

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات داخل القطاع الصناعي؛ دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي

إعداد

أ. ندا اسماعيل إسماعيل سيف

باحثة دكتوراة في قسم الاجتماع

كلية الآداب - جامعة دمنهور

أ.م. د. محمود عبد الحميد حمدي

أستاذ علم الاجتماع المساعد

قسم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة دمنهور

دورية الإنسانيات - كلية الآداب - جامعة دمنهور

العدد (65) - الجزء الثالث - 2025

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات داخل القطاع

الصناعي : دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي

أ. ندا اسماعيل سيف

أ.م. د. محمود عبد الحميد حمدي

الملخص:-

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية، وذلك في ظل ما يشهده العالم من تحديات متسارعة ومتغيرات متلاحقة تؤثر على بيئة العمل الصناعية. ويولي البحث اهتمامًا خاصًا بكيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي كأداة فاعلة تسهم في تمكين المنظمات من التكيف مع هذه المتغيرات وتقليل آثار الأزمات المحتملة.

ويركّز البحث على إبراز الدور الحيوي الذي بات يلعبه التخطيط الاستراتيجي في دعم استمرارية الأعمال، وتحقيق التوازن بين الأهداف طويلة المدى والحلول الفورية اللازمة لمواجهة الأزمات. كما يسعى إلى الكشف عن مدى تأثير هذا النوع من التخطيط في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية داخل المصانع، من خلال تطوير الهياكل الإدارية، وتحسين كفاءة العمليات التنظيمية والإنتاجية.

ويتناول البحث مدى شمولية التخطيط الاستراتيجي للمقومات البنوية التي تُشكّل الأساس لأي مؤسسة صناعية، بما يشمل الموارد البشرية والتقنية والمادية. ويولي اهتمامًا خاصًا للعنصر البشري بوصفه العامل المحوري في العملية التصنيعية، ويتناول البحث بالسؤال ما إذا كانت الخطط الاستراتيجية تولي هذا العنصر ما يستحقه من اهتمام وتقدير.

كما يتطرق البحث إلى تحليل مدى دمج مفاهيم التنمية البشرية والتدريب والتطوير ضمن السياسات الاستراتيجية للمصانع، وتأثير ذلك على مستويات الأداء الفردي والجماعي. ويُناقش أيضًا أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصناعية، ومدى انعكاس التخطيط الاستراتيجي على التزاماتها الداخلية تجاه العاملين، وظروف العمل، ورفاههم النفسي والمهني.

كذلك يستعرض البحث البُعد الخارجي للمسؤولية الاجتماعية، من خلال رصد مدى التزام المؤسسات الصناعية بمسؤولياتها تجاه البيئة والمجتمع المحيط، خاصة في ظل الأزمات البيئية والصحية والاقتصادية. ويركّز البحث على العلاقة التبادلية بين تبني التخطيط الاستراتيجي الفعّال وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

ويُعد هذا البحث محاولة لفهم أعمق للتخطيط الاستراتيجي من منظور تكاملي، حيث لا يُنظر إليه كأداة فنية فحسب، بل كمنهج شامل يُوجّه قرارات المؤسسة في أوقات الاستقرار وأثناء الأزمات. ومن هنا، يتضح أن فعالية التخطيط الاستراتيجي لا تقتصر على الجوانب الإدارية أو التشغيلية، بل تمتد لتشمل الأبعاد الإنسانية والاجتماعية التي تشكّل جوهر الاستقرار المؤسسي.

وبذلك يسعى البحث إلى تقديم إطار تحليلي يُبرز الأثر الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المصانع على مواجهة الأزمات وتحقيق التكيف التنظيمي المستدام.

Abstract:

This research aims to examine the relationship between strategic planning and crisis management in industrial institutions, particularly in light of the accelerating global challenges and rapid changes affecting the industrial work environment. The study places special emphasis on how strategic planning can be employed as an effective tool that enables organizations to adapt to these changes and mitigate the potential impacts of crises.

The research focuses on highlighting the vital role that strategic planning plays in supporting business continuity and achieving a balance between long-term objectives and immediate solutions required to confront crises. It also seeks to explore the extent to which this type of planning contributes to enhancing organizational effectiveness within factories by developing administrative structures and improving the efficiency of organizational and production processes.

The study examines the comprehensiveness of strategic planning in addressing the structural components that form the foundation of any industrial institution, including human, technical, and material resources. Special attention is given to the human element as the central pillar of the manufacturing process, raising the question of whether strategic plans adequately consider and value this essential component.

Furthermore, the research analyzes the integration of concepts such as human development, training, and capacity building within the strategic policies of factories, and the resulting impact on both individual and collective performance levels. It also discusses the dimensions of corporate social responsibility (CSR) within industrial institutions, and how strategic planning influences internal

commitments toward employees, working conditions, and their psychological and professional well-being.

In addition, the study explores the external dimension of CSR by examining the extent to which industrial organizations fulfill their responsibilities toward the environment and surrounding communities, particularly in light of environmental, health, and economic crises. The research emphasizes the reciprocal relationship between adopting effective strategic planning and achieving institutional sustainability.

This research represents an attempt to develop a deeper understanding of strategic planning from a holistic perspective. It is viewed not merely as a technical tool, but as a comprehensive approach that guides organizational decision-making in both stable periods and times of crisis. Accordingly, the effectiveness of strategic planning is shown to extend beyond administrative and operational aspects to include the human and social dimensions that are central to institutional stability.

Thus, the study aims to provide an analytical framework that highlights the real impact of strategic planning in enhancing the capacity of factories to face crises and achieve sustainable organizational adaptability.

مقدمة :-

يُعد كلٌّ من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من القضايا الجوهرية التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، ولا سيما في ظل ما يشهده القطاع الصناعي والاقتصادي من تطورات متسارعة وتحديات متزايدة. ويُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد الركائز الأساسية للتنمية المؤسسية والتطوير التنظيمي، إذ يُمكن المنظمات من تعزيز قدراتها على التفاعل الإيجابي مع الأزمات المحتملة والحد من آثارها. ويستهدف هذا النوع من التخطيط تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات، سواء كانت صناعية أو اقتصادية أو حكومية، من خلال اعتماد أساليب علمية منهجية تدعم قدرتها على الاستمرارية والتكيف.

ويتناول التخطيط الاستراتيجي جملة من العناصر والمكونات التنظيمية، مثل إعادة بناء الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية، وتحديث الأنماط الإدارية التقليدية، وتوسيع نطاق ممارسة التخطيط ليشمل مختلف المستويات الإدارية، وليس فقط الإدارة العليا. ويكمن الدور الحاسم للتخطيط الاستراتيجي في تمكين المؤسسات من الوصول إلى موقع اقتصادي متقدم من خلال تعزيز تنافسيتها في السوق، عبر تصميم هياكل تنظيمية مرنة، ووضع خطط تنفيذية واضحة تدعم التطوير المستمر، وتتيح التقييم الفعال لمستوى تحقيق الأهداف.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بوصفها مدخلاً علمياً يُسهم في بناء قدرات المؤسسات على الاستعداد للأحداث الطارئة والتعامل معها بكفاءة. وتكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة في ضوء تزايد الأزمات البيئية والاقتصادية والصحية التي تواجه المؤسسات المعاصرة.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي يُعد عنصراً لا غنى عنه في منظومة إدارة الأزمات، لما يتميز به من شمولية واتساق مع المبادئ العلمية والإدارية الحديثة، الأمر الذي يجعله من المقومات الرئيسة لنجاح المؤسسات. فهو يوفر للأجهزة والفرق المعنية بإدارة الأزمات أدوات منظمة واستجابات فعّالة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة، مما يُعزز من جاهزية المؤسسات ومرونتها في مواجهة التحديات المستقبلية.

أولاً:- الإستراتيجية المنهجية :-

مشكلة الدراسة :-

تُعنى هذه الدراسة ببحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، في ظل ما أثبتته الدراسات السابقة من دور فعّال للتخطيط في التنبؤ بالأزمات والحد من آثارها. وقد

كشفت دراسة فيصل المطيري (2011) عن وجود علاقة طردية بين استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات في القطاع المصرفي. ويُعد التخطيط الاستراتيجي عملية ديناميكية تهدف إلى تحقيق تغييرات جوهرية في القيم والنظم الإدارية، بما يُعزز قدرة المؤسسات الصناعية على التكيف مع المتغيرات والتحديات. كما يساعد في بناء هياكل تنظيمية مرنة وتطوير بيئة العمل والموارد البشرية، بما يرفع الكفاءة ويُحسن الأداء المؤسسي. ويسهم كذلك في دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عبر أدوات تحليل علمية كـ SWOT، لتوجيه القرارات المستقبلية. ويُعد التخطيط أداة وقائية تُقلل من احتمالات حدوث الأزمات وتُعزز الاستجابة السريعة لها. كما أنه يساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار. ومن هنا تنطلق الدراسة الحالية من تساؤل رئيس مفاده: ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الطابع الحيوي والراهن للموضوع الذي تتناوله، إذ يُعد كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من القضايا المحورية التي تحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمختصين في مختلف أنحاء العالم، وذلك في ظل ما تواجهه المنظمات من تحديات متسارعة وأزمات متكررة تتطلب استجابات مدروسة وفعالة. ويُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة وقائية وتنظيمية رئيسية تساعد المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر، والحد من آثار الأزمات عند وقوعها، ومن ثم إدارتها بكفاءة.

الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تناولها لمتغيرين أساسيين في الدراسات التنظيمية المعاصرة، وهما التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. وتسعى الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين هذين المتغيرين في السياق الصناعي، ما يُعد إسهامًا معرفيًا قد يساهم في سد فجوة في الأدبيات العلمية، نظرًا لندرة الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين بشكل مترابط ومتكامل. كما تندرج الدراسة ضمن إطار علم اجتماع الإدارة، مما يُساهم في تعزيز الجوانب النظرية لهذا التخصص وتوسيع نطاق اهتماماته.

الأهمية التطبيقية:

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في الحاجة الماسة إلى دراسات عملية تساعد المنظمات على توظيف التخطيط الاستراتيجي كأداة فاعلة لإدارة الأزمات بطرق علمية مدروسة. ومن خلال النتائج المتوقعة، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى وتوصيات عملية تساهم في تطوير آليات التخطيط داخل المؤسسات الصناعية، بما ينعكس على تعزيز قدرتها على الاستجابة

للأزمات وتحقيق الاستقرار التنظيمي. كما تساعد الدراسة صُنّاع القرار في تصميم استراتيجيات واقعية تركز على معطيات علمية دقيقة، تسهم في بناء مؤسسات أكثر كفاءة وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية، مع التركيز على الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تمكين هذه المنظمات من التكيف مع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر.

وينبثق من هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأبرز أساليبه وآلياته المستخدمة في المنظمات الصناعية.
- الوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات وإدارتها بكفاءة.
- تحديد أهم المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات، واستعراض السبل الكفيلة بتجاوزها وتحقيق فاعلية أكبر في التخطيط.

تساؤلات الدراسة :-

تتعلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي، ما العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية ؟

ويتفرّع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها، وهي:

1. إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي على قدرة المنظمات الصناعية في إدارة الأزمات بكفاءة؟

2. ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات الصناعية؟

حدود الدراسة :

1: المجال البشري :

- أعضاء مجلس إدارة شركة سنا فودز للصناعات الغذائية.
- الهيئة الاشرافية و القيادات على مستوى الإدارات .

2: المجال المكاني (الجغرافي):

مقر شركة سنا فودز للصناعات الغذائية بوصفها وحدة الدراسة الأساسية.

3: المجال الزمني:

استغرقت الدراسة الميدانية 6 شهور من الفترة الزمنية (2024/8 م إلى 2025/2 م)

مفاهيم الدراسة :-

1. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :

هو نظام متكامل ومتعمد، يتم وفق خطوات منهجية متعارف عليها، يهدف إلى تحديد مجالات التميز والأنشطة المستقبلية للمنظمة، بما يعزز من قدرتها التنافسية. ويُعد استجابة تحليلية شاملة لنقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بما يساعد على تطوير وتوجيه مسارات النمو والتطور المستقبلي. كما يُمارس التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بصورة مترابطة، حيث يُحدد بدقة مساهمة كل مستوى إداري ووظيفته في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وجدير بالذكر أن التخطيط الاستراتيجي لا يُختزل في مجرد التخطيط قصير الأجل أو الروتيني، بل هو نهج طويل المدى يركز على التوجهات المستقبلية ويستند إلى رؤية واضحة ورسالة محددة للمنظمة .

يُعد هذا المدخل نظامًا تتبناه المؤسسة بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالقضايا الجوهرية التي تؤثر على استمرارية المؤسسة ونموها على المدى البعيد .
التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي هو وضع تصور مستقبلي يتم فيه تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات للمنظمة ، و وضع خطط ملائمة للتحرك من وضع حالي لوضع آخر مرغوب فيه و ذلك لتحقيق الاهداف المنشودة في المستقبل .

2. الأزمة Crisis :

هناك من يُعرف الأزمة ، على أنها حدث غير متوقع و مفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى حدوث اضطرابات بالمنظمة .

تُعرف الأزمة بأنها نقطة تحوّل حاسمة في مسار الأحداث، تنتقل فيها الأوضاع من حالة الاستقرار أو التحسن إلى حالة من التدهور أو التهديد، مما يجعلها لحظة مفصلية تتطوي على درجة عالية من عدم اليقين. وتمثل الأزمة موقفًا أو حالة بلغت مستوى حرجًا من التعقيد أو التصعيد، تنذر بحدوث تغير جذري في الواقع القائم. وقد تفضي الأزمة إلى نتائج سلبية وغير مرغوبة بدرجة كبيرة، أو على العكس قد تُنتج فرصًا للتغيير الإيجابي والتطور، وذلك بحسب كيفية إدارتها والتعامل معها. وبناءً عليه، فإن الأزمة تُعد حالة من عدم الاستقرار المؤسسي أو البيئي، تتطلب استجابة سريعة ومنهجية لتقليل الخسائر أو تعظيم المكاسب المحتملة.

3. إدارة الأزمات Crisis Management :

تُعرّف إدارة الأزمة بأنها عملية إدارية ممنهجة ومستمرة، تُعنى بالتنبؤ المبكر بالأزمات المحتملة من خلال آليات الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي قد تسهم في نشوء الأزمة. وتهدف هذه الإدارة إلى تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة؛ من أجل الوقاية من وقوع الأزمات، أو التعامل الفعال معها في حال حدوثها، بما يضمن الحد الأدنى من الأضرار التي قد تلحق بالمنظمة، وبيئتها الداخلية والخارجية، والعاملين فيها. كما تسعى إدارة الأزمة إلى تحقيق استجابة سريعة وفعّالة تُسهم في استعادة الاستقرار، والعودة إلى الوضع الطبيعي في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة متاحة .

ومن منظور آخر، تُعد إدارة الأزمات أيضًا أسلوبًا منهجيًا يُستخدم في مواجهة الحالات الطارئة والتعامل معها بفاعلية، من خلال التخطيط المسبق والاستعداد للتعامل مع الأزمات المحتملة، بما يساعد على تجنبها أو التخفيف من آثارها. كما تمثل الإدارة الفعّالة للأزمة الوسيلة الأساسية في احتواء المواقف الحرجة عند وقوعها، وكذلك بعد حدوثها، من خلال التحكم في التداعيات الناتجة عن الخلل أو الانحراف المفاجئ الذي قد يحدث أضرارًا متسلسلة. وبالتالي، تسهم إدارة الأزمات في تقليل الخسائر وتعزيز قدرة المنظمة على التعافي السريع .

4. التنظيم Organisation -:

ويمكن النظر إلى التنظيم كظاهرة سوسيولوجية وبناء اجتماعي دينامي، يتغير ويتطور تبعًا لتفاعلات الفاعلين داخله، وقدرته على التكيف مع استراتيجياتهم وسلوكهم. كما يُعد التنظيم إطارًا مرئيًا يسمح للمشاركين فيه بممارسة أدوارهم بوصفهم فاعلين اجتماعيين متعاونين، مع الحفاظ في الوقت ذاته على درجة من الاستقلالية في اتخاذ القرار والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة.

يمكن تعريف التنظيم بوصفه بناءً اجتماعيًا، رسميًا كان أو غير رسمي، يجمع بين مجموعة من الأفراد يعملون بتنسيق واعٍ ومنظم لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة. ويتميز التنظيم بعدة خصائص بنيوية، من أبرزها: وجود لوائح تنظم سير العمل، وتقسيم دقيق للمهام، وتوزيع للأدوار والمسؤوليات، إضافة إلى تسلسل هرمي واضح للسلطة. كما يشمل التنظيم نظامًا اتصاليًا يُحدد من خلاله تدفق المعلومات والتعليمات بين المستويات الإدارية المختلفة، سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي. وتُحدد فيه آليات الحوكمة الإدارية من حيث التعيين، الترقية، والمسؤولية التأديبية، كما يتفاعل التنظيم

باستمرار مع بيئته الداخلية والخارجية، وتُعرف هذه الكيانات بمسميات عدة منها:
التنظيمات الرسمية، التنظيمات المركبة، أو التنظيمات الكبرى
الدراسات السابقة :-

المحور الأول :- الدراسات التي تتناول التخطيط الاستراتيجي :-

1. دراسة "حمدي عبده عيد عبد اللطيف"، بعنوان (التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع الإسكان: دراسة ميدانية) ، رسالة دكتوراة ، كلية الآداب ، جامعة المنصورة ، 2021 :-

تهدف الدراسة إلى تحليل طبيعة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات الحكومية العاملة بقطاع الإسكان، واستكشاف دوره في دعم استدامتها، كما تسعى إلى تقييم مدى مساهمة هذه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة، لا سيما من خلال مشروعات المدن الجديدة والتجمعات الإسكانية، ومدى التزامها بالمعايير التخطيطية للخدمات المجتمعية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، باستخدام أدوات مثل الاستبيان والمقابلات، واستندت إلى نظريتي النظم والدور لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن أغلب المشاركين يرون أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد المالية والبشرية. كما أكد المشاركون أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يساعد في استكشاف الفرص والتهديدات الاقتصادية التي قد تؤثر على مستقبل الهيئة.

