



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات

بحث تخرج مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، وهو جزء من
متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الاعمال

من قبل الطالبة
ندى ناصر جبر

بإشراف
الاستاذ فاضل شعلان جبار

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

((نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ^{قَد} وَفَوْقَ

كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَظِيمٍ))

صدق الله العلي العظيم

الإهداء

إلى الكوفة الذي نأوي إليه عن المهمات

والسند الذي نقصده عند الملمات

القاسم بن الإمام موسى الكاظم

صلوات الله وسلامه عليهما

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمدُ لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق
والمرسلين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين
الطاهرين.

أول الشكر وآخره أتقدم به إلى المنعم الباري عزَّ وجل (الله) سبحانه
وتعالى، الذي أحاطني برعايته الإلهية العظيمة، ويسر لي كل عسير،
وألهمني الصبر والقوة في شق طريقي نحو البحث العلمي.
وأتوجه بخالص شكري وتقديري وعظيم امتناني الى كل من اشرف
ووجه وساعد وساند في سبيل انجاز هذا البحث

المحتويات

المستخلص.....	١
Abstract.....	١
المقدمة.....	٢
المبحث الأول.....	٣
منهجية البحث.....	٣
المبحث الثاني.....	٥
مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....	٥
المبحث الثالث.....	١٤
إدارة الازمات.....	١٤
المبحث الرابع.....	٢١
الجانب العملي.....	٢١
الاستنتاجات والتوصيات.....	٢٧
المصادر والمراجع.....	٢٩
الملاحق.....	٣١

المستخلص

هدف البحث الى بناء إطار نظري حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الازمات ودوره في الاكتشاف المبكر للأزمة، وتقليل تأثيرها، وقد اجري البحث في جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حول موضوع البحث.

وقد توصل البحث الى ان للتخطيط الاستراتيجي دور مهم جدا في إدارة الأزمات كونه يساعد على تحديد كل الفرص المتاحة لتخطي الأزمة، وبالتالي تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمة.

كما وقدم البحث توصيات منها، العمل على وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة، وتفعيل وسائل وطرق الاتصال الفعالة بين العاملين والإدارة لما لذلك من دور في احتواء الأزمة والتعامل معها بشكل أسرع.

Abstract

The aim of the research is to build a theoretical framework on the importance of strategic planning and its relationship to crisis management and its role in the early detection of the crisis, and reducing its impact.

The research concluded that strategic planning has a very important role in crisis management, as it helps to identify all available opportunities to overcome the crisis, and thus reduce the threats and risks that cause that crisis.

The research also presented recommendations, including working on the existence of specific programs for continuous evaluation and analysis of crises and potential risks, and activating effective means and methods of communication between employees and management because of this role in containing the crisis and dealing with it faster.

المقدمة

يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية للمنظمات، لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة وما تفعل ولما تعمل... إلخ، وأداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتقدير اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، وإن تقييم أداء المنظمة بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع اوضاع البيئة الديناميكية

كما أن التخطيط الاستراتيجي يعد أسلوباً جديداً في التخطيط والإدارة الفعالة من حيث أنه يحدد الأهداف ويرسم الخطط ويضع الإجراءات التنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ كما يجب على تساؤلات عديدة هي: (ما الذي يريد انجازه. التعريف بالأهداف العامة والإجرائية التي تتخذ على أرض الواقع، ما الذي يمكن عمله لتحقيق الاهداف؟ وكيف نحقق تلك الأهداف؟ وما هي الموارد التي نحتاج إليها؟ وهل خطة عملنا واقعية؟ ومن يقوم بالتطبيق؟ متى سيتم التطبيق؟ وكيف نتحقق من القيام بالعمل؟). وحيث ان الأزمة تكون موقفاً أو حالة يوجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها، حيث إن الكثير من الازمات تبدأ صغيرة. ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة، تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمؤسسات والأجهزة والدوائر والعاملين فيها

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: - مشكلة البحث

تعتبر الأزمات من أهم الظواهر في حياة القطاعات والمؤسسات المختلفة ، حيث بدأت هذه المؤسسات العمل بجدية للتعامل مع الأزمات وزيادة القدرة لمواجهتها، ولذا أصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات والمنظمات في مجتمعنا، وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، فالمؤسسات التي تخطط استراتيجياً تفوق في أدائها الكلي المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً مع حرصها المتواصل لتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها وللتصدي للآزمات وفق الخطط الاستراتيجية، ونتيجة الأزمات التي يمر بها المجتمع بكافة مؤسساته سعت الدراسة للبحث وطرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات؟

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في حداثة وايجابية موضوع التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات من خلال التعرف على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، واعداد خطط إستراتيجية فعالة تساند عمليات مقاومة الأزمات، وتهتم بسرعة احتواءها وإعادة الاستقرار وإزالة الآثار السلبية.

انطلاقاً من الدور الحيوي الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي كونه لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمات ولكنه يضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما يحدد أفكاراً أساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات، وذلك من خلال وضع الالتزام بمجموعة من السياسات العامة.

كون التخطيط الاستراتيجي يعد أحد ال شروط الهامة للسيطرة على الأزمات وإدارتها، وإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لا تتضح تماماً إلا عندما تواجه القطاعات او المؤسسات أزمة ما، تهدد وضعها ومقدرتها على العمل أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على التطور والنماء.

اذ يسهم البحث في التعرف على الآثار الايجابية للتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات والتقليل من أضرارها، وتساعد على حل المشاكل ومواجهة الأزمات المستقبلية التي تواجه المؤسسات.

