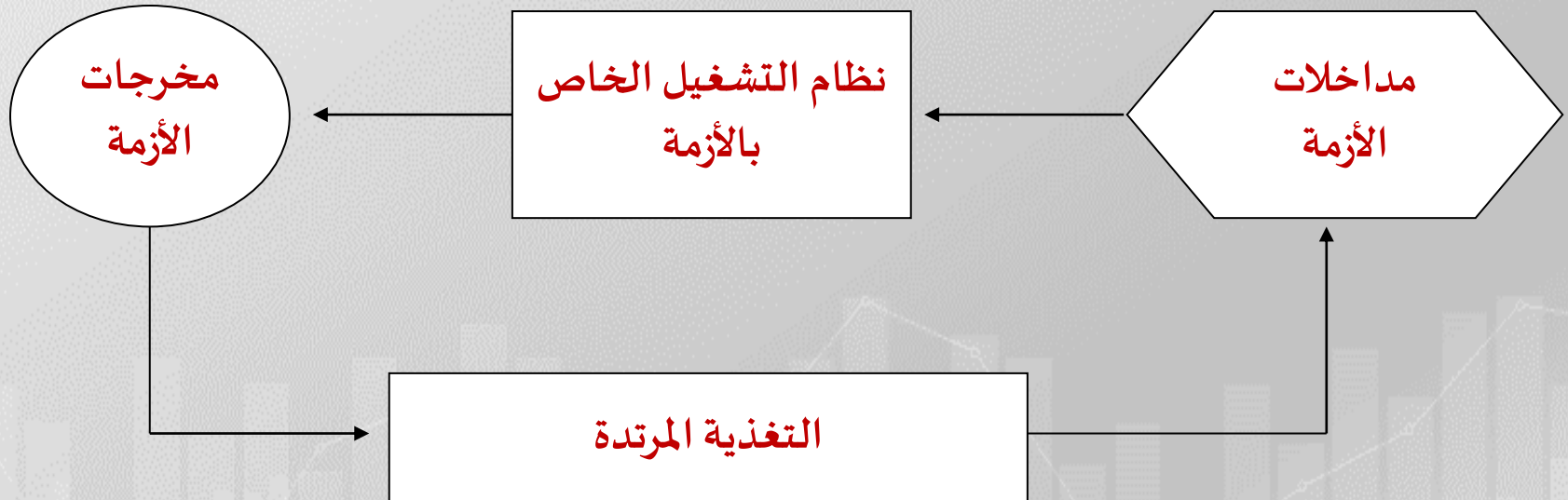
**المنهج الوصفي التحليلي:** تحديد مظاهر وملامح الأزمة عامة والنتائج التي أفرزتها.

**المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات:** إن أي أزمة لا تنشأ فجأة ولكنها تفاعل أسباب

وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا ويجب معرفة كاملة بالماضي التاريخي وكيفية تطورها

**منهج النظم في تشخيص الأزمات:** الأزمة عبارة عن نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر.

**المنهج البيئي:** إن أي أزمة هي وليدة البيئة التي نشأت منها وفيها وتفاعلت معها وإنها نتاج البيئة التي تكونت فيها وأحاطت بها مؤثرة فيها ومتأثرة بها





**منهج دراسة الحالة لتشخيص الازمات:** دراسة كل ازمة على حدة باعتبار ان الازمة حالة مستقلة لها طبيعة شديدة الخصوصية، فرغم تشابه بعض الازمات الا انه لا يمكن أبداً أن تتماثل تماثلاً تاماً.

**منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الازمات:** دراسة الازمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعياً بالازمات التي تواجهها في الحاضر ثم المقارنة لايجاد اوجه الاتفاق واوجه الاختلاف ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر.

**منهج الدراسات المتكاملة لتشخيص الازمات:** استخدام جميع المناهج السابقة، فهو يصف ويشخص ويتبعها تاريخياً ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي وفي البلاد الاخرى وفوق كل هذا يضيف اليها دراسة الازمة كنظام .

على محيط الازمة

تصورات معالجة الازمات في المنهج المتكامل

كيان الازمة

قلب الازمة





## محاضرات اليوم الثاني

### الجلسة الأولى

**الأسلوب العلمي في مواجهة الازمات : واستعراض  
مجموعة من التجارب الناجحة في إدارة الأزمات  
حسب النقاش والحوار مع المتدربين**





# أساليب التعامل مع الأزمات

## أساليب غير تقليدية

## أساليب تقليدية





## طرق مواجهة الأزمة

### طرق غير تقليدية

### طرق تقليدية

الاحتياطات (حد الأمان)

فريق العمل

القفز على الأزمة وادعاء السيطرة

الهروب

دائم

(الاعتراف بالهزيمة)

ثابت

تحمل المسؤولية

احتواء الأزمة

المشاركة الديمقراطية

التنصل من المسؤولية

مفاوضات

تنازلات

إغراءات

تفتيت الأزمة (ضرب كل جزء منفرداً)

تسويق الأزمة

إنكار الأزمة

القضاء على العقول المدبرة

# تشخيص الأزمات والكوارث

■ منهج النظم في تشخيص الأزمات والكوارث:

الأزمة عبارة عن نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر:







# المنهجية العلمية في التعامل مع الأزمات

## التخفيف

### Mitigation (1)

وضع خطط الخروج من الأزمات .

التأمين ضد الأزمات .

البيانات المكتملة والحديثة عن الازمات السابقة .

ضرورة التصرف بكفاءة وفاعلية في الوقت والموارد مهم جدا في هذه المرحلة.

## التحديد

### Identification(2)

تحديدها في الوقت المناسب.

تحديدها بشكل دقيق.

تحديدها بشكل مرتبط مع الوضع.

الوقاية من الازمات خير من البدء بالعلاج.

خذ جميع الاحتياطات لتجنب المخاطر حتى لا تتحول الى أزمات.

## الخروج

### Recovery (3)

التواصل المستمرين اعضاء الفريق.

الالتزام والولاء لخطة الخروج من الازمة ضروري جدا.