2. دراسة " وينبو شى " ، بعنوان " مساهمة القيادة والتخطيط الاستراتيجي في تطبيقات التجارة الإلكترونية في الجهات الفيدرالية :-

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على نجاح تطبيقات التجارة الإلكترونية في الوكالات الفيدرالية، مع التركيز على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي لمواقع الويب في تعزيز نجاح هذه التطبيقات المخصصة للخدمات الإلكترونية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية، وبالأخص التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية، وبين مستوى نجاح تطبيقات التجارة الإلكترونية..

المحور الثانى :- الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات :

1. دراسة " صلاح الدين سعد حمد " ، بعنوان (إدارة الأزمات فى الشركات الصناعية ، دراسة ميدانية للشركات الصناعية بولاية نهر النيل فى الفترة من (2010 م حتى 2016م) ، 2017 م :-

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية بولاية نهر النيل، مركزة على المفاهيم المرتبطة بالأزمات، من حيث خصائصها ومراحلها المختلفة، وتأثيراتها المتعددة على وحدات وإدارات المنظمة، اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، أبرزها ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في التعامل مع الأزمات، واعتماد منهجيات إبداعية ومبتكرة، كما كشفت النتائج أن السلوك السلبي من جانب المديرين بعد وقوع الأزمة يؤثر سلبًا على الثقة والمصادقية داخل المصنع، و أن الأزمات غالبًا ما تحدث بشكل مفاجئ، ما يؤثر على سير العمل والإنتاج. وشددت الدراسة على أهمية تدريب المديرين على مهارات إدارة الأزمات، إلى جانب تنمية قيم السلوك الإنساني التي تساعد على إعادة بناء بيئة العمل الداخلية .

2. دراسة " ويلسون ميكنيل ، كيت توبينغ " ، بعنوان " إدارة الأزمات في المدارس: الوقاية القائمة على الأدلة " :-

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة الحوادث الخطيرة التي تقع في المدارس، من خلال الاستفادة من البيانات الوقائية المتاحة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بأنواع متعددة من الأزمات مثل إطلاق النار، والقتل، والنشاط الإرهابي، والحرائق، وغيرها. ركزت الدراسة على كيفية إعداد وتطبيق الخطط الوقائية، ومدى فعالية التدريب عليها والاستجابة لها عند حدوث الأزمات، إلى جانب أهمية التعلم من التجارب السابقة. وأظهرت النتائج الحاجة الضرورية لإنشاء قاعدة بيانات شاملة لتوثيق الحوادث المدرسية الخطيرة، كما نبهت إلى أن طريقة تناول الإعلام لحالات الانتحار قد تسهم في زيادتها. وأوصت الدراسة بضرورة تقادي الجمود الإداري داخل إدارات المدارس، والعمل على تعزيز المرونة وسرعة الاستجابة عند التعرض للأزمات.

التعقيب على الدراسات السابقة :

تم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بطريقة منهجية منظمة، وقد أسهم هذا العرض في الإحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، ويمكن التعقيب على تلك الدراسات من خلال الجوانب الآتية:-

من حيث الموضوع :

تناولت الدراسات السابقة موضوعي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، كلٌ منهما على حدة أو في ارتباطهما بمتغيرات أخرى، بما يعكس أهمية كل منهما في السياقات التنظيمية

المختلفة. إلا أن ما يميز الدراسة الحالية هو سعيها لدمج المتغيرين معاً في إطار واحد، حيث تتناول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي (كعامل مستقل) وإدارة الأزمات (كعامل تابع)، بما يسمح باكتشاف مدى تأثير الأول على الثاني بشكل مباشر، وهو ما لم تتناوله معظم الدراسات السابقة بصورة تكاملية.

من حيث الإجراءات المنهجية :

اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي، الذي يُعنى بوصف وتحليل الظواهر كما هي في الواقع. كما أن العديد من الدراسات استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين تميزت الدراسة الحالية باستخدام دليل المقابلة كأداة لجمع المعلومات، نظراً لما توفره من عمق وتفصيل في البيانات، ولملءمتها لطبيعة موضوع الدراسة وسعيها لتحقيق درجة أعلى من المصادقية في النتائج.

ثانياً :- الإطار النظري :-

المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي :-

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي :-

تسعى المنظمات الحديثة إلى مواكبة التحولات المتسارعة في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، الأمر الذي يدفعها إلى البحث الدائم عن أدوات فعالة تُمكنها من استشراف المستقبل ومواجهة التحديات المتجددة بكفاءة، ويُعد التخطيط الاستراتيجي من أبرز هذه الأدوات، حيث يُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها المنشودة عبر تحليل دقيق لبيئتها الداخلية والخارجية، بما يساعد على تشخيص نقاط القوة والضعف، ورصد الفرص والتهديدات المحتملة.

ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المحاور الرئيسة في العمل الإداري، إذ لا يقتصر دوره على تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة، بل يمتد ليشمل وضع آليات التنفيذ، وتوفير الموارد المطلوبة، وتصوير سيناريوهات محتملة للتعامل مع التغيرات المتوقعة، إلى جانب إعداد خطط بديلة لمواجهة الظروف الطارئة، ويتميز هذا النوع من التخطيط بعدة خصائص، من أهمها: أنه يرشد المؤسسة للانتقال من وضعها الراهن إلى الوضع المستهدف، مع تحديد الوسائل المناسبة والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف في إطار زمني ومالي محدد، وهو ما أكدّه الباحث "ماريون هاينز" في دراساته.

يعتبر أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالاستراتيجية في أبحاثه ، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الذي

أصدره عام 1692م الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا ، و أكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي و اتباع استراتيجيات على أساس علمي لمواكبة التقدم و النهوض بالمؤسسات .

ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأول تطبيقاته كانت في المؤسسات العسكرية، حيث كان يُستخدم لتوجيه العمليات وتحقيق الأهداف البعيدة المدى بفعالية. ثم توسع هذا المفهوم وانتقل إلى المنظمات الاقتصادية، بما في ذلك منظمات الأعمال الربحية وغير الربحية، ليشمل في ما بعد المؤسسات التعليمية. ويرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة وطويلة الأمد، موجهة نحو المستقبل، تتميز بالتقييم المستمر واتخاذ القرارات المبنية على تحليل دقيق، بحيث يتم رسم مسار واضح يربط بين الحالة الراهنة للمنظمة وأهدافها المستقبلية.

و من خلال القراءات في الأدبيات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي ، يمكن تعريفه على أنه هو: التبصر بملامح ، و تصور توجهات ومسار و رؤية و رسالة المنظمة مستقبلاً وتخيّل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة .

يُعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية المعقدة التي يصعب حصرها في تعريف واحد، نظراً لتعدد أبعاده وتشعب تطبيقاته، وهو يمثل أداة رئيسية في الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة من خلال جهد منظم تشارك فيه جميع المستويات الإدارية، ويرتكز التخطيط الاستراتيجي على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، بما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، كما يقوم على التفكير المنهجي وصياغة السياسات والخطط الملائمة، ويُسهم في توجيه المنظمة نحو رؤيتها المستقبلية بكفاءة وفاعلية، ويمكن تعريفه بأنه إطار فكري متكامل لاستشراف المستقبل ووضع خطط قابلة للتنفيذ لتحقيق الأهداف المنشودة.

و يمكن تحديد تعريف للتخطيط الاستراتيجي على أنه الوسيلة الملائمة لتحديد الأهداف على المدى البعيد، و التوجه الفعلي و المناسب للمنظمة لتحقيق أهدافها .

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي :-

يحظى التخطيط الاستراتيجي بأهمية كبيرة في مختلف أنواع المشاريع، سواء كانت مشروعات حكومية أو شركات خاصة أو مبادرات فردية. وتزداد هذه الأهمية في عصرنا الراهن نتيجة لما يشهده من تدفق هائل للمعلومات، وتسارع في وتيرة الأحداث، وتداخل وتعدد التخصصات. فالعالم اليوم لم يعد يترك خطواته للمصادفة، بل أصبح يخطط بعناية لكل تحرك، نظراً للتغيرات المتلاحقة في السياقات السياسية والاقتصادية والبيئية، مما

يجعل التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة لضمان النجاح والاستدامة في مواجهة هذه التحولات.

