المجلد: (الرابع عشر).

العدد: (الحادى والعشرون) أكتوبر ٢٠٢٥م

"(الجزء الثاني)."

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies

المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية (IJHS)

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها الجمعية العربية لأصول التربية والتعليم المستمر

The online ISSN is :2735-5136

The print ISSN is :2735-5128

رقم الإيداع في الدار الوطنية العراقية

2449 لسنة 2020

بحث بعنوان:

التخطيط الإستراتيجي ودوره في الحد من الأزمات

(دراسة تحليلية للتجارب العربية المعاصرة).

إعداد:

أ.د.على أحمد جاد بدر.

أستاذ العلوم السياسية وعميد كلية الدراسات الأفروأوروبية العليا.

(مصر).

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

المستخلص.

التخطيط الإستراتيجي ودوره في الحد من الأزمات

(دراسة تحليلية للتجارب العربية المعاصرة).

يهدف هذا البحث إلى: **دراسة دور التخطيط الإستراتيجي في الحد من الأزمات في الدول العربية، من خلال تحليل الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، واستعراض تجارب عربية مختارة، مثل الإمارات العربية المتحدة، ومصر، وليبيا.**

اعتمد البحث على: **المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن، ودراسة الحالة، مع الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة والتقارير الرسمية.**

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: **التخطيط الإستراتيجي يمثل أداة أساسية لاستباق الأزمات وتقليل آثارها، وأن الدول التي تبنت خططًا إستراتيجية شاملة كانت أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات بفاعلية، وفي المقابل تواجه العديد من الدول العربية معوقات تتعلق بضعف التنسيق المؤسسي، ونقص الكفاءات، وغياب الرؤية الموحدة.**

واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات: **لتعزيز دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات من أهمها بناء منظومات وطنية متكاملة للتخطيط، وتطوير قدرات الكوادر البشرية، وتفعيل آليات المتابعة والتقييم.**

الكلمات المفتاحية:(التخطيط الإستراتيجي، إدارة الأزمات، استباق الأزمات، الدول العربية، التنسيق المؤسسي، المرونة المؤسسية).

Abstract.

Strategic Planning and Its Role in Crisis Management

(An Analytical Study of Contemporary Arab Experiences)

This research aims to: study the role of strategic planning in mitigating crises in Arab countries, by analyzing the theoretical framework of strategic planning and crisis management, and reviewing selected Arab experiences, such as the United Arab Emirates, Egypt, and Libya.

The research relied on: the descriptive analytical approach, the comparative approach, and the case study, with the benefit of literature, previous studies, and official reports.

The study results showed that strategic planning is an essential tool for anticipating crises and mitigating their impact, and that countries that adopted comprehensive strategic plans were better able to deal with crises effectively. In contrast, many Arab countries face obstacles related to weak institutional coordination, a lack of competencies, and the absence of a unified vision.

The study concluded with a series of recommendations to enhance the role of strategic planning in crisis management, most notably building integrated national planning systems, developing human resource capabilities, and activating monitoring and evaluation mechanisms.

Keywords: (strategic planning, crisis management, crisis preemption, Arab countries, institutional coordination, institutional resilience).

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

التخطيط الإستراتيجي ودوره في الحد من الأزمات

(دراسة تحليلية للتجارب العربية المعاصرة).

مقدمة.

تواجه الدول والمجتمعات الحديثة، ولا سيما في العالم العربي، سلسلة متلاحقة من الأزمات المتنوعة؛ بعضها طبيعي كالزلازل والفيضانات، وبعضها من صنع الإنسان مثل الأزمات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية.

وتزداد هذه الأزمات تعقيداً في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم بفعل العولمة، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات المناخية، وانتشار الأوبئة، مما يفرض على الدول والحكومات ضرورة أن تبني المنهجيات العلمية القادرة على استشراف المستقبل والتعامل مع الأزمات بفاعلية.