ضرورة أن تتضمن خطة الخروج القيود المالية – البيئية – السياسية – الاقتصادية لضمان تنفيذ خطة الخروج بشكل موضوعي

# النجاح في إدارة الأزمة والكارثة





## استراتيجية النجاح :

قيم الازمة او الكارثة

تخيل حلول مبدعة خارج الصندوق

التزام بالحلول المقترحة للازمة

ضع خطة استراتيجية لتعامل مع الازمة

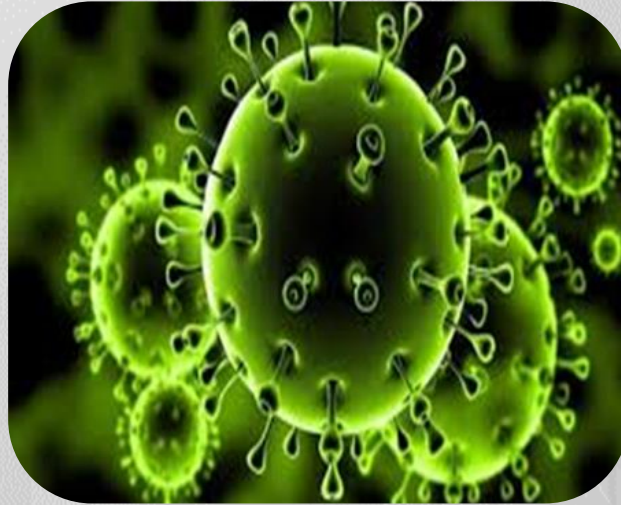
نفذ بدقة

حقق النجاح في التعامل مع الازمة



## فيديو

# لماذا تفشت كورونا في إيطاليا؟





هذه الصورة التقطت في ميلانو الإيطالية



## عرض مرئي:

# نماذج في إدارة الأزمات - نقاش وحوار

لماذا تفشت كورونا بإيطاليا سريعاً؟

كيف تقيم النظام الصحي في إيطاليا من خلال العرض المرئي؟

التأقلم مع الأزمة الصحية لفايروس كورونا في بلدك؟

أبعاد تعزيز القدرات للتعامل مع الوباء؟

ما هورأيكم بالمقترح في الفيديو؟



فيديو:

لماذا تفشت كورونا

في إيطاليا؟



## فيديو

# هل يمكن تحويل الأزمات إلى فرص اقتصادية





## عرض مرئي:

# نماذج في إدارة الأزمات – نقاش وحوار

كيف تتحول الأزمة إلى فرصة؟

هل لاحظت انخفاض عديد من الأصول في العالم؟

السيولة النقدية واستخدامها في الأزمات؟

ما هي الفرص الناتجة عن كورونا؟

الأزمة وصنع الثروات في بلدك؟

الدروس المستفادة من الفيديو؟

ما هورأيكم بالمقترح الخاص بتنويع الاستثمارات في الفيديو؟



فيديو:

هل يمكن تحويل الأزمات

إلى فرص فردية؟





## محاضرات اليوم الثاني

### الجلسة الثانية

# ”إدارة الأزمات والتخطيط - تطبيقات عملية”



# ما هو تعريفك للأزمة؟ هل تحتاج الأزمة للتخطيط في مراحلها؟



## تتنوع الأزمات لذا تتنوع خطط التعامل مع الأزمات، بيد أنه ينبغي :

تحديدها  
بدقة.

فهم  
أبعادها  
ووضع  
خطة  
التعامل  
معها.

التخفيف  
من حدتها.

ضرورة  
تجاوزها  
ومواجهتها  
والخروج  
منها

تعلم  
الدروس  
منها  
الحرص  
بمنع  
تكرارها







# حدد العناصر الثلاثة المشتركة في الازمات (هل تتغير الخطة)

خطورتها على المنظمة - الدولة - البرنامج -  
المشروع

عنصر المفاجأة - غير متوقعة - سرعة حدوثها

وقت قصير ومحدود لاتخاذ القرار



# أزمة كورونا الحالية في دولة الكويت أين نحن الآن (في أية مرحلة - كيف تضع لها الخطة)

خطة اخماد الازمة قبل الميلاد

نمو الأزمة و أتساعها- خطة التعامل

مرحلة تصاعد الازمة ووصولها القمة - خطة التعامل

خطة انحسار الأزمة

خطة التعامل مع اختفاء الأزمة

الخطة الاعلامية ودور الاعلام والتوعية ضروري على كامل مسار منحنى الازمة



# هل تختلف الخطط حسب نطاق ومدى وطبيعة الأزمة

## نوع ومضمون الأزمة

- أزمات في المجال الاقتصادي أو السياسي الاجتماعي أو البيئي أو العرقي الإنساني الخ.
- وقد تكون الأزمة صحية مثل أزمة كورونا - أو أزمة إعلامية، أو أزمة اقتصادية.
- في داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية، وهكذا.

## المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة

- الأزمة السريعة وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضا بسرعة.
- والأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالاتها حيث لا تختفي هذه الأزمة سريعا، بل قد تهدد المجتمع لعدة سنوات .

## طبيعة التهديدات التي تخلقها الأزمة

- هناك تهديدات خارجية موجه ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والفسل، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية.

## النطاق الجغرافي للأزمة

- الأزمات المحلية:
  - انهيار جسر أو حادث قطار أو أزمة مياه
  - أو انفجار خطوط غاز
  - أو أزمة بطالة... الخ.
- الأزمات الوطنية مثل:
  - التلوث البيئي
  - أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي.
- الأزمات الدولية كأزمة سوريا .
- الأزمات السياسية أو الصحية العالمية مثل:
  - أزمة كورونا القائمة حاليا .... الخ .

## حجم الأزمة

- يوجد أزمات متعددة الأحجام: ويعتمد حجم الأزمة على:
  - معايير مادية ومعنوية كالخسائر والإضرار الناجمة عنها،
  - ونوعية وقوه واستمرارية الأزمة،
  - والقطاعات المتأثرة وحجم التأثير.





# أنواع الخطط حسب الأزمات

## التخطيط والأزمات المادية (ما هي أهم عناصر الخطة في الأزمات المادية)

أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة. ومن أمثلتها:

- 1 انخفاض حاد في المبيعات (خطة لرفع مستوى المبيعات)
- 2 إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات
- 3 أزمة الغذاء.
- 4 أزمة الديون (خطة معالجة أزمة الديون)
- 5 أزمة الاقتراض من البنوك
- 6 عدم توافر سيولة في الشركة
- 7 أزمة العمالة (خطة لمعالجة العمالة السائبة واختلالات سوق العمل في الكويت)



# كيف تضع خطة لمعالجة الأزمات المعنوية؟

أزمة الثقة.

تدهور الولاء.

عدم رضا  
واستياء العاملين.

يأس البعض.

تدهور الانتماء.

انخفاض الروح  
المعنوية.

■ أزمات ذات طابع نفسي،  
وشخصي، وغير ملموس، ولا  
يمكن الإمساك بأبعادها  
بسهولة، ولا يمكن رؤية أو  
سماع الأزمة، بل يمكن الشعور  
بها.

■ ومن أمثلتها:



# خطط لمعالجة الأزمات الجزئية

حريق في أحد عناصر  
الإنتاج.

اعتصام لبعض  
العاملين في أحد  
الأقسام.

تدهور العمل في أحد  
الأقسام.

انخفاض الروح المعنوية  
في إحدى الإدارات.

ظهور وباء في أحد المدن  
الصغيرة.

تسمم في إحدى  
المدارس.

■ وهي أزمات تطول جزءاً من  
كيان المنظمة أو النظام، وليس  
كله. ويكون الخوف من أن  
استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي  
أجزاء النظام.