ثالثاً:- أهداف البحث:

يسعى البحث الى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات وذلك من خلال:

١. التعرف على أهمية التخطيط في إدارة الأزمات.
٢. معرفة متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.
٣. اكتشاف معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.
٤. التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الاكتشاف المبكر للأزمة.
٥. التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في احتواء الأزمة.

المبحث الثاني

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

مصطلح التخطيط الاستراتيجي مركب من مصطلحين أساسيين هما : التخطيط والاستراتيجية. وأما مصطلح تخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل¹. ويعنى عملية منظمة واعية من التفكير العلمى السليم التى تسبق أى عمل، وهى النظرة المستقبلية لإتخاذ القرار الصحيح فى نجاح العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة فى ضوء إحتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، حيث ينتهى بوضع خطة تحدد : ما يجب عمله لتحقيق الأهداف المرسومة، والزمن اللازم، والكلفة، والقائم على التنفيذ. والتخطيط فى جوهره هو تصميم صورة للمستقبل المنشود وإكتشاف الطرق الموصلة إليه.

والتخطيط هو فن التعامل مع المستقبل، ويتضمن على تصميم الأهداف وتقييمها وإختيار المناسب منها وتحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجداول زمنية توظف الموارد المتاحة، وهذه الأهداف تعد بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلى، وتقوم عملية التخطيط على إفتراضات بيئية تصمم على أساسها بدائل للتصرف، مثل إفتراض زيادة حدة المنافسة أو إفتراض زيادة فى أسعار مستلزمات الإنتاج، أو العكس، وقد لا تتحقق هذه الافتراضات لتغير مفاجئ فى البيئة المحيطة، لذلك يتطلب

¹ نبيل حامد مرسي: التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٣.

الأمر تصميم عدة بدائل للتصرف، بحيث إذا تحقق الافتراض (أ) يستخدم البديل الخاص به، وإذا تحقق الافتراض (ب) يستخدم البديل الخاص به وهكذا.

والاستراتيجية خطة ونمط وموقع وتصور وحيلة. فالاستراتيجية هي خطة، لأنها تهتم بالمستقبل ورسم المسارات واختيار وتحديد البدائل للوصول لأهداف معينة. والاستراتيجية هي نمط، بمعنى أنها نمط حياة للمؤسسة يمكن إدراكه من خلال تتبع الجزئيات. والاستراتيجية هي موقع، فحين يحرك القائد قوات معينة لموقع مؤثر في نتيجة الحرب، فإنه يتخذ موقفاً على الأرض، وهذا المكان هو الموقع الذي يشكل فارقاً، ويحقق أعلى فرص للنجاح، وتجنب الخسارة أو تقليلها بحسب الظروف، أي أن الاستراتيجية تعنى إتخاذ موقع يحقق النصر. والاستراتيجية هي تصور ورؤية، لأنها تمثل عقل المؤسسة، وتصور واضح للهدف، وللوسيلة والترتيب المناسب لتحقيق الهدف، وتصور لسيناريو التنافس وتصرفات المنافسين. والاستراتيجية هي حيلة، بمعنى أنها حركة تخل بتوازن الخصم، فالحرب خدعة، ومختلف أنواع الصراع والتنافس تحتوى على هدف رئيس هو الإخلال بتوازن المنافس، وبالتالي فالاستراتيجية خطة ذكية أو حيلة أو خدعة^٢.

والآن، وبعد الوقوف على المقصود بمصطلح التخطيط والاستراتيجية، يمكن تركيب هذين المصطلحين فى مصطلح واحد، وهو التخطيط الاستراتيجى، ليقصد به التخطيط على مستوى الاستراتيجية، تخطيط يهتم بالرؤية الكلية البانورامية.

^٢ جاسم سلطان: التفكير الإستراتيجى والخروج من المأزق الراهن، طبعة ٢، مؤسسة أم القرى، المنصورة، ٢٠١٠، ص ٣٥

إن التخطيط الاستراتيجي هو المنهجية والعملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الانتقال من مجرد التفكير في العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق توجيهاً فعالاً بصورة أفضل للمؤسسة، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي، وفي الوقت نفسه إدراك الموقع الذي تقف فيه المؤسسة^٣.

وذلك لأن "التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي أين نحن الآن؟ أين نرغب أن نكون؟، كيف سنصل إلى هناك؟، كيف نقيس مدى تقدمنا؟، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط هي أحد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به"^٤.

خصائص التخطيط الاستراتيجي

١- أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على النظر بعيد المدى، والذي لا يقف عند التنبؤ بمستقبل يمكن توقعه بالتوصل إلى تكوين إطاره من خلال أحداث

^٣ خبراء بميك: كيف تفكر استراتيجياً؟، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ٢٠٠٤، ص٩.

^٤ خالد محمد طلال بنى حمدان، ووائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية، عمان، ٢٠٠٧، ص١٠.

الماضى، ولكنه عملية بناء المستقبل، أى اختراع عالم لن يتحقق وجوده إلا لمن يسعى إلى إختراعه، وهذا النظر يكون فى جميع المكونات والإتجاهات؛ إلى الأمام والخلف، أعلى، وأسفل، وإلى ما هو جانبى، وإلى ما هو بعيد، وبذلك يعد التخطيط الاستراتيجى أداة بصرية توفر مدى رؤية واسع وشامل^٥.