ويأتي التخطيط الإستراتيجي في صدارة هذه المنهجيات، باعتباره الأداة العلمية والإدارية التى تمكن صانعي القرار من قراءة البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف بعيدة المدى، ووضع الخطط والبرامج القابلة للتنفيذ، لتسهم في تقليل مخاطر الأزمات أو تفاديها، ولا يقتصر دور التخطيط الإستراتيجي على مرحلة ما قبل وقوع الأزمة، بل يمتد ليشمل مراحل المواجهة والاحتواء والتعافي، بما يعزز من قدرة الدولة على الصمود والاستدامة.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

وفي هذا السياق تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في الدول العربية، في ضوء التحديات التي تواجهها هذه الدول، سواء على الصعيد الداخلي كضعف البنى المؤسسية، وغياب التنسيق بين الأجهزة الحكومية أو على الصعيد الخارجي كتزايد الضغوط الاقتصادية والسياسية.

وتزداد هذه الحاجة إلحاحاً بالنظر إلى تفاوت التجارب العربية في تطبيق مبادئ التخطيط الإستراتيجي، ونجاح بعضها في إدارة الأزمات بينما تعثرت التجارب الأخرى نتيجة غياب الرؤية طويلة المدى أو ضعف آليات التنفيذ والمتابعة.

ومن هنا يسعى هذا البحث إلى تقديم تحليل علمي لدور التخطيط الإستراتيجي في الحد من الأزمات، مع التركيز على التجارب العربية المعاصرة، واستخلاص الدروس المستفادة، وتقديم التوصيات العملية القابلة للتطبيق التى تسهم في بناء القدرات والطنية الفعالة لمواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية.

إشكالية الدراسة.

تتعرض الدول العربية في العقود الأخيرة لسلسلة متتابعة من الأزمات التي تتباين في طبيعتها وحدتها منها الأزمات الاقتصادية الناتجة عن تقلبات الأسواق والموارد، ومنها الأزمات السياسية والاجتماعية الناجمة عن النزاعات الداخلية والخارجية، فضلاً عن الأزمات الصحية والكوارث الطبيعية التي باتت أكثر تكراراً وحدةً في ظل التغيرات المناخية والبيئية.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

وقد أظهرت هذه الأزمات في مجملها، قصوراً واضحاً في قدرة العديد من الدول العربية على التعامل الفعال مع المخاطر، مما كشف عن غياب أو ضعف منظومات التخطيط الإستراتيجي القادرة على استشراف الأزمات وإدارتها بشكل علمي ومنهج، ومن هنا تنبع إشكالية الدراسة من التساؤل الرئيس الآتي: **إلى أي مدى يسهم التخطيط الإستراتيجي في الحد من الأزمات في الدول العربية؟** ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية من أبرزها:-

١. **ما الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات؟**
٢. **كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يشكل آلية فعالة لاستباق الأزمات والتعامل معها؟**
٣. **ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات بالدول العربية؟**
٤. **ما الدروس المستفادة من التجارب العربية الناجحة في هذا المجال؟**

أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، وذلك على النحو الآتي:-

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

1) تحليل الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وبيان أوجه التكامل بينهما في سياق إدارة المخاطر.

2) استكشاف دور التخطيط الإستراتيجي كأداة استباقية في الحد من الأزمات وتقليل آثارها السلبية على المجتمعات والدول.

3) دراسة وتحليل التجارب العربية المختارة في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، بهدف الوقوف على عناصر النجاح والإخفاق.

4) تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تعرقل فاعلية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات بالدول العربية.

5) تقديم التوصيات العملية لتعزيز فعالية التخطيط الإستراتيجي، بما يسهم في بناء القدرات الوطنية القادرة على مواجهة الأزمات والتعافي منها.

أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من اعتبارات علمية وعملية متصلة بواقع الدول العربية في مواجهة الأزمات، وذلك كما يلي:-

أولاً: الأهمية العلمية.

1) تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات،

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

من خلال الربط بين الجانبين في إطار علمي وتحليلي متكامل.

2) تقدم الدراسة تحليلاً مقارناً للتجارب العربية في التخطيط الإستراتيجي، بما يوفر مادة علمية مفيدة للباحثين وصانعي السياسات.

3) تفتح الدراسة المجال لمزيد من الأبحاث المستقبلية حول آليات تفعيل التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات.

ثانياً: الأهمية العملية.