■ ومن أمثله ما يلي:



## تمرين ...

حدثني عن أزمته:

- هل مرت عليك أزمة؟
- ما نوعها؟
- كيف عالجتها؟
- ما الدروس المستفادة؟



# هل الأزمات التي مررت بها نقمة أم نعمة ؟

## نعمة

- معرفة جوانب القصور والسعي لحلها
- ضرورة التغيير الشامل
- إتاحة الفرصة لظهور الأبطال
- تطوير نظام كشف الإنذارات المبكرة ..

## نقمة

- خسائر
- وقف نمو
- توتر عصبي لدى القيادات
- تشويه سمعة المنظمة ..

■ اعط أمثلة على ذلك  
على أزمات مرت بك  
وكيف حولتها من نقمة  
إلى نعمة.



## الأزمات والتخطيط: المخاطر والفرص







خطط التعامل مع  
تخبط الإدارة

معالجة عدم إدراك  
الموقف

خطط التعامل مع  
الهجمات من المنافسين

كيفية معالجة نقص  
المعلومات

خطط تحسين الهياكل  
التنظيمية

خطط التعامل مع  
الكوارث البيئية بأنواعها

# عوامل نجاح خطط التعامل مع أزمة كورونا



# الهدف من مواجهة أزمة كورونا أو أية أزمة مشابهه

ويمثل أسلوب التعامل مع الأزمة أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة والخسائر أو القضاء عليها.

دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير

السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها

تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان

وقف التدهور والخسائر





# تمرين شخص الأزمة – ما هي الخطة المناسبة؟ Diagnosis of the crisis





# المدخل التاريخي

## Historical Entrance

### التكرار و الجذور





هل تكرر حدوث  
الأزمة معاك؟

هل وضعت خطة  
لها؟

ما هي الأسباب  
الجوهرية في نظرك؟

ما هو السبب الأهم؟

هل تم التعامل مع  
الأزمة؟

ما هي الدروس  
المستفادة من الأزمة؟



## حدد موقع الأزمة أو الكارثة

هل الأزمة مع  
الشركاء؟

هل الأزمة في  
أنظمة التشغيل  
والعمليات؟

هل الأزمة مع  
الابعاد المالية؟

هل الأزمة في  
التدريب والتأهيل  
والقدرات؟

هل الأزمة في  
خدمة العملاء؟



## التحليل السداسي:

عناصر: سياسية – اقتصادية – اجتماعية – تكنولوجية – بيئية – قانونية –  
أو عناصر أخرى سبب في الأزمة – دراسة وتحليل العناصر

P

- Government policy
- Political stability
- Corruption
- Tax policy
- Labor law
- Trade restrictions

E

- Economic growth
- Exchange rate
- Interest rate
- Inflation rates
- Disposable income
- Unemployment rate

S

- Population growth rate
- Age distribution
- Career attitudes
- Safety emphasis
- Health consciousness
- Lifestyle attitudes
- Cultural barriers

T

- Technology incentives
- Level of innovation
- Automation
- R&D activity
- Technological change
- Technological awareness

E

- Weather
- Climate
- Environmental policies
- Climate change
- Pressures from NGO's

L

- Discrimination laws
- Antitrust laws
- Employment laws
- Consumer protection laws
- Copyright and patent laws
- Health and safety laws

# عناصر ومسببات الأزمة ..؟

هل الأزمة

اقتصادية..؟

هل الأزمة

سياسية..؟

هل الأزمة

تقنية..؟



هل الأزمة

اجتماعية..؟

هل الأزمة

قانونية..؟

هل الأزمة

بيئية..؟





# خطط التعامل مع الأزمات

(طبق على أزمة كورونا)

## التخفيف

### Mitigation

وضع خطط الخروج من الأزمات .

التأمين ضد الأزمات .

البيانات المكتملة والحديثة عن الازمات السابقة .

ضرورة التصرف بكفاءة وفاعلية في الوقت والموارد مهم جدا في هذه المرحلة.

## التحديد

### Identification

تحديدها في الوقت المناسب.

تحديدها بشكل دقيق.

تحديدها بشكل مرتبط مع الوضع.

الوقاية من الازمات خير من البدء بالعلاج.

خذ جميع الاحتياطات لتجنب المخاطر حتى لا تتحول الى أزمات.