٢- التخطيط الاستراتيجى نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، حيث تشتمل المدخلات على متطلبات نظام التخطيط الاستراتيجى سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، وتتضمن عمليات التخطيط الاستراتيجى كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والإتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المؤسسة، وتتمثل مخرجات نظام التخطيط الاستراتيجى فيما يتم تحديده وصياغته من رسالة ورؤية وأهداف استراتيجية، واختيار البديل الأفضل، ووضع خطة استراتيجية تتضمن مسارات العمل لتحقيق هذا البديل^٦.

٣- التخطيط الاستراتيجى ينطلق من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الحالية والمستقبلية أمام المؤسسة لتحقيق وضع تنافسى متقدم، وتقوية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، وبذلك فهو يركز على الحاضر والمستقبل على حد سواء، وكذلك لا يغفل أحداث الماضى، ويؤكد ويهدف دائماً نحو الإبداع والإبتكار والأداء المتميز^٧.

^٥ خبراء بميك: كيف تفكر استراتيجياً؟، مصدر سابق، ص ٢٧.

^٦ مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الاستراتيجى والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٦٥.

^٧ خلف محمد البجيرى: أسس تخطيط التعليم، دار الفجر، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٧٠.

حيث إن تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات يوفر تبصراً وتعمقاً من الناحيتين الكمية والكيفية فيما يتصل بالمؤسسة وبيئتها المحيطة^٨.

٤- منهجية التخطيط الاستراتيجي منهجية شمولية وتكاملية تركز على الإتجاهات العامة الكلية وليس كثرة الدخول فى التفاصيل، وتتأثر بالمتغيرات الموجودة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وهى عملية فعالة تتسم بالمغامرة والهجوم وليست عملية تأثر سلبى، تأثر كرد فعل للأحداث البيئية، وهى عملية مرنة وليست جامدة، وموجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة، وهى عملية واقعية ذات مدلول حقيقى وموجهة بالمتطلبات البيئية وحاجات السوق ورغبات وإحتياجات أصحاب المصالح من المؤسسة، وهى عملية موجهة بمعايير ومؤشرات للقياس وليست مجرد فضاء فضفاض، وهى عملية مستمرة وليست عملية عرضية، ويشارك فيها جميع العاملين بالمؤسسة حتى تجد الخطة الاستراتيجية مساندة من الجميع، بداية من الإدارة العليا، إلى العاملين بالمؤسسة، والذين يتحملون مسئولية التنفيذ والقيام بالأنشطة التى يتطلبها نجاح الخطة^٩.

٥- إن التحديد والتوصيف الدقيق للرسالة والرؤية والأهداف هو منطلق أساسى لعملية التخطيط الاستراتيجى، كما أن عملية التخطيط الاستراتيجى فى جوهرها تقييم ومفاضلة وإختيار من البدائل الاستراتيجية لتحقيق الرسالة والرؤية والأهداف. ويلتزم التخطيط الاستراتيجى بالتحليل المنطقى والموضوعى للمواقف

^٨ حنان جاسم محمد عبدالله: دور التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية فى تحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على مدارس رياض الأطفال بدولة الكويت، رسالة دكتوراة، كلية التربية جامعة بنها، ٢٠١٤، ص ١٣١.

^٩ خالد محمد طلال بنى حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى منهج معاصر، مصدر سابق، ص ١٤.

والأحداث، والربط المنهجي للعلاقات بين المتغيرات والتفسير العلمى المحايد لدلالة الإتجاهات والعلاقات. ويتسم التخطيط الاستراتيجى بالواقعية حيث يقوم على الإمكانيات والفرص ويواجه المشكلات والقيود الموجودة فى البيئة المحيطة، ويقوم التخطيط الاستراتيجى على نظام للمعلومات متكامل وفعال، وتزداد أهمية خاصة المرونة والقدرة على التكيف فى نظام التخطيط التربوى مع تزايد التقلب والاضطراب البيئى، ويصعب تحقيق ذلك إلا من خلال البيانات والمعلومات التى يوفرها نظام المعلومات^{١٠}.

٦- يتميز التخطيط الاستراتيجى بالاستمرارية ومراعاة التغيرات البيئية، ومن ثم فهو يمكن المعهد أو المؤسسة من الاستمرار فى المنافسة، هذا بالإضافة إلى أنه يدرك بوضوح أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها، فهذه الخطط تكون فى حاجة إلى تعديل باستمرار فى ضوء حقائق السوق الإقتصادى وتزايد المنافسة وكذا الضغط الإجتماعى^{١١}.

٧- التخطيط الاستراتيجى نظام يتم من خلاله تحديد مجال عمل وأنشطة المؤسسة فى المستقبل، وتحديد مجالات تميز المؤسسة فى المستقبل، وذلك بناءً على نقاط القوة ونقاط الضعف فى أداء المؤسسة، والفرص والتحديات الموجودة فى البيئة الخارجية، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المؤسسة فى المستقبل لتصميم المستقبل المرغوب فيه^{١٢}.

^{١٠} مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية، مصدر سابق، ص ٥٩.

^{١١} المكاشفى عثمان دفع الله القاضى: التخطيط الاستراتيجى للتربية والتعليم، العلم والإيمان، القاهرة، ٢٠١٣م، ص ٤٢.

^{١٢} رضا إبراهيم المليجى: نحو تعليم متميز فى القرن الحادى والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١١، ص ٢٠.

أهداف التخطيط الإستراتيجي^{١٣}:

١- مواجهة التغير في بيئة عمل المؤسسة؛ حيث تهدف عملية التخطيط إلي التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والتحديات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة.