1) تساعد الدراسة صانعي القرار والقيادات التنفيذية على فهم أهمية التخطيط الإستراتيجي كأداة لإدارة المخاطر واستباق الأزمات.

2) تقدم الدراسة الرؤية العملية والتوصيات القابلة للتطبيق لتطوير منظومات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات الدولة بما يعزز من قدرتها على مواجهة الأزمات.

3) تسلط الدراسة الضوء على التحديات الفعلية التي تواجه الدول العربية في هذا المجال، وتوفر المقترحات العملية للتغلب عليها.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

منهجية الدراسة.

تعتمد هذه الدراسة على مزيج من المناهج العلمية المتكاملة، وذلك لتحقيق أهدافها والإجابة على إشكاليتها وتساؤلاتها، على النحو الآتي:-

1) **المنهج الوصفي التحليلي.**

يُستخدم هذا المنهج في استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وتحليل العلاقة بينهما، وبيان دور كل منهما في بناء قدرات الدولة على مواجهة الأزمات.

2) **المنهج المقارن.**

يُستخدم لتحليل ومقارنة التجارب العربية مختارة، مثل: دولة الإمارات، مصر، ليبيا في تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، للوقوف على أوجه التشابه والاختلاف، واستخلاص الدروس المستفادة.

3) **دراسة الحالة.**

تركز الدراسة على تحليل الحالات العربية المحددة في إدارة أزمات معينة، مثل أزمة كوفيد-١٩، أو الأزمات الاقتصادية أو الطبيعية، لتقديم القراءة العلمية التطبيقية التي توضح مدى فاعلية التخطيط الإستراتيجي في هذه الحالات.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

4) **أدوات الدراسة.**

تعتمد الدراسة في جمع بياناتها على:-

أ) **تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.**

ب) **مراجعة التقارير الرسمية ووثائق السياسات العامة في الدول المختارة.**

ت) **تحليل وثائق وتقارير المنظمات الإقليمية والدولية المعنية بإدارة الأزمات.**

الدراسات السابقة.

اطلعت الدراسة الحالية على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها كما يلي:-

أولاً: الدراسات العربية.

اطلعت الدراسة الحالية على عدد من الدراسات العربية السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها كما يلي:-

1) حمدي، محمد (٢٠١٢). **التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات. القاهرة: دار الفكر العربي.**
ركزت هذه الدراسة على مفهوم التخطيط الإستراتيجي كأداة لإدارة الأزمات، وبيّنت العلاقة بين التخطيط الجيد وقدرة المؤسسات الحكومية على التعامل مع الكوارث الطبيعية والمخاطر الاقتصادية، وأوصى الباحث بضرورة تبني الخطط طويلة المدى القائمة على التحليل

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

البيئي الدقيق.

2) أبو زيد، أحمد (٢٠١٦). إدارة الأزمات والكوارث: منظور إستراتيجي. عمان: دار المسيرة. تناول الباحث أسس إدارة الأزمات في العالم العربي، مبيناً أهمية التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والجاهزية المؤسسية، وركزت الدراسة على أزمات البيئة والصحة، وأشارت إلى أن غياب الرؤية الإستراتيجية أحد أسباب تفاقم الأزمات.

3) تقرير المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٢٠). التخطيط الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات. حلل التقرير واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الدول العربية في ضوء جائحة كوفيد-١٩، وأوصى بإنشاء وحدات التخطيط الوطنية لكي تكون مسؤولة عن استباق المخاطر وإعداد خطط الطوارئ.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

اطلعت الدراسة الحالية على عدد من الدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها كما يلي:-

4) Bryson, J. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Jossey-Bass.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

تعد هذه الدراسة من الأعمال الكلاسيكية في مجال التخطيط الإستراتيجي، حيث قدمت نموذجاً متكاملاً لتطبيق التخطيط في المنظمات العامة وغير الربحية، وأكدت على دوره الحيوي في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات المعقدة.

5) Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.

حلل الباحث تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وانتقد تطبيقاته الجامدة في المؤسسات، ودعا إلى دمج التخطيط مع المرونة التنظيمية لاستيعاب الأزمات والظروف غير المتوقعة.

