

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات

The Role of Strategic Planning in En-
hancing the Ability to Face Crises

داد: إ

الدكتورة أثير حسني الكوري

Athir Husni Al Kouri

أستاذ مساعد - إدارة تربوية الجامعة الإسلامية بمينيسوتا
الولايات المتحدة الأمريكية

The Islamic University of Minnesota USA

athirkouri@gmail.com - 00962788889441



كلية العلوم التربوية
الجامعة الإسلامية بمنيسيوتا



الملخص

يهدف هذا البحث للتعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات، إضافة إلى تسليط الضوء للإجابة على السؤالين وهما ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات؟ وما هي خصائص الأزمات؟، وتهدِّف هذه الورقة البحثية إلى الوصول لأفضل النتائج العلمية وتحسين مستوى ومستقبل العمل، وتوسيع أفق الباحثين والطلبة وأصحاب القرارات على فهم وتحليل دور التخطيط الاستراتيجي وأسباب الأزمات الاقتصادية بمختلف أنواعها، وذلك من خلال التَّعرُّف على أثرها المباشر على مستقبل بيئة العمل، واتبع البحث المنهج التحليلي الاستيباطي، كما أوصت الباحثة «أولاً» استمرار تَجديد وتطوير وتحديث البرامج والتخطيط الاستراتيجي باستمرار للقدرة على التَّبُؤ بالآزمات وحلها قبل تفاقمها، ثانياً: ضرورة تشجيع صانعي القرار في المؤسسات على لعب دور أكبر فيما يتعلق بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ومحاولة تطويرها».

مقدمة:

تُعد الأزمات من أكثر الموضوعات تداولاً، نظراً لارتباطها بالأعمال الإدارية والمالية لأي مؤسسة، ونعتبر من أهم العوامل والأسس التي تُسهم في نجاح أو فشل النظام الإداري للمؤسسة، حيث أن هناك ارتباط وثيق بين الأزمات الاقتصادية والطبيعية والبشرية ومستقبل الأفراد والنمو والتطور وتحقيق الأهداف الجماعية والفردية في البيئة السليمة، وقد تؤثر بطريقة سلبية على سير ونجاح العمل، وينظر للأزمات من خلال تأثيراتها المستقبلية، باعتبارها خطر حقيقي لا يتعلّق بالماضي والحاضر، بل يشتد تأثيره في المستقبل، فلابد من التخطيط الاستراتيجي لتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات في المؤسسات.

ولا يخفى على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد بصورة عشوائية ومستمرة في نفس الوقت التَّدميَّة سواء في جانبها المادي أو البشري، حيث أن هناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية، وبالنَّظر إلى هذه الأزمات نجد أنها قد تسببت في الماضي في خسائر وأضرار كثيرة لفرد والمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية أو الإدارية، وتُسبب الأزمات بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق العامة والموارد والثروات البشرية والطبيعية.

وتقلى كل هذه الخسائر في فرص التّقدّم في مسار التّنمية، حيث تؤثّر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثّروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة أساسية من ركائز الحركة التّنمية (سالم، 2005، 43).

والخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسات التربوية، والأهداف العريضة التي وهو الأسلوب الذي تسعى إلى تدقيقها، ويترابط مع مفهوم الاستراتيجية تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (السالم، 2000، 120).

الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، من حيث تركيزها على هدف الدراسة ومنهجيتها وأداتها، وتم تناولها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة الهلالي ومصطفى (2008) إلى أن المهارات التصويرية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، والتي من أهمها: استلهام رؤية مشتركة حول المستقبل المرغوب فيه، بحيث تكون رؤية تنظيمية واضحة يفهمها ويتبعها جميع الأعضاء، والمهارة في اتخاذ القرار والتركيز على الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير التعليم من خلال تقبل السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرار من الجهات المركزية إلى موقع المؤسسة التعليمية، والرؤية الثاقبة في القضايا التربوية الجارية وإيجاد نوع من التوازن بين الاستجابة لقيم و حاجات المجتمع المحلي وتلك التوقعات المتعلقة بالمجتمع العالمي، فمديري المؤسسات التعليمية الذين يؤمنون بالفكر الاستراتيجي يمكن النظر إليهم على أساس أنهم قادة تحويليين يدافعون عن رغبة في التعلم المستمر، ومن المهم جدًا أن يشجع المديرونأعضاء المجتمع التعليمي على مواصلة المشاركة في عملية المراجعة السنوية.