٢- تحديد توجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها، وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، والتأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بطموحات الإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلي الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق الترابط بين الرسالة والأهداف وما يتم وضعه منة سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

٣- تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وذلك بتحديد الخصائص الرئيسة لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة؛ مما يساعدها على تحقيق أهدافها ورسالتها، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، وتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه، والتأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل وتحديد سبل تطويرها، وتوفير

^{١٣} أسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ،

متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتوصل المثمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها، وتدعيم مقومات بقاءها واستمرارها ونموها.

٤- تطوير النظام الإداري للمؤسسة، وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار المبتكرة، وتوفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف، بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة، والعمل على تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وتحديد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، والتركيز على توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات المؤسسة، والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ويرجع ذلك: لوجود اتفاق عام بين القادة والخبراء على أن التخطيط الإستراتيجي مكون حاسم للإدارة والحكم الجيد، ويساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسات على فهم احتياجات تحقيق الأهداف المتنوعة، وخطط التنفيذ، وغالبًا ما يكون التخطيط بعيد المدى - تخطيط لمدة سنة أو سنتين - صعب التنفيذ وأقل في العائد، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي تخطيطًا هامًا جدًا في البيئة المتغيرة.

وتظهر أهميته للمؤسسات في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وحل المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطريق، الاتصال، التسويق، وتجنب بل والتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل وحلها.

وأشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمنظمات كما يساعدها على ما يلي: التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة، تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل، ويقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون، ويساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها^{١٤}.

^{١٤} نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، ٢٠٠٣،

المبحث الثالث

إدارة الازمات

الازمة مصطلح يعبر عن الحالة الحرجة والموقف الطارئ والمشكلة الحاصلة والواقعة والنكبة التي وقعت وحلت هذه المنظمة او المؤسسة او الشركة او الهيئة^{١٥}.

الازمة هي فترة حرجة او حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتتطوي في الاغلب على الاحداث سريعة وتهديد للقيم او الاهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة^{١٦}.

وتتعدد المراحل التي تمر بها الأزمة نتيجة تطوراتها نوعياً على مدى فترة زمنية معينة، ومن أهم المراحل للأزمة ما يلي^{١٧}:

١- **مرحلة الإنذار المبكر:** وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وتتمثل بالإشارات والإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشراً يمكن إدراكه وقد يكون العكس.

٢- **مرحلة التأزم:** وهي مرحلة نشوء الأزمة وتسمى أيضاً مرحلة الأزمة الحادة، فعندما ينتهي الإنذار تبدأ مرحلة التأزم، أو كما يصفها الناس بالأزمة ويتحدثون

^{١٥} د . محمد سرورين حكمت الحريري، ادارة الازمات واستراتيجيات القضاء على الازمات، الطبعة الأولى، دار صفاء والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ١٠٢

^{١٦} نعيم ابراهيم الظاهر ، ادارة الازمات الاستراتيجية ، ط١، ٢٠٠٧، ص ١٢٠

^{١٧} عاطف النويصر، المعوقات الإدارية التي تواجه الأجهزة الأمنية في التعامل مع الأزمات، (رسالة ماجستير غير مشورة)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. ٢٠١٣

عن وجودها، وهي نقطة اللاعودة، وقد تكون أقصر المراحل، ويصبح الوضع فيها معقداً نتيجة لوصول الأزمة إلى ذروتها.

٣- **مرحلة انفجار الأزمة:** عندما لا تتمكن المنظمة من التحرك في مرحلة التأزم، أو أنها أخفقت في اتخاذ القرار المناسب، أو أنها لم تستطع السيطرة على متغيرات الموقف فإن المنظمة ستعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والعنف، ومن ثم تعرض مستقبل المنظمة للخطر.

٤- **مرحلة الأزمة المزمنة:** وتتم فيها الصحوه والتعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية، وتحليل الذات وتضميد الجراح، وقد تستمر إلى فترة طويلة نسبياً، وفيها يتم التخطيط والتحليل لما حدث واتخاذ الإجراء المناسب.

٥- **مرحلة حل الأزمة:** وهي مرحلة إدارة الأزمة، ويتم فيها السيطرة على الأزمة، وحساب الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالطرق والأساليب والوسائل التي تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة.. الوضع المثالي لهذه المرحلة، أن تأتي المرحلة الأولى. ولكن قد تقلت زمام الأمور من يد المسئول أو المدير، وقد تنزلق الأحداث وتصل إلى مرحلة الأزمة الحادة الأزمة المزمنة، ومعنى ذلك أن تكمل الأزمة دورتها وتصل إلى مراحلها كافة.

تعريف إدارة الأزمات:

ان ادارة الازمات مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث وادارة الازمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة ومرتبة الحالات الازمات ، وهذه الاستجابة لتجعل المنظمة قادرة على

الاستمرار في اعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات المنتجات، وتحقيق الارباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الازمة قرار نجاح^{١٨}.

وعرفت ادارة الازمات بانها معالجة الازمة على نحو يمكن من تحقيق اكبر قدر ممكن من الاهداف المنشودة والنتائج الجيدة^{١٩}.

ترتكز إدارة الأزمات على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة وتحديد مصادر المخاطر والتهديدات وإزالة مسبباتها أو تقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية الناتجة عنها، وهذا يتطلب استخدام نظم للإنذار المبكر على درجة عالية من الحساسية للالتقاط كافة إشارات الإنذار الحقيقية ووضع خطط مسبقة للاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة.