6) Steiner, G. A. (2010). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. Free Press

ركزت الدراسة على أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الكبرى، وناقشت كيف يمكن لهذا التخطيط أن يساعد في التعامل مع التهديدات البيئية الخارجية بشكل منهجي.

ورغم تعدد الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، سواء في الأدبيات العربية أو الأجنبية، إلا أن معظم هذه الدراسات ركز على أحد الجانبين بشكل منفصل؛ إذ ركز بعضها على الجانب النظري للتخطيط الإستراتيجي بوصفه أداة إدارية، بينما تناولت دراسات أخرى إدارة الأزمات كعلم مستقل له أدواته وتقنياته دون الربط العميق بينهما.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

كما أن الدراسات العربية غالبًا ما افتقرت إلى التحليل المقارن بين تجارب الدول العربية المختلفة، وإلى تقديم إطار عملي لتفعيل التخطيط الإستراتيجي بوصفه آلية متكاملة لإدارة الأزمات بكفاءة.

ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال ما يلي:-

الربط بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في إطار علمي تطبيقي، وتقديم تحليل مقارن لتجارب عربية معاصرة، مع اقتراح إطار عملي يعزز من قدرة الدول العربية على استباق الأزمات وإدارتها بفاعلية من خلال التخطيط الإستراتيجي.

فرضيات الدراسة.

في ضوء إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تفترض هذه الدراسة ما يلي:-

1) **هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني التخطيط الإستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات في الدول العربية.**
2) **يسهم وجود خطط إستراتيجية شاملة ومحدثة في الحد من الآثار السلبية للأزمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.**
3) **تؤثر التحديات المؤسسية مثل ضعف التنسيق ونقص الكفاءات سلبًا على قدرة الدول العربية على تفعيل التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات.**

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

4) تؤدي التجارب الناجحة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي إلى تعزيز قدرة الدولة على استباق الأزمات بدلاً من الاكتفاء بردود الأفعال.

5) غياب المرونة في تنفيذ الخطط الإستراتيجية يحد من فاعلية التخطيط في مواجهة الأزمات المتغيرة والمعقدة.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

يُعد التخطيط الإستراتيجي أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى من خلال تحديد الرؤية المستقبلية وصياغة الخطط والبرامج التنفيذية المناسبة.

ويعرّفه (Bryson) بأنه[١]:»عملية منتظمة قائمة على التحليل المنهجي للبيئة الداخلية والخارجية، تهدف إلى مساعدة المنظمات العامة وغير الربحية على تحديد الأهداف الكبرى، واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيقها، وتخصيص الموارد بكفاءة».

ويؤكد (Mintzberg) أن: التخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط لتوثيق الأهداف والخطط في وثائق مكتوبة، بل هو عملية متكاملة تجمع بين الرؤية، والتحليل، والمرونة، بما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية[٢].

١. Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th ed.). Jossey-Bass.p.70.
٢. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.p.107.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

وفي السياق العربي يشير حمدي إلى أن التخطيط الإستراتيجي يمثل:»عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تحديد مسارات العمل المستقبلية للدولة أو المؤسسة، مع استشراف التحديات والفرص، وتعبئة الموارد والإمكانات لمواجهة المتغيرات وتحقيق التنمية المستدامة»[٣].

خصائص التخطيط الإستراتيجي.

تتعدد خصائص التخطيط الإستراتيجي، ومن أبرزها ما يلي[٤]:-

1) **التركيز على المستقبل حيث يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى استشراف المستقبل وتوقع التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية.**

2) **التكامل بين المستويات حيث يربط بين الأهداف الوطنية والقطاعية والمؤسسية، بما يحقق وحدة الرؤية والعمل[٥].**

3) **المرونة والتكيف حيث يقوم على مبادئ المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة[٦].**

4) **تحليل البيئة الداخلية والخارجية حيث يعتمد على دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات[٧].**

٣. حمدي، م. (٢٠١٢). التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات. القاهرة: دار الفكر العربي. ص٢٣.
٤. Steiner, G. A. (2010). Strategic planning: What every manager must know. Free Press.p.52.
٥. أبو زيد، أ. (٢٠١٦). إدارة الأزمات والكوارث: منظور إستراتيجي. عمان: دار المسيرة. ص٦١.
٦. Mintzberg, H. (1994). Op.cit.p.145.
٧. Bryson, J. M. (2018). Op.cit.p.49.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

ثانياً: مفهوم إدارة الأزمات.