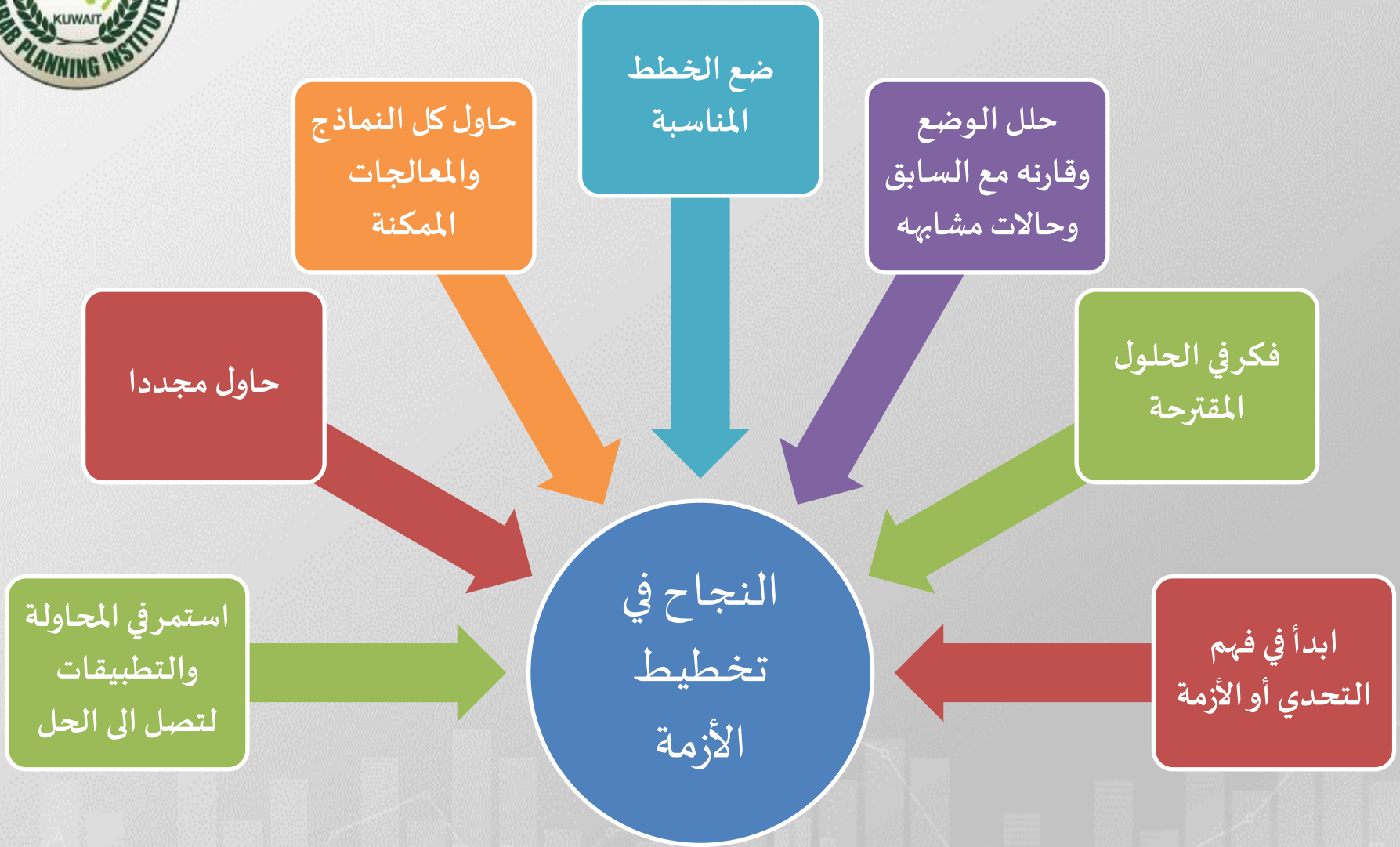
## الخروج

### Recovery

التواصل المستمرين اعضاء الفريق.

الالتزام والولاء لخطة الخروج من الازمة ضروري جدا.

ضرورة أن تتضمن خطة الخروج القيود المالية – البيئية – السياسية – الاقتصادية لضمان تنفيذ خطة الخروج بشكل موضوعي



# استراتيجية النجاح في تخطيط الأزمة







## محاضرات اليوم الثالث

### الجلسة الأولى

# الازمات والكوارث والتخطيط الاستراتيجي ووضع الخطة لمواجهة الازمات



حصر الموارد بجميع أنواعها.

تشخيص الإمكانيات باستخدام التحليل الأمثل.

استخدام الموارد أكفا استخدام بطريقة علمية وعملية

تحديد السياسات والآليات أو المنهجيات وتطبيقها على المبادرات أو البرامج والمشاريع لسد احتياجات المنظمة.

المتابعة وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف.

تتطلب  
الخطة  
الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي  
في مواجهة الازمات  
والكوارث

هو عملية تحقيق الأهداف  
بالأسلوب الأمثل والأفضل  
بأقل التكاليف وتجنب  
التحديات والمخاطر.



رسم للمستقبل قبل بناءه

أسلوب ممنهج ومنظم في  
تخطيط – وتنظيم -  
وتوجيه – وتنسيق -  
ومتابعه وتقييم الموارد  
لاستثمار الفرص  
والتعامل مع التحديات  
لتعظيم الوصول الى  
الغايات

**التخطيط  
في مواجهه  
الازمات**

اختيار اداري لتحديد  
موقع المنظمة في المجتمع  
مستقبلا لتحقيق  
أهدافها

رؤية مستقبلية متكاملة ومنظمة شاملة  
لتحديد موقع المنظمة في المجتمع





## أسباب تخطيط الازمات لماذا؟

التخطيط أداة

ليتحقيق

أهداف

مجتمعية

معينة

تختلف  
الأهداف تبعاً

لاختلاف

المجتمعات

وظروفها

وإمكانياتها

وطموحها.

تطور مفهوم  
التخطيط  
بسرعة ورافقه  
تغير في أسس  
بناء الخطط  
وأساليبها  
وتقنياتها حتى  
يستجيب  
لواقع المنظمة  
وظروفها.

يقوم على  
أساس  
الايدولوجيات  
الاقتصادية  
والسياسية التي  
تختلف من بلد  
إلى آخر، وتتميز  
بسمات فريدة  
ناشئة من واقع  
اجتماعي أو  
سياسي.

يتجزأ  
التخطيط إلى  
خطط قطاعية  
مختلفة أو  
تشغيلية  
وتنفيذية،  
ويتشكل وفقاً  
لنوع الأنشطة  
في المنظمات  
والمؤسسات  
والشركات.

يقوم على جهود  
أفراد متعددين  
ومشاركين من  
مختلف جهات  
العمل، ينتمون  
إلى فروع عملية  
وتخصصات  
عديدة  
واهتمامات  
ومجالات  
متباينة.



## فوائد التخطيط في الازمات والكوارث

يوفر النفقات ويركز

على الاستخدام

الأمثل للموارد

المادية والمالية

والبشرية بكفاءة

الطرق لتحقيق

الاهداف.

يؤدي إلى تخفيض  
التكاليف.

أساس للرقابة أي لا  
يمكن الفصل بين  
التخطيط والرقابة.  
(أن المدير لا يمكنه  
مراقبة أي عمل ما  
لم يكن هناك برنامج  
أو خطة واضحة لهذا  
العمل مع أهداف  
محددة ذكية يمكن  
مراقبة تحقيقها).

يقلص المخاطر، لان  
التخطيط القائم على  
أسس علمية يقلص  
مخاطر الانتقال من  
الحاضر الى المستقبل  
كتوجيه الجهودات  
نحو تحقيق الأهداف  
والاستغلال العقلاني  
للموارد.



## فوائد التخطيط للأزمات

مهم ومفيد بسبب

التغير وعدم

التأكد، ولأنه يركز

الانتباه على

أهداف معينة.

التخطيط التنموي

يحقق التعاون

والعمل كفريق

متكامل لكل

القطاعات المساهمة

في الخطة، ويسمح

لمتخذ القرار الاطلاع

على القطاعات

والإدارات والأقسام

المختلفة بشكل

متكامل مما يمكنه

من تحقيق التكامل

بينها.

التخطيط التنموي

يقلل من الحوادث

المفاجئة عن طريق

التنبؤ بالمستقبل

ويمكن من تجنب

الأزمات التي

تعرض عمل

الدول والمنظمات

الحد من

التحديات التي

تواجه المنظمة



## فيديو

# مبادئ التخطيط في مواجهه الازمات والكوارث





# التخطيط



# التخطيط التأسيري والتغذية المرتجعة – المعلومات غير المتكاملة ومواجهه الازمات والكوارث

## مهم:

الخطة المحددة غير المرنة  
(وغير المقيمة باستمرار)  
قد تعود بنتائج  
غير مرغوبة،  
أو قد تكلف أكثر  
مما خطط له  
أو قد لا تعمل على  
الإطلاق.

■ التخطيط التنموي عبارة عن دورة متكاملة مستمرة وديناميكية ذات تغذية مرتجعة وليس عملية مباشرة (بسبب تغير الظروف – اكتشاف معلومات جديدة – تغيرات غير متوقعة – لأن التخطيط يتعامل مع المستقبل).