ان إدارة الأزمات تمثل العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتفاعل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة، وتمثل قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعه وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها.

^{١٨} يوسف احمد ابو فاره ، ادارة الازمات مدخل متكامل ، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩، ص٤٩

^{١٩} نعيم ابراهيم الظاهر ، ادارة الازمات الاستراتيجية ، ط١، ٢٠٠٧، ص١٢٠

او هي تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها. او هي العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب^{٢٠}.

أن إدارة الأزمات تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تتيحها.

أهداف إدارة الأزمات:

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي :

١. وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
٢. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة .

^{٢٠} أحمد حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥

٣. وضع خطط الطوارئ ونظم الانذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف فى عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة .
٤. حسن إستغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع / المواجهة .
٥. محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وإنفعال اللحظة التى عادة ما يصاحب الأزمات .
٦. الاستغلال الكفاء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
٧. القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع .
٨. حسن معاملة الضحايا وعائلاتهم ورفع الروح المعنوية للمتضررين .
٩. استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا .
١٠. أقتناص الفرص التى قد تطرحها الأزمة .

مراحل ادارة الازمات

١-مرحلة الازمة التحذيرية :

هذه المرحلة هي مرحلة تحذير وانذار بالأزمة وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهريّة في المنظمة ، وهناك بعض الباحثين يطلقون على هذه المرحلة اسم مرحلة ما قبل الازمة ان ادراك هذه المرحلة وتشخيصها هو امر

في غاية الاهمية ، اذ الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها يؤدي الى ان تضرب الازمة المنظمة بقوة كبيرة حيث ان عدم ادراك هذه المرحلة بالنسبة للمنظمة معناها نجد نفسها امام المرحلة الازمة الحادة^{٢١}.

٢- الاستعداد والوقاية :

تعكس هذه المرحلة مدى قيام الادارة باستعدادات اللازمة للوقاية من الازمات واجراء التغييرات للازمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تبينها وكذلك للسيطرة على الازمة و التقليل من حدثها او اثاره اذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث ونظرا للأثار والتدميرية الهائلة التي تسببها الازمات بسبب نشاطها وعدم القدرة على مراجعتها والتعامل معها على اساس عملية فإنه من الضروري ان تقوم المنظمات بتخطيط وتنظيم الاستعداد واجراء الترتيبات لازمة لمواجهة اوضاع الازمات التي قد تتعرض لها^{٢٢}.

٣- مرحلة الازمة الحادة :

هي مرحلة التي تعقب منها الازمة الحادة وهي اول مراحل الازمة وعندما يكون لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الازمات فإنها تكون اكثر قدرة على إدارة هذه المرحلة وتقصر مدتها الزمنية والتي كلما طالت تلحق بالمنظمة اضرار وخسائر اضافية وقد اثبتت الدراسات ان المنظمات التي تمتلك خططا لإدارة الازمات تعاني من طول المدة الزمنية بهذه المرحلة والتي قد تقل الى ما

^{٢١} يوسف احمد ابو فاره ، ادارة الازمات مدخل متكامل، مصدر سابق، ص ٤٦

^{٢٢} نعيم ابراهيم الظاهر ، ادارة الازمات الاستراتيجية ، مصدر سابق، ص ١١٢

يقارب ثلاث اضعاف المدة الزمنية لهذه المرحلة في المنظمات التي تمتلك
خططا لإدارة الازمات وتشهد هذه المرحلة متابعات كبيرة من اطراف متعددة^{٢٣}.

٤-مرحلة تسوية الازمة :

تركيز ادارة المنظمة جهودها في هذه المرحلة على تسوية الامور واعادتها الى
وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل بداية المرحلة الاولى ويكون ذلك
بافتراض ان المنظمة نجحت في تجاوز المراحل الثلاث السابقة ووصلت الى
هذه المرحلة وتكز في هذه المرحلة على الامساك بزمام الامور بسرعة وحزم
ويكون نجاح إدارة المنظمة في هذه المرحلة اكثر فاعلية اذا كانت قد نجحت
في رصد تحذيرات الازمة في المرحلة الاولى وتقل فاعلية ادارتها هذا المرحلة
اذا لم تكن قد نجحت ذلك وفي هذه الحالة تكون التحديات امامها اكبر اذا يجب
ان تبذل مجهودا فوق العادة من اجل تسريع تجمعت تقدير نهائية وحاسمة
للازمة^{٢٤}.

^{٢٣} يوسف احمد ابو فاره ، ادارة الازمات مدخل متكامل، مصدر سابق، ص٤٦

^{٢٤} يوسف احمد ابو فاره ، ادارة الازمات مدخل متكامل، مصدر سابق، ص٤٦

المبحث الرابع

الجانب العملي

قامت الباحثة بإعداد استبانة لقياس "أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية"، بالاستناد إلى الدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من ثلاثة أقسام:

• القسم الأول: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية أفراد عينة البحث الذين يقومون بتعبئة الاستبانة وهي: (العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة).