تُعرف إدارة الأزمات بأنها:»**مجموعة من الأنشطة المنهجية الهادفة إلى التعامل مع الأحداث غير المتوقعة أو المفاجئة التي تهدد المجتمع أو الدولة، بهدف تقليل آثارها السلبية واستعادة الاستقرار**»[٨].

ويعرّفها(Steiner) بأنها:»مجموعة من العمليات التي تركز على احتواء الأحداث الطارئة، وتقليل الخسائر البشرية والمادية، وضمان استمرارية الأداء المؤسسي»[٩].

خصائص إدارة الأزمات.

من أهم هذه الخصائص:-

- **الطابع الاستعجالي: تتطلب إدارة الأزمات سرعة الاستجابة واتخاذ القرار**[١٠].
- **التعامل مع ظروف عدم اليقين حيث تواجه إدارة الأزمات ظروفًا متغيرة وغير متوقعة**[١١].
- **تعدد الأطراف إذ تشارك فيها جهات حكومية وخاصة ومجتمعية**[١٢].

٨.. أبو زيد، أ. (٢٠١٦). م. س.ذ. ص١٨.

٩ . Steiner, G. A. (2010). Op.cit.p.201.

١٠. أبو زيد، أ. (٢٠١٦). م. س.ذ .ص٢٥.

١١. Bryson, J. M. (2018). Op.cit.p.203.

١٢. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٢٠). التخطيط الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص١٦.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

ثالثاً: العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

يرتبط التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات من خلال دوره في[١٣]:-

1) **الاستعداد المسبق حيث يتيح التخطيط الإستراتيجي استشراف المخاطر ووضع خطط الطوارئ الاستباقية لها.**

2) **التنسيق الفعال حيث يسهم في تعزيز التنسيق بين الجهات المعنية بإدارة الأزمات**[١٤].

3) **تحسين استخدام الموارد حيث يساعد على توزيع الموارد بفاعلية خلال الأزمات**[١٥].

4) **تحقيق المرونة المؤسسية حيث يوفر إطارًا يتيح للمؤسسات التكيف مع المتغيرات أثناء الأزمة**[١٦].

وتظهر الدراسات التطبيقية أن الدول التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي المسبق كانت أكثر قدرة على مواجهة الأزمات المعقدة، كما في حالة دولة الإمارات أثناء جائحة كوفيد-١٩[١٧].

---

١٣. Bryson, J. M. (2018). Op.cit.p.211.

١٤. أبو زيد، أ. (٢٠١٦). م. س. ذ. ص٧٢.

١٥. Steiner, G. A. (2010). Op.cit.p.210.

١٦. Mintzberg, H. (1994). Op.cit.p.157.

١٧. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.(٢٠٢٠). م. س. ذ. ص٤٥.

المبحث الرابع: واقع التخطيط الإستراتيجي في الدول العربية.

على الرغم من إدراك العديد من الدول العربية لأهمية التخطيط الإستراتيجي، إلا أن تطبيقه يواجه تحديات كبيرة من أبرزها:-

- **غياب الرؤية الإستراتيجية الموحدة بين مؤسسات الدولة**[١٨].
- **ضعف آليات التنفيذ والمتابعة** [١٩].
- **قصور التنسيق بين الأجهزة الحكومية** [٢٠].
- **غلبة البيروقراطية على عمليات التخطيط والتنفيذ**[٢١].

المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي كآلية استباقية لإدارة الأزمات.

أولاً: أهمية التخطيط الإستراتيجي في استباق الأزمات.

يشكل التخطيط الإستراتيجي أحد أهم الأدوات التي تمكن الدول والمنظمات من استشراف المخاطر والتحديات المستقبلية، ووضع الخطط اللازمة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات[٢٢] ويؤكد Steiner أن المؤسسات التي تدمج إدارة المخاطر ضمن خططها الإستراتيجية تكون أكثر قدرة على استيعاب الصدمات ومواجهة الأزمات بشكل فعال[٢٣].