تواجه الدول النامية تحديات كبيرة تتمثل في ضعف النمو، وانخفاض الإنتاجية، وضعف البيئة المؤسسية، وسوء توزيع الموارد، مما يفرض ضرورة تبني سياسات استراتيجية طويلة المدى. وتكمن أهمية هذه السياسات في تحقيق تنسيق فعال بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، بما يقلل من التناقض في القرارات الحكومية. ويُعد التخطيط الاستراتيجي أداة مركزية لمواجهة تلك التحديات، حيث يساهم في وضع أهداف تنموية واضحة، وتحقيق الانسجام بين الجهود، إلى جانب رصد الفرص المستقبلية مبكراً واستثمارها في دفع عجلة التنمية المستدامة

إن التحديات المتزايدة التي تواجه مؤسسات الأعمال في عصر الثورة المعلوماتية، وتصادد حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية، دفعت هذه المؤسسات إلى السعي المستمر لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع متطلبات هذا العصر. إذ يُعد التحسين المستمر للجودة عنصراً أساسياً ومتغيراً استراتيجياً يلعب دوراً محورياً في صياغة استراتيجية الأعمال، التي تساهم بشكل فعال في تعزيز جودة الأداء. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لا غنى عنها لتحقيق التوافق بين أهداف الجودة والتحديات البيئية المتغيرة .

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في قدرته على التعامل مع حالة عدم اليقين واشتداد المنافسة بين المصنعين المحليين والأجانب، مما يستلزم استشراف آفاق التنمية المستقبلية للصناعة والكيانات الفردية. ويساعد التخطيط الاستراتيجي على ضمان استدامة النمو من خلال وضع رؤية واضحة طويلة الأمد تحقق التميز المؤسسي. كما يُعد أداة أساسية للحفاظ على المكانة السوقية للمؤسسات الصناعية، وتعزيز فرص التوسع محلياً ودولياً. ومن ثم، تصبح الحاجة ملحة لوضع خطط استراتيجية منهجية تُحدد الأهداف بدقة، وترسم الوسائل الكفيلة بتحقيقها بكفاءة وفاعلية .

يمكن تلخيص أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية :-

- تحديد الأهداف بدقة: يوفر التخطيط الاستراتيجي رؤية واضحة للأهداف المستقبلية، ما يضمن وضوح التوجه لجميع العاملين داخل المنظمة.
- تقدير الموارد والإمكانات: يساعد على تحديد ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية ومالية ومادية لتنفيذ الخطط بكفاءة.

- وضع أساليب التنفيذ: يُسهم في تحديد طرق العمل المثلى التي يجب اتباعها لضمان تحقيق الأهداف عبر تعاون منسق بين الأقسام.
- تنظيم الزمن: يضع جدولاً زمنياً دقيقاً يربط بين مراحل التنفيذ المختلفة لضمان الالتزام بالمواعيد المحددة.
- استباق المشكلات: يُستخدم كأداة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع خطط بديلة لمواجهتها.
- المرونة البيئية: يعزز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الداخلية والخارجية.
- دعم الرقابة: يوفر مرجعية دقيقة لتقييم الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف، مما يضمن وجود نظام رقابي فعال.
- فى الأونة الأخيرة تركز العديد من المؤسسات و المنظمات على التخطيط الاستراتيجى لما له من أهمية بالغة و التى تتمثل فى الآتى :-
- يساعد التخطيط الاستراتيجى على قراءة البيئة ودراستها وتحليلها ومن ثم التوصل لتحديد وصناعة الفرص وتحديد الإمكانيات والوسائل بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومن ثم إعداد الخطط الإستراتيجية بناء على ذلك وفي عصرنا هذا يمكن أن نضيف بعداً جديداً هو أن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى ارتباط التخطيط بالبيئة الدولية والإقليمية ومدى قدرته على تحديد أهداف إستراتيجية على هذا الأساس فهي لا تنقيد بالواقع الجغرافي للدولة وتراعي الظروف والإمكانيات والمتغيرات المحلية فقط بل يساهم التخطيط الاستراتيجى فى قراءة الأوضاع الإقليمية و الدولية .
- تأسيس أوضاع مستقبلية أفضل بجانب الأخذ فى الاعتبار ، التحديات التى قد تحدث فى المستقبل فضلاً عن تحقيق التناسق والتكامل بين الوحدات و الإدارات داخل المؤسسة .
- إن استمرار تواجد المؤسسات و المنظمات و الحفاظ على مكانتها فى المشهد الاقتصادى و فى ظل هذه التحديات التى يمر بها العالم ، يرجع إلى قدرة هذه المنظمات على التخطيط الاستراتيجى ، و هنا تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجى و التى تتمثل فى جعل المؤسسات قادرة على الصمود أمام التحديات و الدخول فى خضم المنافسة دون ترزعزع من خلال اجراء التنبؤات و وضع الأهداف المستقبلية و الموازنات التخطيطية ، و وضع برامج العمل و الجداول الزمنية من أجل التحكم فى توجيه الأنشطة نحو الأهداف المراد تحقيقها و ذلك من بهدف الوصول لأعلى درجة من الكفاءة .

- يحتل التخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى و تبدو هذه الأهمية فيما يلي :-
 - تشخيص الأوضاع الحالية وتقييم الهيكل التنظيمي القائم ودراسة مدى تناسق أجزائه وتفرعاته ومدى الارتباط بين أجزاء هذه المراحل و احتياجات المجتمع.
 - النظرة البعيدة الواعية إلى المستقبل و رسم الخطط على المدى الطويل مع تقدير الاحتمالات و التنبؤات المبنية على أسلوب علمي.
 - امتداد آفاق التخطيط إلى جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة .
 - إحكام استثمار الوقت أو الزمن باعتباره مدخلاً أو مورداً مهماً من موارد المنظمة .
3. خصائص التخطيط الاستراتيجي :-

يرتبط نجاح الخطة الإستراتيجية بشكل كبير بامتلاكها لخصائص تتمثل في التجدد والمرونة والقدرة على التفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة. غير أن الخطة وحدها لا تكفي لضمان النجاح، بل يتطلب الأمر تدخلاً فاعلاً لتطوير العمليات والأنشطة المنبثقة عنها. ومع اتساع حجم المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها ومنتجاتها، وتوزع أسواقها على نطاق جغرافي واسع، بات التخطيط الاستراتيجي أكثر تعقيداً. لذا، أصبح من الضروري أن يستند هذا التخطيط إلى فهم عميق لمجموعة من الخصائص التي تمكنه من التكيف مع هذا التنوع والتعقيد لضمان فعاليته ، و من بين الخصائص التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي :-

- النظرة المستقبلية Insight Future :- يُعد استشراف المستقبل من الركائز الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، إذ يُعنى بتحليل الاتجاهات المستقبلية والتنبؤ بالفرص والتهديدات المحتملة. ويعتمد هذا التوجه على قواعد بيانات دقيقة تمكن من دعم اتخاذ قرارات أكثر فاعلية تخدم أهداف المنظمة على المدى البعيد
- الرؤية Vision :- يمثل التخطيط الاستراتيجي رؤية مستقبلية واضحة تستند إلى استغلال الأفكار ضمن تصور طويل الأمد، يركّز على تحديد الأهداف والوسائل الكفيلة بتحقيقها. ويعتمد على تنمية مجالات التميز والتنافس بما يشكل التزاماً مؤسسياً يوجّه الأداء ويمنع الانحراف عن المسار، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة
- الشمولية Comprehensive :- حيث ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه ، عملية تشمل المنظمة ككل ، و هذه العملية تتم بخطوات متعارف عليها ، فهو عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجمع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة، حيث تعمل شمولية النظام على زيادة الفاعلية لدى العاملين، وخلق مناخ الرغبة في تحسين الأداء و

المستقبل لتلك المنظمات مما يولد الشعور بالشمولية تجاه تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها .

- و هذا يتطلب أن تعرف الإدارة تلك المتغيرات (البيئة المحيطة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية و التنافسية و التشريعية) ، و يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند إتخاذ القرارات لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة متحركة ، لذا يتسم التخطيط بالديناميكية .

- المرونة Flexibility :- يتسم التخطيط الاستراتيجى بالمرونة ، بحيث يسمح للمنظمة أن تنتقل من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية و هذا يطلب الاستراتيجية و المرونة لتطویر الموارد المختلفة و تمتيتها ، و يقوم التخطيط الاستراتيجى أيضاً على التفاعل المستمر و التغذية الرجعية بين الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة أخرى ، و يقوم أيضاً على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الاستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية و التنفيذية و التشغيلية .