• القسم الثاني: ويمثل جانب التخطيط الاستراتيجي، ويتكون (١٠) فقرات

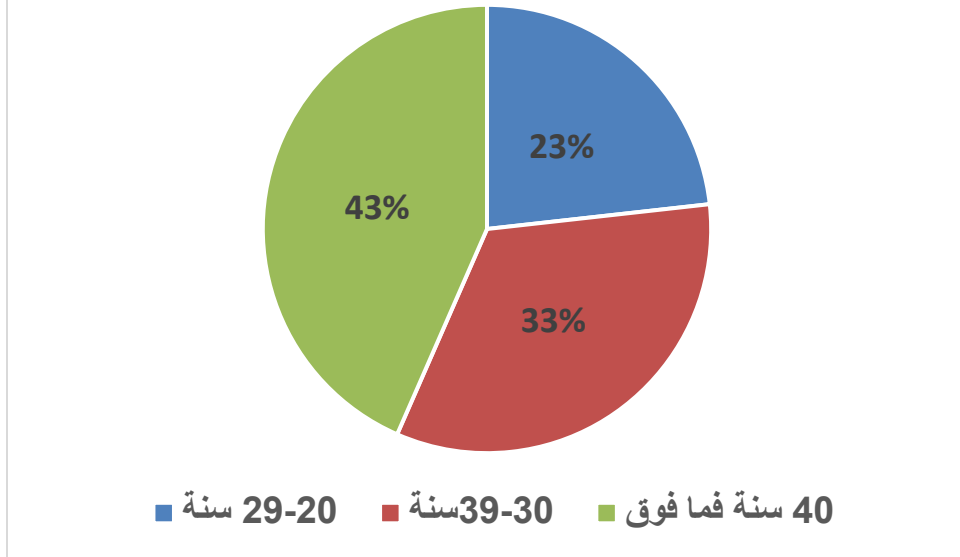
• القسم الثالث: ويمثل جانب إدارة الازمات ويتكون (١٠) فقرات أيضا.

وقد كانت بدائل إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

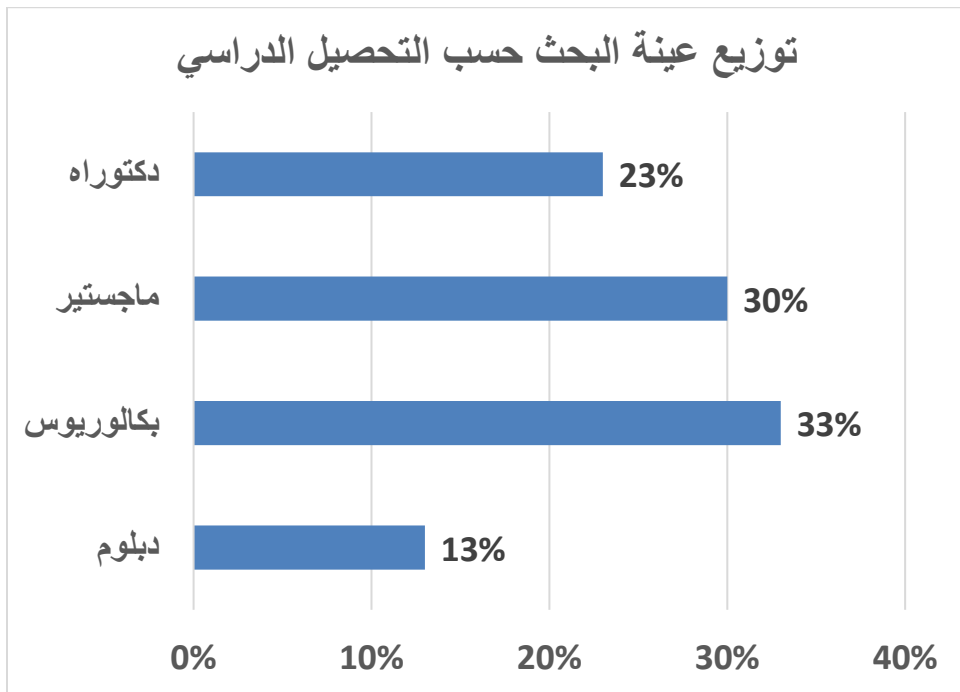
وقد تم توزيع الاستبان على أفراد عينة البحث وكان عدد الاستمارات الراجعة (٣٠) استمارة اعتمدت أساسا للتحليل.