■ لا توجد خطة كاملة 100% لذا فإن أي خطة يجب أن تقيّم، ويُعاد مراجعتها أو تعديلها حسب الظروف والمستجدات ويمكن تقييمها بشكل دوري لتأكد من موضوعيتها باستخدام أدوات تحليلية مناسبة.





## حالة للنقاش – أين الازمة او الكارثة

التخطيط  
والادارة

التخطيط  
والموارد  
البشرية

التخطيط  
والمنافسين.

التخطيط  
ونقص  
معلومات.

التخطيط  
والتغيرات  
التنظيمية

خطط  
الحوكمة ومنع  
هدر الموارد





# التخطيط والتغذية المرتجة والازمات

التخطيط المستدام

تحليل الوضع الحالي - التقرير التشخيصي - أين نحن - التحديات

تحديد المحاور والأهداف الاستراتيجية لتعامل مع التحديات

تحديد  
البدائل

الخطة التفصيلية

الخطة التفصيلية

تقييم  
الخطة

تنفيذ الخطط القطاعية ودمجها مع الخطة الاستراتيجية

متابعة ومراقبة وتعديلات مستمرة لجميع الخطط القطاعية

تحليل فجوات - انحرافات - مؤشرات - تقييم مستمر - تغذية مرتجعه

# متطلبات خطة مواجهة الأزمة

متابعة التنفيذ –  
والمتابعة – والتقييم  
المستمر بناء على  
المؤشرات الواقعية  
للقطاعات والإدارات  
والأقسام.

تنظيم استخدام  
الموارد من حيث  
توطينها ومزج عوامل  
الإنتاج بما يحقق  
أقصى كفاية  
تخطيطية ممكنة

حصر الموارد بشرط  
أن يكون الحصر  
سليماً لتوقف العملية  
التخطيطية على دقته.

إعداد الخطة  
التي تحقق الأهداف  
من خلال مبادرات  
وبرامج ومشاريع  
وأنشطة تقوم بها  
قطاعات وإدارات  
و أقسام معينة.

تحديد الأهداف  
المطلوب تنفيذها  
خلال فترة معينة.





# الخطوات الرئيسية لوضع الخطة (نموذج مقترح لمواجهة الأزمات)

1- الإطار العام للاستراتيجية والخطة الأمنية



2- تحليل العوامل البيئية المحيطة بالوزارة (داخلية وخارجية)



3- وضع الأهداف (SMART)



4- الاستراتيجيات الفرعية (التعليم - الصحة - الإسكان - الخدمات - العمالة - الأمن - المالية - الزراعية  
.... الخ)



5- اختيار البديل الاستراتيجي



6- السياسات والخطط لتنفيذ الاستراتيجيات



7- تقييم الأداء ووضع مؤشرات الأداء



8- التدقيق والمراجعة والتعديلات حسب المستجدات



## التخطيط التأسيري الاقتصادي – الأزمات الاقتصادية

■ التخطيط التأسيري تنتهجه الدولة التي تزاوُل أنشطتها الاقتصادية في ظل قوى السوق الحر وآليات العرض والطلب خصوصا في الاقتصاديات التي تحترم الملكية الخاصة في موارد الإنتاج وطاقاته ويتواجد فيها قطاع الأعمال العام إلى جانب قطاع الأعمال الخاص في كنف نظام رأسمالي يستهدف الربح في كل من قطاع الأعمال الخاص وقطاع الأعمال العام والمختلط.



# حالة للنقاش (التخطيط التأشيري)

تعريف التخطيط التأشيري

من يضع الخطة التأشيرية

اهمية الخطط التأشيرية

هل خطة مؤسستك تأشيرية

كيف تم صياغة خطتك التأشيرية

اهم المؤشرات في خطتك التأشيرية

هل التخطيط التأشيري الافضل في منظمتك







# شروط كفاءة تنفيذ خطة مواجهه الازمات

## ضعف وسائل

## التحفيز الفعالة:

معاييررشيدة لقياس  
الكفاءة كما يراعى أن  
يكون للعاملين جزء  
من العائد المترتب  
على نجاح  
المشروعات في تحقيق  
الخطة.

## الكادر الفني والإداري

### الكفاء:

وذلك كي يستطيع قيادة  
عجلة الإنتاج وإدارتها،  
وتحمل المسؤولية. ولا بد أن  
نشير إلى ضرورة إعطاء  
أجهزة تنفيذ الخطة أو  
تسييرها قدرا من الاستقلال  
في اتخاذ القرارات، وإلا فإن  
الرجوع في كل خطوة  
تنفيذية إلى الجهاز المركزي  
للتخطيط سيؤدي إلى عرقلة  
سير عملية التنمية، ويقلل  
من كفاءة العملية  
التخطيطية.

## النظم التي ستسود

## أثناء تنفيذ الخطة،

ووضع السياسات

والتشريعات

والإجراءات اللازمة

لدفع عجلة التنمية

بأقصى سرعتها.

## الظروف الهيكلية

### الملائمة:

لا بد من توفير

الهيكل والتنظيمات



## محاضرات اليوم الثالث

### الجزء الثاني:

# الازمات والكوارث ونماذج التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات والكوارث



# فيديو التخطيط الاستراتيجي

## STRATEGIC PLANNING







# مؤشرات الأداء





## مختصر لما تم تغطيته

التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية تحلل باستمرار الوضع القائم وتحديد الإجراءات المستقبلية وتتعامل مع المخاطر والأزمات.

المطلوب فكرة واضحة عن المنظمة وإمكانياتها وفرصها وتحدياتها واختناقاتها. وفكرة جيدة عن البيئة التي تعمل الخطة.

حاجة ماسة إلى تنظيم عملية التخطيط وإجراءات المتابعة.

تفعيل فريق للعمل على خطة المديريات / والقطاعات.