١٨. المرجع السابق. ص٢٩.
١٩. أبو زيد، أ. (٢٠١٦). م. س. ذ. ص٨٨.
٢٠. حمدي، م. (٢٠١٢). م. س. ذ. ص٧٦.
٢١. Bryson, J. M. (2018). Op.cit.p.243.
٢٢. Ibid .p.215.
٢٣. Steiner, G. A. (2010). Op.cit. p.215.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

وفي السياق العربي يشير حمدي إلى أن غياب التخطيط الإستراتيجي أدى إلى تفاقم العديد من الأزمات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، في حين أن الدول التي تبنّت خططًا إستراتيجية محكمة كانت أكثر قدرة على تقليل الخسائر ومواجهة التحديات[٢٤].

ثانياً: عناصر التخطيط الإستراتيجي الاستباقي في إدارة الأزمات.

حتى يؤدي التخطيط الإستراتيجي دوره الاستباقي في إدارة الأزمات، لا بد أن يستند إلى مجموعة من العناصر الأساسية، من أبرزها:-

تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) ويساعد ذلك على رصد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، بما يمكّن من بناء خطط مرنة وواقعية[٢٥] استشراف المستقبل حيث يعتمد التخطيط الإستراتيجي الناجح على استخدام أدوات علمية لرصد الاتجاهات المستقبلية وتوقع السيناريوهات المحتملة[٢٦].

وضع خطط طوارئ بديلة حيث يتطلب التخطيط الإستراتيجي الفعال إعداد خطط بديلة تتناسب مع مختلف السيناريوهات، بما يعزز من قدرة الدولة أو المنظمة على التكيف مع المتغيرات[٢٧] تعزيز التنسيق المؤسسي حيث يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التكامل بين الجهات المعنية، مما يقلل من الازدواجية والارتباك أثناء الأزمات[٢٨].

---

٢٤. حمدي، م. (٢٠١٢). المرجع السابق. ص ٨١.

٢٥. Mintzberg, H. (1994). Op.cit..p.122

٢٦. Steiner, G. A. (2010). Op.cit. p.215

٢٧. أبو زيد، أ. (٢٠١٦). م. س. ذ. ص٩٣.

٢٨. المرجع السابق . ص٤٧.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

ثالثاً: نماذج عربية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في استباق الأزمات.

الإمارات العربية المتحدة.

تعد تجربة الإمارات في إدارة أزمة كوفيد-١٩ مثالاً ناجحًا على دور التخطيط الإستراتيجي في استباق الأزمات، حيث استندت استجابة الدولة إلى خطط إستراتيجية للصحة العامة والأمن الغذائي والطوارئ، مما ساعد على احتواء تداعيات الأزمة بسرعة وكفاءة[٢٩].

مصر.

شهدت مصر تحسنًا ملحوظًا في قدرة الدولة على التعامل مع الأزمات الاقتصادية نتيجة تبنيها خططًا إستراتيجية للإصلاح الاقتصادي منذ عام ٢٠١٦، مما مكّنها من الصمود نسبيًا أمام تداعيات الجائحة [٣٠].

ليبيا:

أظهرت الأزمة الليبية ضعفًا واضحًا في التخطيط الإستراتيجي الوطني نتيجة الصراعات السياسية والانقسام المؤسسي، ما أدى إلى تعثر جهود إدارة الأزمات في الدولة[٣١].

٢٩. حمدي، م. (٢٠١٢). م. س. ذ. ص٩٥.
٣٠. أبو زيد، أ. (٢٠١٦). م. س. ذ. ص١٠٢.
٣١. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٢٠). م . س. ذ. ص٥٢.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

رابعاً: معوقات تفعيل التخطيط الإستراتيجي كآلية استباقية للأزمات في الدول العربية.

على الرغم من إدراك الدول العربية لأهمية التخطيط الإستراتيجي، إلا أن تطبيقه يواجه عدة معوقات، منها:-

1) ضعف الإرادة السياسية لدى بعض الدول لاعتماد الخطط الإستراتيجية الوطنية الشاملة[٣٢].

2) نقص الكفاءات المؤهلة في مجالات التخطيط وإدارة الأزمات[٣٣] غياب التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، ما يؤدي إلى تشتت الجهود أثناء إدارة الأزمات[٣٤].