- العملية Process :- التخطيط الاستراتيجى عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم الاستراتيجيات ، يتبعها تحديد السياسات ، فتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تحقيق الأهداف .

- الاستمرارية :- و يعتبر أيضاً عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا وتتصف بالاستمرارية أي عدم توقف التخطيط وتواصله وعدم قطعه ، فضلاً عن كونه يتسم بالبساطة ، أى تأتي الخطة بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة، و يتم التطور من خلال فريق متكامل، وذلك نتيجة التغيرات المستمرة فى البيئتين الخارجية أو الداخلية للمنظمة، وهذا يعين قيام المنظمة بإجراء التغيرات المناسبة عندما يكون ذلك ضرورياً.

- الهيكلية Structure :- إن التخطيط الاستراتيجى يعتبر عملية منظمة تهدف إلى تأسيس الأهداف الأساسية ، والاستراتيجيات ، والسياسات ، وتطوير الخطط التشغيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة .

- عدم التأكد Not sure :- يبنى التخطيط الاستراتيجى على مواجهة عدم التأكد ، حيث إن المستقبل يعتريه الغموض و يحوى على الأخطار و حالات عدم التأكد ، الأمر الذى يتطلب مشاركة كافة المستويات الإدارية لتحديد المشاكل و القيود المستقبلية من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات ، و لا يتم ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجى لمواجهة حالات عدم التأكد .

- الآثار طويلة الأجل :- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية و هامة في المنظمة و هذه الآثار لا تظهر على المدى القريب ، و لكنها تحتاج إلى فترة طويلة الأمد و تكاليف و جهود مهمة .

من الممكن تحديد مجموعة من القواعد و الأسس التي يمكن اعتبارها بمثابة مجموعة من الخصائص التي تميز التخطيط الاستراتيجي ، و هذه الخصائص تمثل الخطوط العريضة لبناء التخطيط الاستراتيجي :-

□ إن نقطة البدء في بناء التخطيط الاستراتيجي هي تحديد الأهداف بطريقة واضحة و مقارنتها بالوسائل و الإمكانيات ، مع ضرورة تحقيق الملائمة بين الأهداف و طرق تحقيقها .

□ مراعاة أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بالمرونة مع القدرة على مواجهة ما ينشأ من تغييرات بعضها محتمل و البعض الآخر يرتبط بعامل التغير ، مع ملاحظة أن هناك عوامل طارئة يمكن أن تحدث لذا يجب أن يراعى أن يكون للتخطيط الاستراتيجي دينامية و مرونة .

□ التخطيط الاستراتيجي ، بناء عقلى تنظيمي يعمل على تحقيق الأهداف التي تضعها السياسة .

□ مراعاة أن الاستراتيجية تتسم بالتكامل و الشمول ، ويجب أن يراعى الاستراتيجية الاستراتيجية ، مع اعتماد كل مرحلة بالمرحلة السابقة .

□ يوفر الإطار للتخطيط الأكثر تفصيلاً وللقراءات الإدارية اليومية ، يحتوي علي إطار زمني أطول بالمقارنة مع أنواع التخطيط الأخرى .

□ يعتبر نشاطاً رئيساً بالنسبة للإدارة العليا التي يتوقع منها أن تقوم بدور نشط في هذا الخصوص.

4. متطلبات و مقومات التخطيط الاستراتيجي :-

تؤكد العديد من الأدبيات و الباحثين المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي ، بأن لابد من توفر العديد من المقومات و المتطلبات اللازمة لنجاح التخطيط الاستراتيجي .

يتطلب التطبيق الفعال لنظام التخطيط الاستراتيجي توفر المقومات الرئيسية التالية :-

- تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي :-

تُعَدُّ تهيئة المنظمة خطوة أساسية لضمان فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي، وتتمثل هذه التهيئة في تعزيز وعي أعضاء المنظمة، خاصة الإدارة العليا، بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وتشجيع روح الانتماء والعمل الجماعي. كما تتطلب تنمية الدافع لدى

العاملين للحفاظ على استقرار المنظمة واستمرارها. وتشمل التهيئة أيضاً التعرف على الموارد والإمكانيات المتاحة، وتقييم القدرات الإدارية والفنية للعاملين، إلى جانب توفير أدوات جمع المعلومات اللازمة. وأخيراً، يتم إعداد برنامج عمل واضح لفريق التخطيط يُعتمد كوثيقة رسمية توجه مسار تنفيذ الخطة.

و يأتي الهدف من تهيئة المنظمة ، للعاملين بها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي ، إلى أن من الممكن أن يواجه بعض العاملين مدخل التخطيط الاستراتيجي بقوة ، من باب مقاومة التغيير ، و هذا يرجع إلى كون التفكير ضيق و محدود ، لذا يجب على المنظمة تهيئة المناخ الملائم لعملية التخطيط الاستراتيجي .

- توفير المعلومات التي يتطلبها نظام التخطيط الاستراتيجي :-

يتطلب نظام التخطيط الاستراتيجي توافر معلومات دقيقة ومتكاملة حول البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث ينبغي تحديد ما هو متاح من بيانات يمكن الاستفادة منها، وما يجب توفيره لإعداد الخطة. وتشمل العملية معرفة مصادر الحصول على المعلومات، وتحديد الجهات المسؤولة عن جمعها، إلى جانب وضع برنامج زمني وإجراءات واضحة لتنفيذ ذلك. كما يجب استخدام أدوات وأساليب تحليل مناسبة لتفسير البيانات وتجهيزها بما يخدم أهداف التخطيط. وأخيراً، تُحدد آلية الاستفادة من هذه المعلومات ومسؤولية تداولها وتحديثها بشكل مستمر.

- استمرارية التفكير الاستراتيجي :-

إن استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة تمثل إحدى أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة، ونعني باستمرارية التفكير الاستراتيجي أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المنظمة على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية فحسب ، بل تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير، والتزام مهني مستمر بنظام التخطيط الاستراتيجي، ومراعاة متطلبات الخطة الإستراتيجية ، عند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأنها.

ويتطلب تحقيق استمرارية التفكير الاستراتيجي عددًا من المقومات منها الآتي ، تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ، وإنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ، وبناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لأعضاء المنظمة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بجدائية وموضوعية ، و تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة ووضع سياسات وقواعد

العمل، اعتماداً على مدخل المحاسبة ، بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية .

- إعطاء التخطيط الاستراتيجي أولوية ضرورية لدى الإدارة العليا :-

يُعد التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي أحد أبرز عوامل نجاحه، حيث تنعكس هذه الأهمية من خلال تخصيص وقت كافٍ له مقارنة بالمهام الروتينية، وإظهار الجدية في تنفيذ مخرجاته. ويتجلى ذلك أيضاً في تشجيع أعضاء المنظمة على التفاعل والمشاركة، وتقدير مقترحاتهم وآرائهم ضمن بيئة تحفز التفكير الاستراتيجي. كما يُظهر استعداد الإدارة لتحمل مسؤولية تنفيذ الخطة، وتحقيق التكامل بين مراحل إعدادها وتطبيقها، مع توفير الموارد والمعلومات اللازمة لضمان فاعليتها واستمراريتها.

المحور الثاني : إدارة الأزمات :-

تبرز أهمية إدارة الأزمات كعملية إدارية متكاملة تهدف إلى احتواء المواقف الطارئة والتعامل معها بفاعلية من خلال أدوات علمية وخطط استباقية مدروسة. وتعتمد هذه العملية على رصد المؤشرات المبكرة للخطر، ووضع سيناريوهات محتملة والاستعداد لمواجهةها عبر فرق عمل مدربة. غير أن تحليل الأزمات الحديثة يظل تحدياً كبيراً بسبب تعقيدها وتشابك أسبابها، مما يتطلب مرونة عالية وقدرة على التنبؤ وصياغة حلول متكاملة. فقد أصبحت الأزمات متعددة الأبعاد وغير نمطية، ما يستلزم نهجاً تحليلياً عميقاً للتعامل معها بكفاءة.

1. تعريف الأزمة :-

تُعد الأزمة حدثاً بالغ الأهمية يترك أثراً عميقاً تمتد حتى بعد انتهائها، ما يفرض ضرورة تكاتف جميع الجهات ليس فقط لفهم أسبابها، بل أيضاً لتقديم أساليب الوقاية والتعامل مع أزمات مستقبلية. وقد تنشأ الأزمة نتيجة لغياب التخطيط أو سوء اتخاذ القرار، أو نتيجة لعوامل خارجية عن سيطرة الإدارة، مثل خلل في تنفيذ الوظائف الإدارية الأساسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أو بسبب قصور في إدارة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة .

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم واسعة الانتشار في المجتمع المعاصر ، حيث أصبح يمثل بصورة أو بأخرى كافة جوانب الحياة ، بدءً من الأزمات التي يمر بها الفرد ، مروراً بالأزمات التي تمر بها الدول و الحكومات و المؤسسات ، إنتهاءً بالأزمات الدولية ، حتى أصبح يعرف هذا العصر بعصر الأزمات .