وهدفت دراسة ماسلاموني (Masilamony, 2010) إلى معرفة كيف أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على فعالية المؤسسات، وما هي العمليات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي حيث قام بالتطبيق على منظمتين، من خلال منهج دراسة الحالة بهدف مقارنة العمليات المستخدمة في كلا المنظمتين، وأظهرت نتائج الدراسة



أن كلا المنظمتين كانت فعالة نسبياً لأنها اعتمدت على استخدام المنهج التعاوني في التخطيط وكل المنظمتين لديها لجنة للتخطيط وتسهيل عملية التنفيذ إلا أن أحد المنظمتين كان شكل التنفيذ فيها غير واضح، وعدم وضوح جدول زمني، وضعف توفر الموارد المالية أما من العوامل التي سهلت نجاح تنفيذ الخطط ما يلي: الدعم الكامل والنشط لعملية التنفيذ، نوعية التقارير النهائية، القيادة الفعالة.

وهدفت دراسة سليمان (2012) إلى أن تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بور سعيد والوقوف على المعوقات التي تقف حيال تطبيقه سعياً إلى بعض المؤشرات لمواجهتها، تمت الاستبانة على (146) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين بالجمعيات الأهلية بمحافظة بور سعيد، وأظهرت نتائج الدراسة أن مكونات التخطيط الاستراتيجي تمثل بالترتيب في: القيم والمبادئ الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية للجمعيات الأهلية، الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية.

وهدفت دراسة طالب (2012) إلى التعرف على مدى إمام القيادات في الأجهزة الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدى إسهامات التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين، والتعرف على مقومات التخطيط الاستراتيجي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية (291) من الضباط العاملين بمديرية الأمن العام، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إمام القيادات بمفهوم وأهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تطوير أداء العاملين بدرجة (كبيرة)، وأن برامج التخطيط الاستراتيجي تسهم بدرجة (كبيرة) في تطوير أداء العاملين، وأن ضعف الإمكانيات المالية المتاحة يشكل أهم العوائق لتنفيذخطط الاستراتيجية في الأجهزة الأمنية.

هدفت دراسة عبد الفتاح وآخرون (2015) التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهاً نظر القادة الأكاديميين، وعلاقتها بمتغيري الكلية وسنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (167) عميداً ونائباً ومساعداً في الكليات العلمية والإنسانية، وكان من نتائج الدراسة ما يلي: أن ارتفاع مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في

الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جميع مجالاتها وأبعادها، وكما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (50 و 0) في الدرجة الكلية لفاعلية التخطيط الاستراتيجي، ووجود فروق بين فئات متغير الكلية بعد الإعداد للمتابعة. وفي مجال المتابعة والتقويم الاستراتيجي لصالح الكليات الإنسانية، وجود فروق بين فئات سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات وبين ذوي الخبرة (11) سنة فأكثر لمجال الإعداد للتنفيذ والمتابعة الاستراتيجية لبعض الإقرارات والتنفيذ لصالح ذوي الخبرة (11) سنة فأكثر.