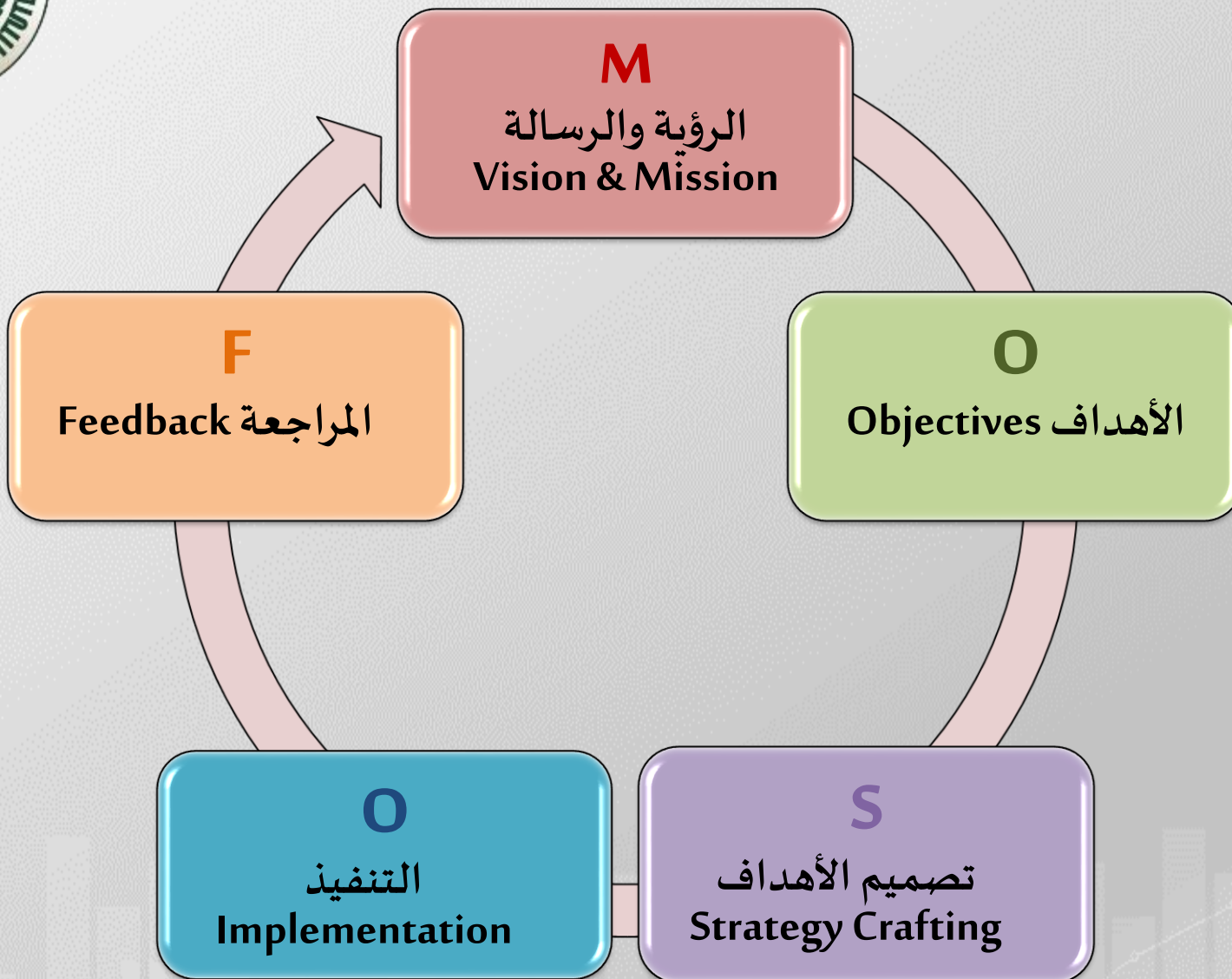
تحضير المنظمة دائما لفكرة التخطيط الإنمائي المستدام.

تحديد فترة تغطية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية 2030 .

إيلاء مسألة الإجماع والمشاركة والمبادرة والأبداع أهمية في عملية تقبل الخطة وتطبيقها.



# الإدارة الاستراتيجية على أساس عناصر MOSIF





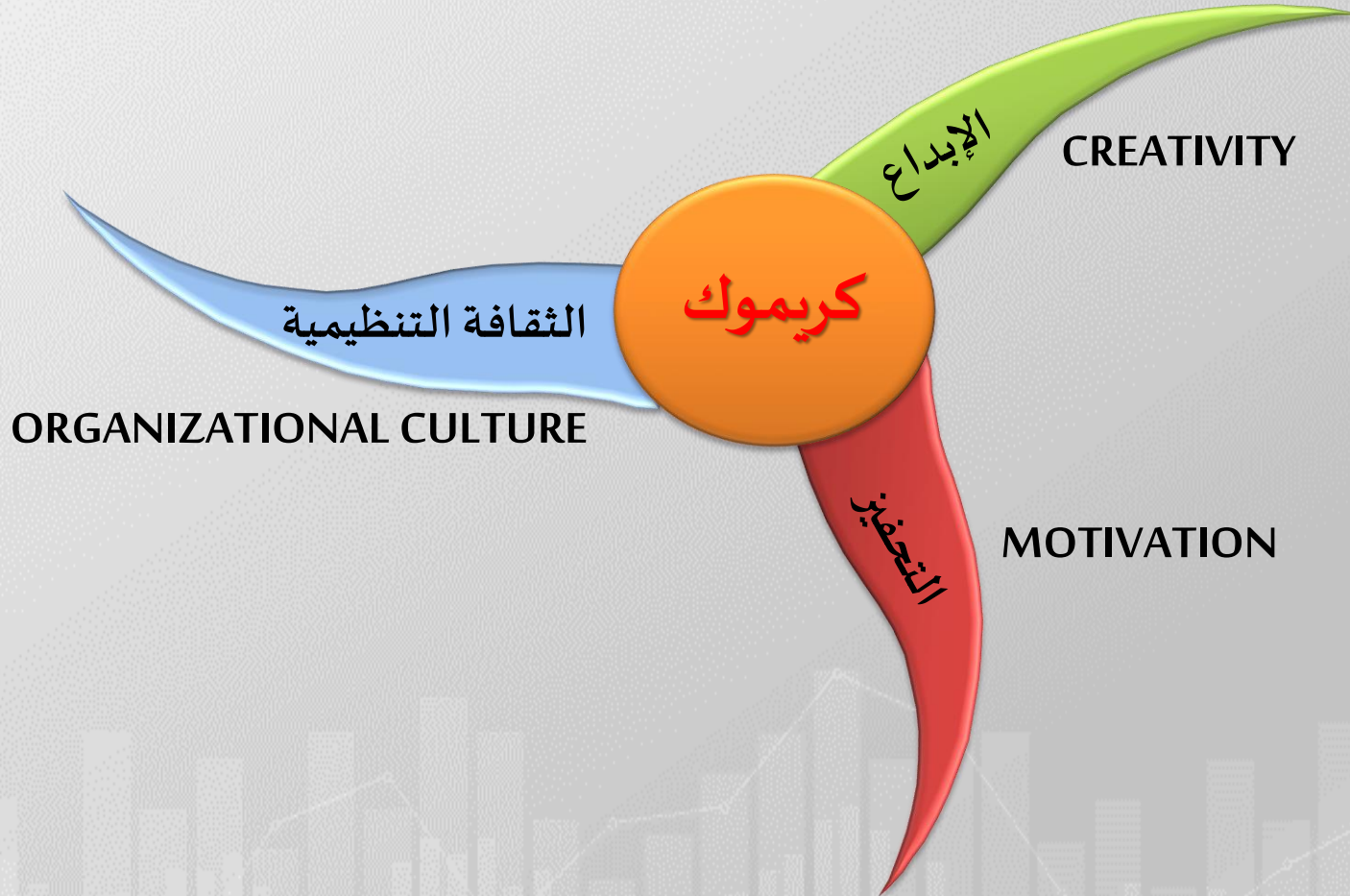


# هل وضع الاستراتيجية المناسبة كافية لضمان نجاح المشروعات



# الإدارة الاستراتيجية

## على أساس مبادئ CREAMOC







# قياس الأداء في الخطة الأداء المتوازن كنظام قياس

## ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات وتطبيقات عملية



## البُعد المالي:

يتضمن أهدافاً مالية، زيادة الموارد أو المحافظة على وجود موارد كافية وتقليل الكلفة