3) ضعف أدوات المتابعة والتقييم، مما يحد من إمكانية تعديل الخطط أو تحسينها[٣٥].

المطلب الثالث: دراسة مقارنة للتجارب العربية في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

أولاً: التجربة الإماراتية في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

تعد الإمارات العربية المتحدة نموذجًا متقدمًا عربيًا في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث تبنت الدولة منذ عقود نهجًا استباقيًا يقوم على إعداد الخطط الوطنية الشاملة التي تغطي مختلف القطاعات.

٣٢. حمدي، م. (٢٠١٢). م. س. ذ. ص٩٨.
٣٣. أبو زيد، أ. (٢٠١٦). م. س. ذ. ص١٠٥.
٣٤. Bryson, J. M. (2018). Op.cit. p.242.
٣٥. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٢٠). م . س. ذ. ص ص ٤٥: ٤٧.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

ومن أبرز مظاهر نجاح التخطيط الإستراتيجي الإماراتي خلال الأزمات[٣٦]:-

1) **وضع «إستراتيجية الأمن الغذائي الوطني» التي أسهمت في تأمين الاحتياجات الأساسية خلال جائحة كوفيد-١٩.**

2) **ولاشك أن وجود خطط للطوارئ الصحية مكّنت الدولة من سرعة الاستجابة للأزمة الصحية من خلال توفير اللقاحات والخدمات الطبية.**

3) مع التكامل بين المستويات الحكومية والمحلية، بما يعزز التنسيق وفاعلية القرار.

ثانياً: التجربة المصرية في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

بدأت مصر منذ عام ٢٠١٦ تطبيق الخطط الإستراتيجية الاقتصادية والاجتماعية ضمن»رؤية مصر ٢٠٣٠»، بهدف تحقيق التنمية المستدامة ورفع قدرة الدولة على التعامل مع الأزمات[٣٧].

وقد أسهم هذا النهج في[٣٨]:

تعزيز قدرة الاقتصاد الوطني على امتصاص الصدمات الناتجة عن جائحة كوفيد-١٩، وتنفيذ برامج للحماية الاجتماعية للشرائح الأكثر تضررًا، وتطوير بنية تحتية قوية خاصة في قطاعات الطاقة والنقل أسهمت في استمرارية الخدمات أثناء الأزمات، لكن التحديات لا تزال

٣٦. حمدي، م. (٢٠١٢). م. س. ذ. ص٩٥.
٣٧. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٢٠). م . س. ذ. ص٤٩. وانظر: أبو زيد، أ. (٢٠١٦). م. س. ذ. ص١٠٤.
٣٨. أبو زيد، أ. (٢٠١٦). المرجع السابق. ص١٠٢.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

قائمة، خاصة في ما يتعلق بتحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية وممارسات إدارة الأزمات الميدانية.

ثالثاً: التجربة الليبية في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

تشير الأدبيات إلى أن ليبيا تواجه صعوبات جمة في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بسبب الانقسام السياسي والصراعات الداخلية التي أدت إلى غياب الرؤية الوطنية الموحدة[٣٩] ومن أبرز مظاهر ذلك:

- **غياب الخطط الإستراتيجية المتكاملة لإدارة الأزمات الوطنية، وضعف التنسيق بين المؤسسات والسلطات المختلفة في الدولة، والاعتماد على المعالجات الآنية والارتجالية بدلاً من الخطط الاستباقية.**

رابعاً: مقارنة عامة بين التجارب[٤٠].

العنصر.	الإمارات.	مصر.	ليبيا.	العنصر.
وجود رؤية وطنية إستراتيجية.	متقدمة وشاملة.	قائمة وتتطور تدريجيًا.	غائبة أو ضعيفة.	وجود رؤية وطنية إستراتيجية.
خطط الطوارئ.	واضحة ومحدثة بانتظام.	موجودة لكنها بحاجة إلى تعزيز.	محدودة وغير مفعلة.	خطط الطوارئ.
التكامل المؤسسي.	عالي المستوى.	متباين بين القطاعات.	ضعيف جدًا.	التكامل المؤسسي.
القدرة على الاستجابة السريعة.	عالية.	متوسطة.	ضعيفة.	القدرة على الاستجابة السريعة.
تحديات رئيسية.	الحفاظ على استدامة الخطط.	تعزيز التكامل المؤسسي.	بناء القدرات وتوحيد الرؤية الوطنية.	تحديات رئيسية.