وتبينت الدراسات السابقة من حيث أهدافها والمتغيرات التي تناولتها، وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثة - التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى تميزها عن غيرها من الدراسات السابقة، ومن هنا يمكن القول إن هناك حاجة ملحة لإجراء هذه الدراسة، وقد تم إفادتها من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمحور الأشكال المركبة لهذه الورقة البحثية حول «دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات»، نظراً للأهمية المحورية وللأدوار المهمة لقطاع العمل وكونه ركيزة أساسية لتطوير القطاعات من اقتصاد وسياسة ورياضة وفن، واهتمام رواد الأعمال بمستقبل العمل وبمخرجاته بما يتلاءم مع الثورة التكنولوجية. وبناءً على ما سبق تمثل مشكلة الدراسة في محاولة معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات، وذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية:

.1 ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات؟

.2 ماهي خصائص الأزمات؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى الوصول لأفضل النتائج العلمية وتحسين مستوى ومستقبل العمل، وتوسيع أفق الباحثين والطلبة وأصحاب القرارات على فهم وتحليل دور التخطيط الاستراتيجي وأسباب الأزمات الاقتصادية بمختلف أنواعها، وذلك من



خلال التَّعْرِف على أثُرِها المباشر على مستقبل بيئة العمل.

أهمية الدراسة:

نظراً لأهمية دور المؤسسات الفعالة في تنشيط دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات، وتأتي أهمية الدراسة الحاليَّة أيضًا من خلال توظيف النتائج والتوصيات والاقتراحات التي توصلت إليها هذه الدراسة في الحاجة الماسة من الإداريين وأصحاب القرار للوقوف أمام أسباب وشواهد وأعراض لأي أزمات يمكن أن يستدل منها على حجم النتائج القادمة، حيث يمكن أن تتعرض لها المنظمات والمؤسسات إذ لم تواجه هذه الأزمة بكل موضوعية، والتي ستتأثر بشكل مباشر على المخرجات.

المنهج المتبَّع:

استخدام المنهج التحليلي الاستنبطاني

التَّعرِيفات الاصطلاحية والإجرائية:

الأزمة: «لحظة درجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، فمشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متندل القرار يجعله في حيرة بالغة» (عليوة، 2001، 13)، وتعرف الباحثة الأزمة إجرائياً بأنها: هي موقف خارج عن السيطرة وتحول السلوك بشكل مفاجئ و يؤدي إلى خلل في المجتمع، ويجب اتخاذ قرار سريع بوجود المعلومات المتوفرة والخروج بنتيجة مرضية.

التخطيط الاستراتيجي: «التبصر بملامح المنظمة في المستقبل، تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل، رؤية رسالة المنظمة مستقبلاً، وتخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة (Wheelen, 2000: 22)، وتعرف الباحثة التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: أسلوب منظم تتبعه المؤسسات التربوية لصنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتنظيم الجهود لتنفيذ ومتابعة القرارات، في ضوء الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة».



خصائص الأزمات:

وذكرت كل من علي وفرحات (2010، 435) خصائص الأزمات والتي يمكن اعتبارها من الخصائص الأساسية والتي لها التأثير الكبير على المؤسسات وهي:

- 1- التعقّيد، والتّشابك، والتّداخل في عواملها وأسبابها.
- 2- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية دولها.
- 3- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرُّعب من المجاهيل التي يضمنها إطار الأزمة.
- 4- المفاجئة العنيفة عند حدوثها، واستقطابها لاهتمام الجميع.

أسباب الأزمات:

وأشار اللامي والعيساوي (2015) إلى أسباب الأزمات، وهذه الأسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الأزمة و المجالها ومكان وزمان حدوثها، ويمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب الآتية:

- .1 سوء الفهم:
وينشأ سوء الفهم عادةً من خلال جانبين هامين هما: المعلومات الغير واضحة، والتّسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبيان حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتّوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.
- .2 سوء الإدراك:
الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي يمكن الحصول عليها والحكم التّقديرية على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتّشویش الطبيعي أو المتعمد يؤدي وبالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الدقيق للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يُشكّل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.
- .3 سوء التّقدير والتّقييم:
يُعد سوء التّقدير والتّقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، وينشأ سوء التّقدير من خلال جانبين أساسيين: أولاً: المغالاة والإفراط في الثقة

سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه، وثانياً: سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغره والتقليل من شأنه.