إدارة الأزمات :-

ينظر بعض الباحثين إلى إدارة الأزمات على إنها عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات .

2. أسباب نشوء الأزمات :-

- الخلل الإداري و الإدارة العشوائية و ضعف المهارات القيادية :-
قد يُعزى نشوء الأزمات في كثير من الأحيان إلى ضعف المهارات القيادية لدى المديرين، حيث تُمارس الإدارة بطريقة عشوائية تفتقر إلى الأسس العلمية والمنهجية. فالإدارة العشوائية لا تكتفي بإحداث الأزمات، بل تسهم أيضاً في تقويض الكيان الإداري بأكمله. ويُلاحظ هذا النمط بشكل خاص في بعض الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث، التي تعاني من غياب الرؤية المستقبلية وضعف في تطبيق مبادئ التخطيط العلمي. كما يظهر القصور في القدرة على التنبؤ بالأزمات واستشراف المستقبل، إلى جانب تجاهل دراسة البدائل، والمشاركة غير المدروسة لأفراد غير مؤهلين في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات وعجز المنظمة عن التعامل مع مشكلاتها بشكل فعال .

• سوء الفهم :-

يُعد سوء الفهم من أبرز الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات داخل المنظمات، حيث كشفت الدراسات أن العديد من الأزمات ترجع جذورها إلى خلل في تفسير المواقف أو الرسائل بين الأطراف المعنية. لذا، يجب على متخذ القرار الإداري أن يتحقق أولاً مما إذا كانت الأزمة ناتجة عن سوء فهم، سواء من قبله أو من قبل الأطراف الأخرى ذات الصلة. وغالباً ما ينشأ سوء الفهم نتيجة عاملين رئيسيين: الأول هو نقص المعلومات أو عدم اكتمالها، والثاني هو التسرع في اتخاذ القرار تحت ضغط القلق أو الخوف أو الرغبة في تحقيق نتائج فورية دون التحقق الكافي من المعطيات المتاحة .

• سوء الإدراك :-

الإدراك يعتبر أحد مراحل السلوك الرئيسية ، حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها ، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم ، أو به خلل ، فإن ذلك قد يؤدي إلى عدم سلامة الإتجاه الذي اتخذه القائد الإداري ، من الممكن أن يؤدي إلى حدوث أزمة ، هذا فضلاً عن المعلومات التي قد يتم تفسيرها وفقاً للميول و الأهواء الشخصية .

ثالثاً: الإجراءات المنهجية للدراسة :-

- نوع الدراسة:- تنتمي الدراسة الحالية إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تهتم بوصف وتحليل الظاهرة ، كما هي في الواقع .
- المنهج المستخدم :- المنهج الوصفي .
- أدوات جمع البيانات :- أداة المقابلة .
- مجالات الدراسة :-
- المجال البشري :- بعض قيادات شركة سنا فودز للصناعات الغذائية .
- المجال المكاني :- شركة سنا فودز للصناعات الغذائية .

الدراسة الميدانية :-

استخدمت الباحثة أداة المقابلة كإحدى أدوات البحث النوعي بهدف تعميق الفهم حول واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سنا فودز للصناعات الغذائية، وذلك من خلال مقابلة عدد من القيادات الإدارية في الشركة محل الدراسة. وقد سعت المقابلات إلى استكشاف مدى تكامل وتطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، ودوره الفعلي في التعامل مع الأزمات الصناعية التي قد تواجهها. كما تناولت المقابلات تساؤلات محورية تتعلق بما إذا كان التخطيط الاستراتيجي يشتمل على جميع عناصر التنظيم الإداري (من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وتقييم)، أم أنه يركز على بعض الجوانب ويُهمل أخرى. كذلك، حاولت الباحثة من خلال هذه الأداة الوقوف على ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي المعتمد يُسهم فعلاً في رفع كفاءة وفاعلية التنظيم، أم أن هناك ثغرات أو قصور في آليات تطبيقه، تحول دون شموله لكافة مقومات ومتطلبات التنظيم الصناعي الحديث. وقد ساهمت نتائج المقابلات في تقديم فهم أكثر عمقاً ودقة لمدى فاعلية الممارسات التخطيطية بالشركة، ومدى توافقها مع الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

واقع التخطيط الاستراتيجي للتنظيمات الصناعية :-

- المتطلبات التي يحتاجها التخطيط الاستراتيجي ليكون فعال :-

أظهرت نتائج الدراسة إجماعاً بين أفراد العينة على أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتوفر مجموعة من المقومات الأساسية التي تمثل متطلبات ضرورية لضمان نجاحه. ويأتي في مقدمة هذه المتطلبات ضرورة وضوح رؤية المؤسسة وأهدافها، على أن تكون هذه الرؤية معلنة ومفهومة لجميع المعنيين داخل المنظمة. كما يتطلب التخطيط الاستراتيجي توفر قاعدة معلومات دقيقة وشاملة، لضمان توافق الخطط الموضوعية مع التوجهات العامة للمؤسسة. وأكدت النتائج أن المورد البشري يُعد العنصر المحوري في

ضمان فعالية التخطيط، حيث يجب أن تتوفر لدى المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة ومدرّبة تمتلك المهارات اللازمة لتصميم الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بكفاءة. ويشمل ذلك القدرة على تحليل البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب منها بما يحقق الأهداف المنشودة. كما يُعد توفر الموارد المالية والمادية عاملاً داعماً لا غنى عنه، ويستلزم الأمر التزام الإدارة العليا بتوفير الدعم اللازم لضمان استدامة عمليات التخطيط. وبذلك، فإن تحقيق فعالية التخطيط الاستراتيجي يتطلب تكاملاً بين وضوح الرؤية، ودقة المعلومات، وكفاءة الموارد البشرية، والدعم المؤسسي الفعال .

- المعوقات و التحديات الرئيسة التي تؤثر في عملية التخطيط الاستراتيجي و كيف تم التغلب عليها

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة حددوا مجموعة من المعوقات والتحديات الجوهرية التي قد تؤثر سلباً على فعالية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الصناعية، حيث أكد أحد المشاركين أن هذه المعوقات تنقسم إلى داخلية وخارجية ، وتتمثل المعوقات الداخلية في ضعف كفاءة القوى العاملة، ونقص الخبرات التخصصية، إلى جانب عدم توافر الأيدي العاملة المدربة، وضعف برامج التدريب والتأهيل المهني، مما يحد من قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها بكفاءة ، كما أشار المشاركون إلى نقص الموارد المادية والمالية، وكثرة الأزمات الداخلية وتكرارها، مما يخلق حالة من عدم الاستقرار التشغيلي ، إضافة إلى ذلك، أٌبرز غياب نظام رقابي فعال ومحايد يمكنه ضمان انسيابية العمليات الإنتاجية، ورصد الانحرافات في حينها ، كما تم التأكيد على ضعف التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة، مما يعيق تدفق المعلومات ويؤثر على دقة اتخاذ القرار، أما على الصعيد الخارجي، فقد أشار المشاركون إلى أن تقلبات سعر الصرف، ولا سيما ارتفاع قيمة الدولار، تمثل تحدياً رئيسياً في ظل بيئة اقتصادية غير مستقرة ، كما تؤثر الأزمات السياسية والاقتصادية المحلية والعالمية في قدرة المؤسسة على التخطيط بعيد المدى، بما يفرض على صانعي القرار ضرورة اعتماد نماذج تخطيط أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات.

- دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة و تحقيق الفاعلية التنظيمية :-

أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة محل التحليل تضطلع بدور فعال في مجال المسؤولية الاجتماعية، حيث تبنت مجموعة من المبادرات التي تستهدف العاملين داخل المؤسسة والمجتمع المحيط بها، وأشار أفراد العينة إلى أن من أبرز البرامج الداخلية تقديم مساعدات مادية للعاملين الأكثر احتياجاً، إضافة إلى منح الزواج، وتوفير حوافز مالية وعينية في

ظل ارتفاع تكاليف المعيشة. كما تقدم الشركة مساعدات طبية تشمل صرف الأدوية وإجراء العمليات الجراحية للعاملين وأسرهم من ذوي الدخل المحدود. وأكد المشاركون على اهتمام الشركة بمجال السلامة المهنية من خلال توفير بيئة عمل آمنة وتحسين الظروف المادية لمواقع الإنتاج، إلى جانب تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجالات الصحة والسلامة المهنية وسلامة الغذاء والجودة. كذلك، توفر الشركة نظام القرض الحسن لموظفيها دون فوائد، دعمًا للاستقرار المالي والاجتماعي. وتبرز مساهمة الشركة أيضًا في تطوير العنصر البشري من خلال إتاحة فرص التعلم والتأهيل المهني في مجالات إدارة الأعمال، مما يعزز من كفاءة العاملين. وتسعى هذه المبادرات إلى رفع روح الولاء والانتماء، بما ينعكس إيجابيًا على الفاعلية التنظيمية ويعزز من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ضمن إطار تنموي مستدام.