٣٩. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠٢٠). م . س. ذ. ص٥٣.
٤٠. الجدول من إنتاج الباحث وفقاً لما جاء بالدراسة.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

النتائج.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:-

1. **التخطيط الإستراتيجي يمثل أداة أساسية لإدارة الأزمات بشكل استباقي، من خلال قدرته على استشراف المخاطر ووضع السيناريوهات البديلة التي تقلل من آثار الأزمات.**
2. **هناك تفاوت واضح بين الدول العربية في فاعلية التخطيط الإستراتيجي، حيث برزت نماذج ناجحة، مثل:(الإمارات) بينما لا تزال دول أخرى تعاني من ضعف الخطط كما في ليبيا.**
3. **غياب التنسيق المؤسسي والتكامل بين الجهات المعنية يُعد من أبرز معوقات فاعلية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات بالدول العربية.**
4. **ضعف أدوات المتابعة والتقييم في معظم الدول العربية يؤدي إلى صعوبة تعديل الخطط الإستراتيجية وتحسينها بما يتلاءم مع تطورات الأزمات.**
5. **التخطيط الإستراتيجي الفعال مرتبط ارتباطًا وثيقًا بالإرادة السياسية وبناء القدرات المؤسسية، وهو ما يفسر نجاح أو تعثر الدول في مواجهة الأزمات.**

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

التوصيات.

بناءً على ما جاء بالدراسة يوصي الباحث بالآتى:-

1. **ضرورة أن تبني الدول العربية الخطط الإستراتيجية الشاملة والمتكاملة، التى تتضمن آليات واضحة لاستشراف الأزمات وإدارتها.**
2. **تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية وغير الحكومية، من خلال إنشاء وحدات مركزية متخصصة في التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.**
3. **تطوير قدرات الكوادر الوطنية في مجالي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات عبر برامج تدريبية متقدمة.**
4. **تفعيل نظم المتابعة والتقييم لضمان استدامة ومرونة الخطط الإستراتيجية.**
5. **الاستفادة من التجارب العربية الناجحة في مجال التخطيط الإستراتيجي ومواجهة الأزمات وتعميم الدروس المستفادة على باقي الدول.**

وأخيراً تؤكد هذه الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي لا يُعد رفاهية إدارية، بل هو ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات التي تشهدها الدول العربية في عالم سريع التغير، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدول التي نجحت في بناء منظومات التخطيط الإستراتيجية المرنة كانت أكثر قدرة على احتواء الأزمات وتقليل آثارها، في المقابل، ما زالت العديد من الدول بحاجة

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

إلى أن تبني سياسات أكثر شمولية وتكاملاً في هذا المجال.

وإن مواجهة الأزمات المستقبلية في العالم العربي تستوجب تفعيل التخطيط الإستراتيجي بوصفه عملية ديناميكية مستمرة تستند إلى تحليل علمي دقيق، وتكامل مؤسسي فعّال، وإرادة سياسية جادة تسعى إلى بناء مستقبل أكثر استقرارًا وأمانًا.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

المراجع.

1. **أبو زيد، أ. (٢٠١٦).** إدارة الأزمات والكوارث: منظور إستراتيجي. **عمان: دار المسيرة.**

2. **حمدي، م. (٢٠١٢).** التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات. **القاهرة: دار الفكر العربي.**

المنظمة العربية للتنمية الإدارية.(٢٠٢٠). التخطيط الإستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات. **القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.**

3. Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th ed.). Jossey-Bass.

4. Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.

5. Steiner, G. A. (2010). Strategic planning: What every manager must know. Free Press.

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies (IJHS)
The print ISSN is: 2735-5128 The online ISSN is: 2735-5136
It is issued by the Excellence Pioneers Academy

International Journal of Humanities and Social Sciences Research and Studies

(IJHS)

The online ISSN is :2735-5136

The print ISSN is :2735-5128

رقم الإيداع في الدار الوطنية العراقية
2449 لسنة 2020