## بُعد العملاء:

يتضمن تلبية حاجات ورغبات عملائها، بحيث توضع مؤشرات تعكس موقف العميل بالنسبة إلى المؤسسة، مثل: رضا العملاء، القدرة على الاحتفاظ بهم، القدرة على اجتذاب عملاء آخرين

## الأبعاد الأربعة للبطاقة

## بُعد العمليات الداخلية:

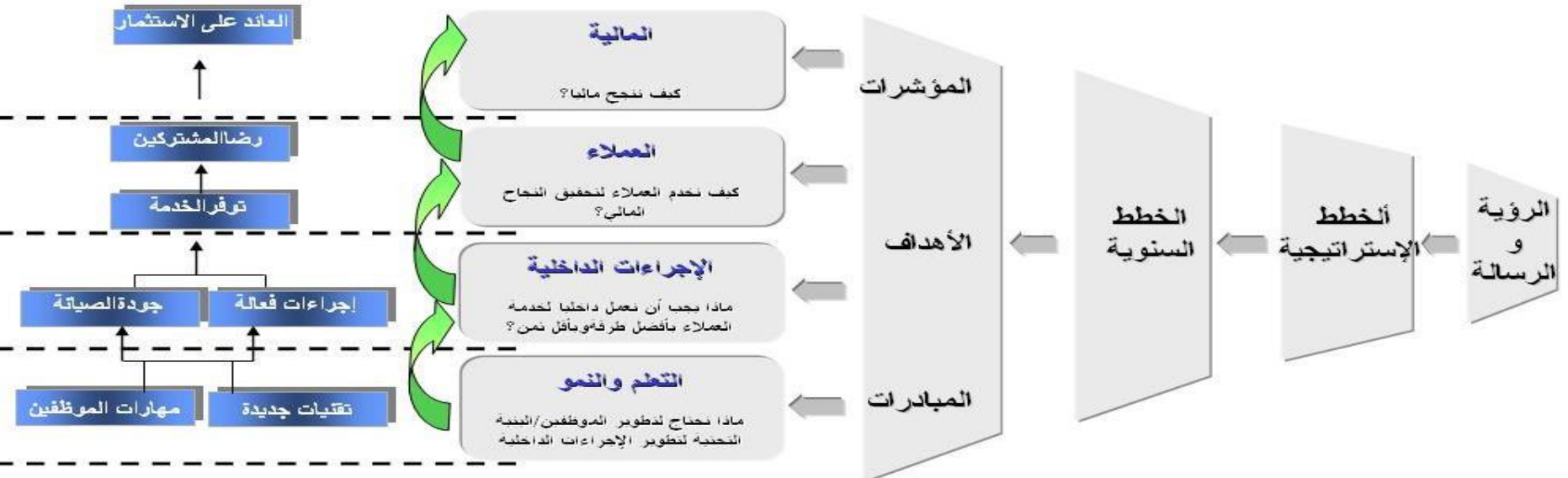
تنبع أهمية هذه البطاقة من كونها تركز على مستوى عمليات المنظمة من الداخل، والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء في ما نقوم به من عمليات، ومن أهمها نظام الخدمات وأنظمة الجودة والبرامج والصيانة

## بُعد النمو والتعلم:

يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة، وغالباً ما تركز على ثلاثة جوانب: الكوادر البشرية: قدرات الموظفين وبناء مهاراتهم. والبنية التحتية وفعالية أنظمة المعلومات والنظم والبرامج والمنتجات

## بطاقة الأداء المتوازن – الجيل الثاني

مع بدايات التطبيق العملي للمبدأ بدأت تظهر تحسينات كثيرة في المبدأ، وتطورت عملية بناء الأهداف والمؤشرات بحيث أصبحت تعكس الاستراتيجيات بالإضافة إلى أن عملية الترابط بين الأهداف أصبحت أكثر وضوحاً وأهمية.





# بطاقة الأداء المتوازن

مشكلات  
إدارية

الغاية

الرسالة

القيم

الوثيقة الاستراتيجية

الخريطة الاستراتيجية

مؤشرات قياس الأداء

المشاريع والمبادرات

الأهداف التشغيلية للإدارات والعاملين

منظومة  
بطاقات  
الأداء





## بطاقة الأداء المتوازن

- تساعد منظومة البطاقات المتوازنة للأداء في سد الثغرة التي تعاني منها العديد من المنظمات بين تطلعاتها الإستراتيجية والبرامج التنفيذية بها.



## نماذج عملية واسقاطاتها الاستراتيجية

(تحليل الواقع - وضع الأهداف - الآليات والمنهجيات  
والسياسات والاجراءات لتنفيذ - المبادرات والبرامج  
والمشاريع - والمتابعة - والتقييم)



الغايات التخطيطية - من خلال تحليل الواقع - الاولويات (الابعادالمالية -  
العملاء - العمليات - التمكين والتاهيل - التكنولوجيا - التشابكات - والمسؤولية)

الاهداف الكمية- محددة -مقاسة - متفق عليها - واقعية - محددة زمنيا

السياسات العامة والقطاعية واجراءات التنفيذ لتحقيق الاهداف

المبادرات والبرامج والمشاريع والانشطه

الخطط الفرعية والمشروعات القطاعية

تنفيذ الخطة وتوزيع الادوار وجداول التنفيذ

المتابعة والتقييم والتقويم وسد الفجوات والتغذية المرتجعة والدروس





# تطوير منهجية التخطيط، المعهد العربي للتخطيط، 2020

## استراتيجيات وآليات التنفيذ والمتابعة والتقييم:

- تختص المنهجية بوضع آليات قادرة على متابعة وتنفيذ أهداف الخطة، وبما يضمن تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع، وقد تم تطوير منهجية التخطيط في إعداد وتنفيذ الخطة، ملامح التطوير:

تبني مفهوم موازنة الأداء والاهداف لاعتماد المشاريع التنموية في الخطة.

تطوير مؤشرات قياس الأداء (KPI's) لاستخدامها من قبل الوزارات ومختلف الوحدات الحكومية الأخرى لقياس الأداء المتعلق بتنفيذ السياسات القطاعية وكذلك انجاز المشاريع.