أما فيما يتعلق بدور الشركة - محل الدراسة - في تحقيق المسؤولية الاجتماعية خارج نطاقها الداخلي، فقد أكدت آراء أفراد العينة، إلى جانب تأكيد مسؤول المكتب الخيري التابع لها، أن الشركة تسهم بشكل فعال في دعم محيطها الاجتماعي من خلال مجموعة من الأنشطة والمبادرات المجتمعية. وتتمثل أبرز صور هذا الدور في تقديم تبرعات مادية وعينية للأسر الأكثر احتياجًا، سواء بصورة مباشرة أو من خلال التعاون مع جهات خيرية. كما توفر الشركة مساعدات اجتماعية دورية، منها صرف معاشات شهرية لبعض الحالات الإنسانية، بهدف التخفيف من أعباء الحياة. وفي إطار دعم التعليم، تقدم منحًا دراسية للطلاب غير القادرين على سداد المصروفات التعليمية، بما يساهم في دعم حق التعليم وتقليل نسب التسرب الدراسي. كما تسعى الشركة إلى المساهمة في الحد من الفقر والبطالة، من خلال توفير فرص عمل حقيقية لأفراد المجتمع المحلي، لا سيما لفئة الشباب، وتحرص بشكل خاص على إدماج ذوي الهمم في سوق العمل من خلال تعيينهم في وظائف تتناسب مع قدراتهم. وتعكس هذه المبادرات التزام الشركة بدورها المجتمعي خارج جدران المؤسسة، بما يعزز من صورتها المؤسسية ويساهم في تنمية المجتمع بشكل مستدام.

- دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات :-

الأزمات التي واجهت الشركة :-

أظهرت نتائج الدراسة، بناءً على ما ورد من آراء المشاركين، أن من أبرز الأزمات التي واجهت الشركة محل الدراسة كانت أزمتا أحداث عام 2011 وأزمة جائحة كورونا، واللذان تمثلان نماذج لأزمات غير متوقعة ذات طابع حاد وتأثير واسع النطاق. وقد تسببت

كلتاها في اضطراب العمليات الإنتاجية، ما أدى إلى انخفاض ملحوظ في حجم الإنتاج وبالتالي تراجع في معدلات المبيعات خلال فترات الأزمة. ورغم تلك التداعيات الاقتصادية السلبية، فإن الشركة أبدت مستوىً عالياً من الالتزام الاجتماعي والمؤسسي، حيث تحمّلت الأعباء المالية الناتجة عن تلك الأزمات دون أن تنتقل أي عبء اقتصادي إلى العاملين لديها. وأكدت آراء المشاركين أن الحقوق المالية للموظفين لم تتأثر، سواء فيما يخص الأجور أو الحوافز، كما حافظت الشركة على استمرارية برامج المسؤولية الاجتماعية، داخلياً وخارجياً، دون تقليص أو إلغاء. ويعكس هذا السلوك المؤسسي قدرة الشركة على إدارة الأزمات بكفاءة، ويشير إلى قوة التزامها بقيم العدالة الاجتماعية والتوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية المجتمعية، وهو ما يعد نموذجاً إيجابياً يُحتذى به في إدارة الأزمات بمنظور استراتيجي مستدام.

الرؤية المستقبلية للشركة لمواجهة الازمات :-

في ضوء ما أشار إليه المشاركون في الدراسة، يتضح أن تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي يُعد ضرورة ملحة لضمان فاعلية الأداء المؤسسي في مواجهة التحديات. ويتطلب ذلك جمع كم كبير من المعلومات الدقيقة حول طبيعة العمل، وطبيعة المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية، وربط تلك المعطيات بالمتغيرات البيئية المحيطة، سواء الداخلية منها أو الخارجية، والتي تشمل الجوانب المادية والاقتصادية والسياسية، نظراً لما قد يكون لها من تأثير مباشر أو غير مباشر على سير العمل داخل المؤسسة. ويؤكد المشاركون على أهمية إعداد خطط بديلة يتم تفعيلها في حال وقوع أية أزمات، لضمان استمرارية العمل وتقليل الآثار السلبية.

كما برزت "الرؤية المستقبلية" كأحد المرتكزات الأساسية التي تُعزز قدرة المؤسسة على الصمود أمام الأزمات، وذلك من خلال دعم وتطوير الإدارات الحيوية، وعلى رأسها إدارة البحوث والتطوير، وإدارة الموارد والإمداد، ممثلة في أقسام التخطيط، والمشتريات، والمخازن. إذ إن تقوية هذه الإدارات، إلى جانب تعميم ثقافة التخطيط وتنفيذ الخطط البديلة على مستوى جميع القطاعات، يساهم في تعزيز جاهزية المؤسسة للتعامل مع الأزمات، سواء كانت محلية أو عالمية. وتشير الآراء إلى أن المؤسسات التي تتبنى إدارة قائمة على المعرفة والتعلم المستمر تكون أكثر قدرة على تجاوز الأزمات بكفاءة ومرونة.

الآثار المترتبة على حدوث أي من هذه الأزمات التي ذكرتها من قبل، ومدى تأثيرها على أداء الشركة :-

أوضحت نتائج المقابلات أن جائحة كورونا كان لها تأثير ملحوظ على حركة المبيعات والمشتريات داخل الشركة، نظراً لأنها بدأت في الصين، والتي تُعد من أكبر الدول المصدرة عالمياً، الأمر الذي أدى إلى حدوث اضطرابات كبيرة في سلاسل التوريد، ونقص في توافر العديد من المنتجات والخامات. كما تأثرت الأسواق الأوروبية والأمريكية بشدة، مما أسفر عن انخفاض حاد في معدلات الاستيراد وارتفاع في أسعار المواد الخام على المستويين المحلي والعالمي. في ظل هذه الظروف المعقدة، لجأت بعض الشركات إلى تسريح العمالة لتقليل النفقات، غير أن الشركة محل الدراسة اعتمدت بدلاً من ذلك على إعادة تنظيم آلية العمل، حيث تم تقسيم جداول الحضور لتقليص التواجد اليومي، واقتصرت الحضور على ثلاثة أيام أسبوعياً بنظام التناوب. أما فيما يخص نقص الخامات، فقد تم الاتجاه إلى استخدام بعض البدائل المتاحة لتقليل حدة الأزمة، إلا أن التأثير السلبي استمر في الظهور على مستوى المبيعات نتيجة انخفاض جودة أو وفرة بعض المنتجات، مما يعكس التحديات الحقيقية التي فرضتها الأزمة، بالرغم من الجهود المبذولة للتكيف والتعامل مع المتغيرات الطارئة.

خاتمة :-

في ضوء ما تم تناوله في هذه الدراسة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المصانع، يتضح أن نجاح المؤسسات الصناعية لم يعد رهناً فقط بقدرتها على الإنتاج أو جودة منتجاتها، بل أصبح مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على التخطيط المستقبلي واستباق المخاطر. فالتخطيط الاستراتيجي يُمثل الإطار العام الذي يُمكن المؤسسة من مواجهة الأزمات بفاعلية، من خلال وضع رؤية واضحة وأهداف قابلة للتحقيق، مع توفير البدائل والسيناريوهات المناسبة لمختلف الاحتمالات.

لقد أثبتت التجارب أن غياب الرؤية الاستراتيجية وضعف الاستعداد المسبق يجعل المؤسسات الصناعية أكثر عرضة للانهايار عند مواجهة أزمات مفاجئة، سواء كانت أزمات داخلية تتعلق بالموارد والإدارة، أو خارجية ناتجة عن ظروف اقتصادية أو سياسية. في المقابل، فإن المصانع التي تتبنى أساليب تخطيط استراتيجي مرنة ومتكاملة، وتحرص على جمع وتحليل المعلومات ومتابعة المتغيرات المحيطة، تكون أكثر قدرة على الصمود والتعافي السريع.

وبالتالي، فإن تعزيز ثقافة التخطيط داخل المصانع، وتدريب الكوادر على مفاهيم إدارة الأزمات، لم يعد خياراً بل ضرورة ملحة تفرضها طبيعة التحديات المعاصرة. ويُعد التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات هو السبيل لضمان استمرارية العمل، وتحقيق التنافسية والاستقرار المؤسسي في بيئة صناعية تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد.