حيث توزعت عينة البحث حسب العمر كما في الشكل التالي

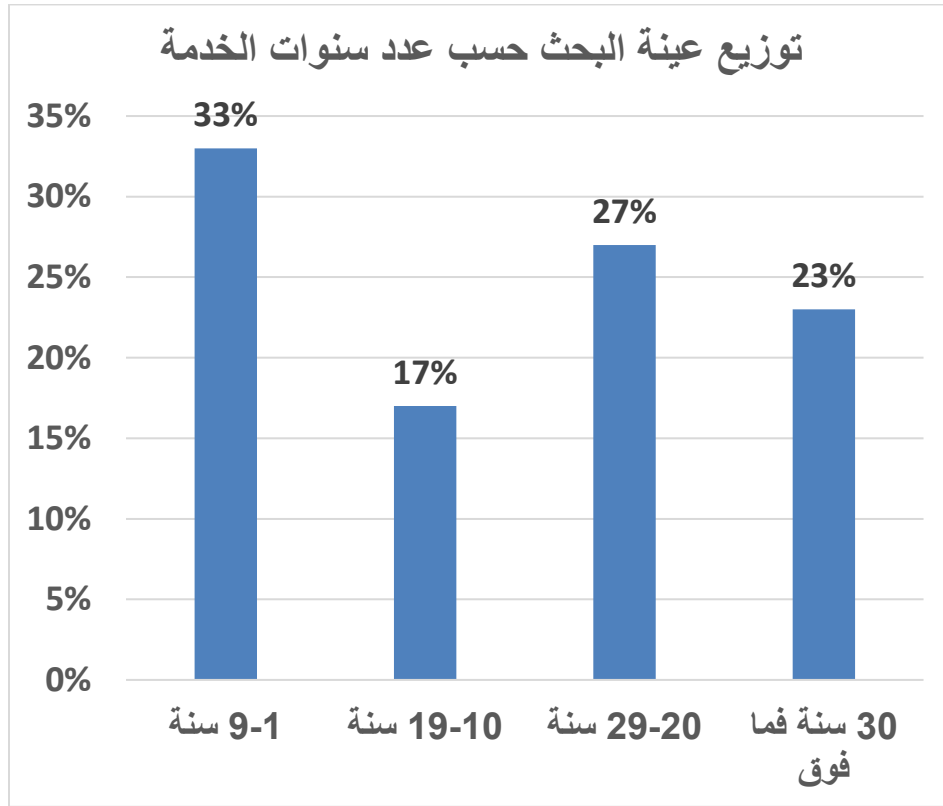
توزيع عينة البحث حسب العمر



ويوضح الشكل التالي توزيع عينة البحث حسب التحصيل الدراسي



والشكل ادناه يوضح توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة



• تحليل النتائج

بعد جمع استمارات الاستبيان الموزعة تم تحليل نتائجها وكانت كالاتي:

١-التخطيط الاستراتيجي

الجدول ادناه يمثل نتائج ردود عينة البحث على فقرات التخطيط

الاستراتيجي

الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		اوافق		أوافق بشدة		تسلسل الفقرة	رتبة الفقرة
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
٤.٣	٣.٣	١	٣.٣	١	٦.٧	٢	٣٣.٣	١٠	٥٣.٣	١٦	١٠	١
٤.١	١٠.٠	٣	٦.٧	٢	٣.٣	١	٢٦.٧	٨	٥٣.٣	١٦	٦	٢
٤.٠	٦.٧	٢	٣.٣	١	١٣.٣	٤	٣٦.٧	١١	٤٠.٠	١٢	١	٣
٣.٩	٦.٧	٢	٣.٣	١	٦.٧	٢	٥٦.٧	١٧	٢٦.٧	٨	٤	٤
٣.٨	٣.٣	١	١٠.٠	٣	١٣.٣	٤	٥٠.٠	١٥	٢٣.٣	٧	٩	٥
٣.٨	٦.٧	٢	٣.٣	١	٢٣.٣	٧	٤٠.٠	١٢	٢٦.٧	٨	٧	٦
٣.٧	١٣.٣	٤	١٣.٣	٤	٣.٣	١	٣٠.٠	٩	٤٠.٠	١٢	٣	٧
٣.٥	١٣.٣	٤	٦.٧	٢	٢٣.٣	٧	٢٦.٧	٨	٣٠.٠	٩	٢	٨
٣.٤	٢٦.٧	٨	٦.٧	٢	٣.٣	١	٣٠.٠	٩	٣٣.٣	١٠	٨	٩
٣.٣	١٦.٧	٥	١٦.٧	٥	١٦.٧	٥	٢٣.٣	٧	٢٦.٧	٨	٥	١٠

من خلال الجدول أعلاه نجد ان عينة البحث اجابت على فقرات الاستبانة بالموافقة اذ حصلت الفقرة العاشرة والتي تنص على (تتطلب دقة التخطيط

الاستراتيجي وجود البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها) على متوسط حسابي (٤,٣) وتلتها بقية الفقرات بنسبة تقترب منها تنازليا، بينما حصلت الفقرة الخامسة على ادنى متوسط حسابي (٣,٣) والتي تنص على (يساعد التخطيط على تقييم النتائج التي تم التوصل إليها في مواجهة الأزمة).

٢- إدارة الازمات

الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		اوافق		أوافق بشدة		تسلسل الفقرة	مرتبة الفقرة
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
٤.٢	٦.٧	٢	٣.٣	١	٦.٧	٢	٢٦.٧	٨	٥٦.٧	١٧	٨	١
٤.١	٣.٣	١	٦.٧	٢	١٠.٠	٣	٣٣.٣	١٠	٤٦.٧	١٤	١٠	٢
٤.٠	١٠.٠	٣	٦.٧	٢	٦.٧	٢	٢٣.٣	٧	٥٣.٣	١٦	٦	٣
٤.٠	٦.٧	٢	٣.٣	١	١٣.٣	٤	٣٣.٣	١٠	٤٣.٣	١٣	٥	٤
٣.٩	٦.٧	٢	٣.٣	١	٦.٧	٢	٥٦.٧	١٧	٢٦.٧	٨	٤	٥
٣.٨	٣.٣	١	١٠.٠	٣	١٣.٣	٤	٥٠.٠	١٥	٢٣.٣	٧	٩	٦
٣.٨	٦.٧	٢	٣.٣	١	٢٣.٣	٧	٤٠.٠	١٢	٢٦.٧	٨	٧	٧
٣.٧	١٣.٣	٤	١٣.٣	٤	٣.٣	١	٣٠.٠	٩	٤٠.٠	١٢	٣	٨
٣.٥	١٣.٣	٤	٦.٧	٢	٢٣.٣	٧	٢٦.٧	٨	٣٠.٠	٩	٢	٩
٣.٢	١٦.٧	٥	١٦.٧	٥	١٦.٧	٥	٢٦.٧	٨	٢٣.٣	٧	١	١٠