تبني مفهوم وآليات الخطة الدوارة (Rolling Plan)، ومراجعة مشاريع الخطة سنويا مع مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

اجراء تقييم لمنتصف فترة الخطة لتأكد من واقعيتهما

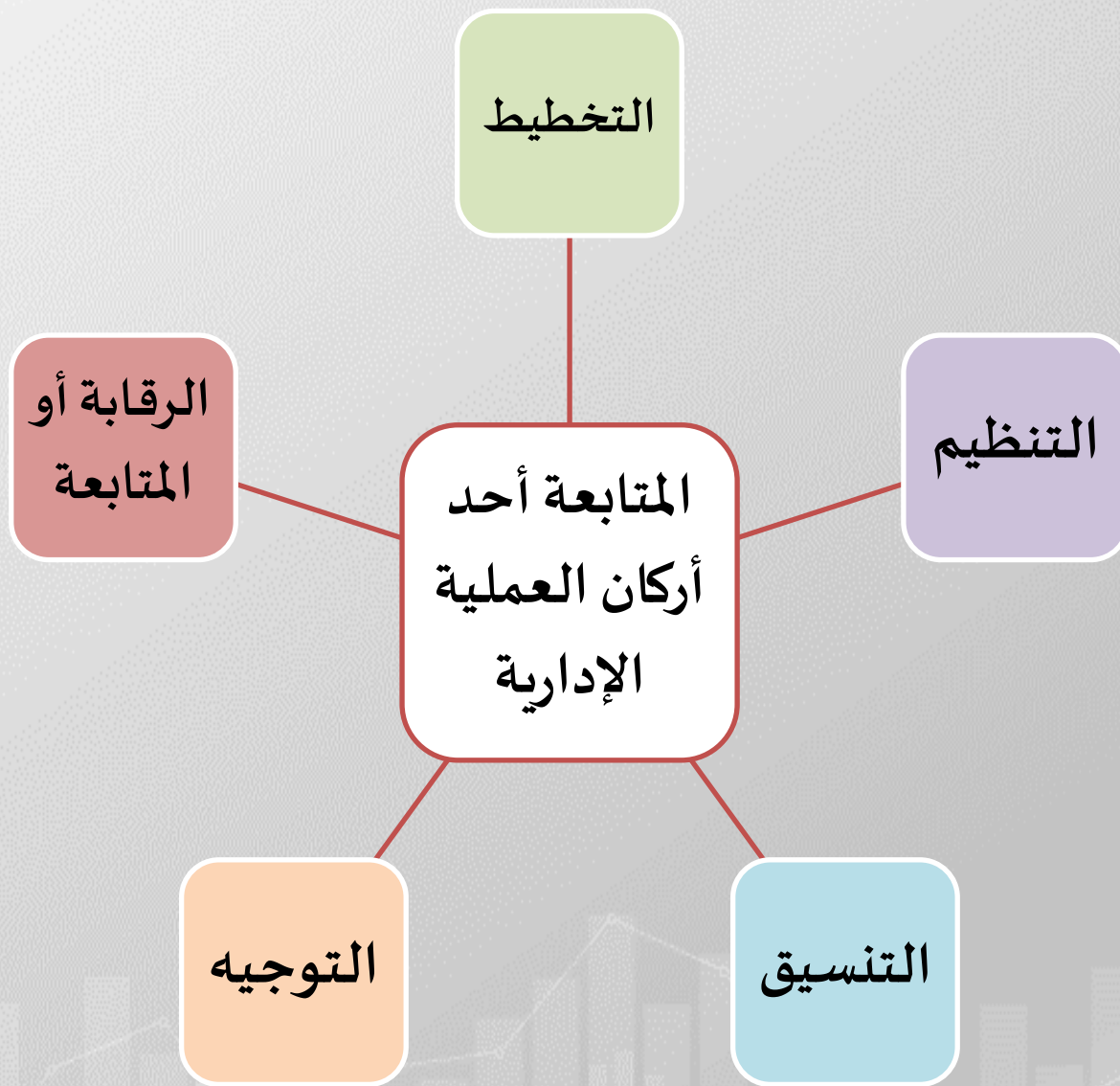
إنشاء وحدة للمتابعة والتقييم بالأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية

تسويق الخطة إعلاميا في اطار منهجية التواصل الاستراتيجي



■ ضرورة وضع منظومة متكاملة وفاعلة للمتابعة والتقييم والمحاسبية في كل جوانب العملية التخطيطية (الاقتصادية – الاجتماعية – البيئية) وعلى مختلف المستويات.

■ وتعتبر عملية المتابعة عملية منظمة ومخططة مستمرة لجمع مراحل الخطة وتحليل المعلومات والبيانات لتحديد مدى توافق سير الأنشطة مع الخطة الموضوعية لبيان الوضع الحالي من المخطط لها، بيد انها تركز على مؤشر الأداء في الخطة.







وتقوم عمليات المتابعة بإمداد الإدارة بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن جميع الأنشطة في الخطة للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بـ:

الموارد البشرية والجدول الزمنية وادائها

تدبير الموارد والمصادر

مستوى الجودة وكفاءة الأداء

الإدارة المالية والميزانية

التعليم والتدريب والإبداع والكفاءات

اتخاذ القرار السليم

تفسير عملية اتخاذ  
القرار بواسطة  
الإدارة

التعلم من الدروس  
المكتسبة  
للمساعدة في وضع  
الخطط المستقبلية

توثيق مراحل تنفيذ  
الأنشطة

وظائف  
عملية  
المتابعة



# أهداف عملية المتابعة

مدخلات ومخرجات الأنشطة  
تصل للفئة المستهدفة.

تكلفة الأنشطة المنفذة في  
حدود الموازنة المعتمدة لذلك

التنفيذ يتم وفقا للجدول  
الزمني المخطط.

استخدام القوى البشرية  
والإمكانيات المادية بفاعلية  
وكفاءة.

التنفيذ يتم بالجودة العالية  
المطابقة للمواصفات الفنية

الصرف يتم في الأوجه  
الصحيحة للإنفاق.

تحديد المشكلات التي تعوق  
التنفيذ لإيجاد الحلول  
المناسبة لها.

تحديد مواطن القوة  
والضعف في الأنشطة  
والوقوف على الجوانب التي  
تحتاج إلى تحسين.

إنجازات الأنشطة تتم وفقا لما  
هو مخطط له.





الأهداف الكلية للخطة الهدف العام

التعميم على المؤسسات والوزارات

صياغة وإعداد المشروعات (التوافق مع الهدف العام – الموارد – الزمن ومراحل التنفيذ)

التجميع (الهيئة التخطيطية)

الترتيب لأولويات المشروعات طبقا لمعايير (المساهمة في الهدف العام – وفرة الموارد- الآثار الكلية)

إعداد الخطة/مشروعات وبرامج



**شكرا جزيلا لحضوركم**

*Thank  
You*

**مع تحيات**

**المعهد العربي للتخطيط  
وإلى اللقاء في البرنامج القادم**