النتائج العامة و التوصيات :-

أولاً: النتائج العامة

1. أثبت التخطيط الاستراتيجي فعاليته في مواجهة الأزمات المفاجئة مثل جائحة كورونا وأحداث 2011.
2. تمتلك الشركة رؤية واضحة، وتؤدي أهمية كبرى للربط بين الأهداف العامة وظروف البيئة الداخلية والخارجية.
3. أظهرت الشركة التزاماً اجتماعياً قوياً تجاه العاملين داخلياً وخارجياً خلال فترات الأزمات.
4. تبين أن الموارد البشرية المدربة والكفؤة كانت عنصراً حاسماً في استمرارية الإنتاج والتكيف مع الأزمات.
5. تبرز أهمية المرونة التنظيمية، خاصة في آليات العمل اليومية وتقسيم ساعات الحضور أثناء الأزمات.

6. أثرت الأزمات العالمية على حركة المشتريات وأسعار الخامات نتيجة الاعتماد الكبير على الاستيراد.
7. واجهت الشركة تحديات داخلية مثل ضعف التنسيق، ونقص الموارد، وغياب الرقابة الفعالة.
8. وجود خطة بديلة ساعد في تخفيف حدة التأثيرات السلبية على العمليات الإنتاجية.
9. تمثل إدارات مثل التخطيط، المشتريات، والمخازن عناصر رئيسية في بناء استجابة فعالة للأزمات.
10. هناك وعي متزايد بأهمية بناء نظام معلوماتي متكامل لدعم قرارات التخطيط الاستراتيجي.

ثانيًا: التوصيات

- ضرورة تعزيز التدريب المستمر للقيادات والعاملين على التخطيط وإدارة الأزمات.
- تطوير نظام معلوماتي شامل يربط بين الإدارات المختلفة لتسهيل اتخاذ القرارات السريعة.
- تعزيز التنسيق بين الإدارات الداخلية لضمان انسيابية العمل وتكامل الجهود في وقت الأزمات.
- تنويع مصادر التوريد وتقليل الاعتماد على الاستيراد لتخفيف التأثير بالصدمات الخارجية.
- تعزيز ثقافة التنبؤ الاستباقي وصياغة سيناريوهات متعددة للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

المراجع :-

المراجع العربية :-

- احمد القطامين ، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، دار محلاوى للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001
- اعتماد محمد علام ، اجلال إسماعيل حلمي ، علم اجتماع التنظيم " مداخل نظرية و دراسات ميدانية " ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2013
- امال يوسف زروق ، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء الاقتصاد السوداني: بالتطبيق على تجربة السودان في قطاع النقل 1995م – 2015م ، رسالة دكتوراة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان ، 2017 .
- الياس شرفة ، إدارة الأزمات " الأساليب و المعوقات " ، مجلة تاريخ العلوم ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، العدد 11 ، 2018.
- اياد نصر ، سيكولوجية إدارة الأزمات ، دار الخليج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2019
- ايمان احمد الشربيني ، التخطيط المالي كأداة لتحقيق الشفافية و المصادقية فى الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح ، معهد التخطيط القومى ، القاهرة 2022،
- بدر آل الشيخ ، مدى جاهزية إدارات الأمن و السلامة لمواجهة الأزمات و الكوارث : دراسة مسحية للعاملين بإدارات الأمن و السلامة بالهيئة الملكية بالجبيل و ينبع ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008 .
- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010
- حسين محمد الجبورى ، التخطيط الاستراتيجي فى التعليم ، " تخطيط معاصر فى عالم متجدد " ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 2010
- حمدي عبده عيد عبد اللطيف، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع الاسكان: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة المنصورة ، 2021
- خالد مسعود يحيى البارونى و آخرون ، اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة بجامعة الزاوية ، مجلة العلوم

- الاقتصادية و السياسية ، كلية الاقتصاد و التجارة ، الجامعة الأسمرية
الاسلامية ، العدد 6 ، ليبيا ، 2015 .
- رندة جمال إسماعيل سكيك ، المرونة النفسية و علاقتها بمهارة إدارة الأزمات لدى
القيادة التشريعية و التنفيذية فى قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، قسم علم
النفس ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2012 .
- زيد منير العبودى ، الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير ، ط1 ، دار المعترف
، عمان ، 2016
- صلاح الدين سعد حمد ، إدارة الأزمات فى الشركات الصناعية ، دراسة ميدانية للشركات
الصناعية بولاية نهر النيل فى الفترة من (2010 م حتى 2016م) ، رسالة
دكتوراة ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمى ، جامعة شندى ، 2017 م .
- الطاهر محسن الغالبى ، وائل محمد إدريس ، الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجى
متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007
- عامر خضير الكبيسى ، التخطيط الاستراتيجى للقيادات التربوية ، جامعة نايف العربية
للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006
- عبد الرحمن توفيق ، التخطيط الاستراتيجى هل يخلو المستقبل من المخاطر ، مركز
الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2005
- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،
2000
- عبد الفتاح عبد الحميد المغربى ، الإدارة الاستراتيجية : لمواجهة تحديات القرن الواحد و
العشرين ، ط1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2000.
- عبد الله بيومى ، التخطيط الاستراتيجى فى مجال التعليم ، ورقة عمل مقدمة فى الورشة
التدريبية لتنمية القدرات الوطنية لإعداد الخطة الوطنية الخاصة بتنفيذ
استراتيجية تطوير التربية العربية (11/29 - 12/3 / 2008
- عزة جلال مصطفى ، التخطيط الاستراتيجى الناجح دليل عملى ، ط1 ، دار النشر
للجامعات ، القاهرة ، 2021
- لامية طالة ، جميلة قادم ، الأطر النظرية لإدارة الأزمات إعلامياً: المفهوم و الأبعاد ،
العدد 5 ، مجلة الدراسات الإعلامية ، المركز الديمقراطي العربى ، 2018

- محسن الخضيرى ، إدارة الأزمات : علم امتلاك كامل القوة فى أشد لحظات الضعف ، ط2 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2002 .
- محمد احمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية : الأصول و الأسس العلمية ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، 2002
- مروان لمدير ، سوسيولوجيا التنظيمات: من ماكس فيبر إلى ميشيل كروزيي ، مركز جيل البحث العلمى ، مجلة جيل العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 34 ، الجزائر ، 2017
- مصطفى محمود أبو بكر ، التفكير الاستراتيجى و إعداد الخطة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2000 .
- مصطفى مختار الوكيل ، التخطيط الاستراتيجى فى التربية (ماهيته وخطواته) ، مجلة الثقافة والتنمية ، جمعية الثقافة من أجل التنمية ، سوهاج ، مصر ، ع 142 ، يوليو 2019 .
- ميلود مراد ، دور الاعلام الجزائرى فى ادارة الازمات ، ط1 ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2013
- نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية ، (إدارة الألفية الثالثة) ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000 ،
- نبيل حامد موسى ، التخطيط الاستراتيجى ، المكتب العربى الحديث ، الاسكندرية ، 2008 .
- نجاه محمد ، أثر التخطيط الاستراتيجى على التسويق بالتطبيق على مصنع أسمنت ربك فى الفترة من 2003:2012م، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الادارية ، جامعة أم درمان الاسلامية ، السودان ، 2012 .
- نواف قطيش ، إدارة الأزمات ، ط1 ، دار الزاوية للنشر ، عمان ، 2009
- هوشيار معروف ، التخطيط الاستراتيجى، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009
- وليد عبد مولا ، التخطيط الإستراتيجي للتنمية ، مجلة جسر التنمية ، المعهد العربى للتخطيط ، الكويت ، مج 11 ، ع 114 ، يونيو 2012
- يوسف مصطفى ، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربى ، مصر ، 2005 ،

المراجع الأجنبية :-

- Adam, Everett E Jr , Flores, Benito E and Maclas, Arturo , Quality improvement practices and the effect on manufacturing firm performance: Evidence from Mexico and the USA , International Journal of Production Research (39:1) , 2010
- Alan Walter Steiss: Strategic Management For Public and Nonprofit Organizations, Marcel Dekker Inc, New York, 2003
- Daniel Ebner: Formal and Informal Strategic PlanningThe Interdependency between Organization Performance and Strategic Planning, Springer Science-Business Media., Austria, 2014
- I V Vedenkina , Strategic planning as a vector of the poultry industry development , IOP Publishing , Bristol , United Kingdom , 2019
- Michael Policastro, Introduction to strategic planning , SBA, U.S. Small Business Administration, 2003
- Thomas L Wheelen, David Hunger, J , Strategic management and business policy : globalization, innovation, and sustainability , Pearson , 2018
- W. Timothy Coombs , a protecting organisation reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation , Review163 – 176(3) 10 , 2007
- Wenbo Shi , The contribution of leadership and strategic planning to electronic commerce applications in federal agencies , Ph .D , the Pennsylvania state university , 2001
- Wheelen Thomas L & Hunger J . David , Strategic Management and Business Policy Concepts & cases , 11ed , New Jersey PEARSON prentice Hall , 2008
- Wilson MacNeil and Keith Topping, Crisis management in schools: evidencebased prevention , Faculty of Education and Social Work University of Dundee, Scotland , The Journal of Education Enquiry , Vol(7), No(1) , 2007