ومن خلال الجدول أعلاه نجد ان عينة البحث اجابت على فقرات الاستبانة بالموافقة اذ حصلت الفقرة الثامنة والتي تنص على (يتم مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة) على متوسط حسابي (٤,٢) وتلتها بقية الفقرات بنسبة تقترب منها تنازليا، بينما حصلت الفقرة الاولى على ادنى متوسط حسابي (٣,٢) والتي تنص على (يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- للتخطيط الاستراتيجي دور مهم جدا في إدارة الأزمات كونه يساعد على تحديد كل الفرص المتاحة لتخطي الأزمة، وبالتالي تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمة.
- التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلاً مهم جداً لمواجهة الأزمة وتتطلب دقة التخطيط الاستراتيجي وجود البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها.
- استخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها الأزمة خصوصاً مع القدرة على توزيع المسؤوليات والصلاحيات بفترة قصيرة للحد من آثار الأزمة، والحد من انتشار الأزمة بفترة زمنية مناسبة

التوصيات

- العمل على وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.
- العمل على تفعيل وسائل وطرق الاتصال الفعالة بين العاملين والإدارة لما لذلك من دور في احتواء الأزمة والتعامل معها بشكل أسرع.
- العمل على إشراك جميع العاملين في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل.
- أن يتم عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات.

المصادر والمراجع

١. نبيل حامد مرسي: التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨
٢. جاسم سلطان: التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، طبعة ٢، مؤسسة أم القرى، المنصورة، ٢٠١٠
٣. خبراء بميك: كيف تفكر استراتيجياً؟، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، ٢٠٠٤
٤. خالد محمد طلال بنى حمدان، ووائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازورى العلمية، عمان، ٢٠٠٧
٥. مصطفى محمود أبو بكر: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٤
٦. خلف محمد البحيري: أسس تخطيط التعليم، دار الفجر، القاهرة، ٢٠١٤
٧. حنان جاسم محمد عبدالله: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فى تحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على مدارس رياض الأطفال بدولة الكويت، رسالة دكتوراة، كلية التربية جامعة بنها، ٢٠١٤
٨. المكاشفى عثمان دفع الله القاضى: التخطيط الاستراتيجي للتربية والتعليم، العلم والإيمان، القاهرة، ٢٠١٣م
٩. رضا إبراهيم المليجى: نحو تعليم متميز فى القرن الحادى والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠١١
١٠. أسامة محمد سيد علي: التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠٠٨

١١. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة،
٢٠٠٣،

١٢. د. محمد سرورين حكمت الحريري، ادارة الازمات واستراتيجيات القضاء على
الازمات، الطبعة الأولى، دار صفاء والتوزيع، عمان، ٢٠١٢

١٣. نعيم ابراهيم الظاهر ، ادارة الازمات الاستراتيجية ، ط١، ٢٠٠٧

١٤. عاطف النويصر، المعوقات الإدارية التي تواجه الأجهزة الأمنية في التعامل
مع الأزمات، (رسالة ماجستير غير مشورة)، الرياض، جامعة نايف العربية
للعلوم الأمنية. ٢٠١٣

١٥. يوسف احمد ابو فاره ، ادارة الازمات مدخل متكامل ، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩

١٦. أحمد حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي،
٢٠٠٥م

الملاحق

م/ استبيان

تحية طيبة:

بين يديكم فقرات استبيان يهدف الى تقصي وجهة نظر المعنيين حول:

(أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات)

ولذا نود مشاركتكم معنا في هذا الاستبيان من خلال الإجابة على الأسئلة المدونة في

هذه الاستمارة بما يعبر عن وجهة نظركم حول كل فقرة بوضع علامة (صح) تحت

البديل المناسب مقابل كل فقرة، علما ان هذه الإجابات تستخدم لأغراض البحث

العلمي

مع فائق الاحترام

• المعلومات المهنية

العمر:

العنوان الوظيفي:

عدد سنوات الخدمة:

• أولاً: التخطيط الاستراتيجي

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد كل الفرص المتاحة لتخطي الأزمة.					
٢	يساعد التخطيط الاستراتيجي على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمة.					
٣	يسهم التخطيط الاستراتيجي على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمات.					
٤	يحدد التخطيط الاستراتيجي بدقة كافة إمكانيات الكلية التي يمكن استخدامها في مواجهة الأزمة.					
٥	يساعد التخطيط على تقييم النتائج التي تم التوصل إليها في مواجهة الأزمة.					
٦	يشجع التخطيط على ابتكار الحلول المنطقية لمواجهة الأزمة.					
٧	ضرورة التقييم المستمر للخطط الاستراتيجية لمواجهة الأزمة.					
٨	التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلاً مهم جداً لمواجهة الأزمة					
٩	لا بد من اقتناع المسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمة.					
١٠	تتطلب دقة التخطيط الاستراتيجي وجود البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها.					

• ثانياً: ادارة الازمات

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار					
٢	استخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها الأزمة					
٣	يتم الحد من انتشار الأزمة بفترة زمنية مناسبة.					
٤	هناك قدرة على توزيع المسؤوليات والصلاحيات بفترة قصيرة للحد من آثار الأزمة					
٥	هناك سرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة.					
٦	هناك وسائل اتصال فعالة للتعرف على حجم الأزمة.					
٧	هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث الأزمة.					
٨	يتم مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.					
٩	يتم مسح بيئة العمل الخارجية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.					
١٠	يوجد اهتمام بعمليات تحليل مؤشرات حدوث الأزمة.					