٤. الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، حيث تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد، وتسبب للكيان الإداري تدمير إمكانياته وقدراته، وتصف بالصفات الآتية:

- أ. عدم الاعتراف بالتنظيم وأهميته وضرورته للنشاط.
- ب. عدم� الاحترام للهيكل التنظيمي.
- ت. عدم التوافق مع روح العصر.
- ث. سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
- ج. قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
- ح. عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلمية.

٥. الرغبة في الابتزاز:

تقوم جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة وصنع الأزمات المتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متواتلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

٦. اليأس:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، والأزمات النفسية والسلوكية والتي تُشكل خطراً داهماً على متذبذبي القرار، بما أن اليأس يُسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام، مما يؤدي إلى انفصال العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله.

٧. الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل مُعين، وتم توظيفها بشكل مُعين، وبالتالي فإن إهانتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت مُعين، وفي

إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث مُعين يؤدي إلى أن تتفجر الأزمة.

8. استعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضًا مصطلح «ممارسة القوة» واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معًا، حيث يبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وترافق النتائج.

9. الأخطاء البشرية:

وتعتبر الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، وافتقار الدافعية للعمل، وترخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

10. الأزمات المخططة:

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تبعي مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

11. تعارض الأهداف:

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدخلاً لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر.

12. تعارض المصالح:

يعتبر تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوى تيار الأزمة.

التخطيط الاستراتيجي:

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي وجدت انتشاراً في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الاستراتيجي أنه تحسب واستعداد لمواجهة





التغيرات التي قد تحدث، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وأداته لصالح تلك الأهداف مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي (أبو هاشم، 2007، 3)، لذلك توسع الاهتمام بالخطيط الاستراتيجي في الأوساط التعليمية والأكاديمية كأحد الأدوات والأساليب الإدارية المثلية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات، فالفشل في تحقيق الأهداف العليا التي من أجلها أنشئت الجامعات، والنقص في الموارد المادية والبشرية المعززة للأنشطة والمشاريع الجامعية، والصعوبات المتعلقة باختيار البديل والاستراتيجيات المناسبة وتحديد أولويات العمل من بين القضايا الهامة (علي، 2012، 88).

وتكون أهمية الخطط الاستراتيجية في تركيزه على الربط بين المؤسسة التعليمية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، وفي دراسة أجراها بعض الباحثين على خمس مؤسسات تمارس الخطط الاستراتيجية وأخرى لا تمارسه تبين من تحليل نتائجه أن المؤسسات التي تمارس الخطط الاستراتيجية تفوقت في الأداء وزيادة الإنتاجية (النجار، 2010، 78)، إضافة إلى كفاءة المعلومات الإدارية، وكفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، وتتوفر ثقافة التطبيق الاستراتيجي والإمكانات المادية المناسبة تعتبر من متطلبات نجاح عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات لتحقيق النجاح (اللوح، 2007، 211)، ويوضح دور الخطط الاستراتيجية بإتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول للأهداف المطلوبة، وتحديد التوجهات المستقبلية بالتركيز على التفكير في الماضي والحاضر والتطلع للمستقبل مع الاهتمام بآراء العاملين ومساهماتهم في عملية التطبيق الاستراتيجي (القرني، 2012، 16)

أهداف الخطط الاستراتيجية:

الهدف من الخطط الاستراتيجية هو منح المنظمات ميزة لفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائد والتعرف على جوانب القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة صياغة وإعداد وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح (توفيق، 2008، 239)، إلى جانب دور الخطط الاستراتيجية في مواجهة الأزمات من خلال السيناريوهات المعدة مسبقاً لتلافي تدهور الأوضاع والعمل على أعادتها إلى ما كانت عليه في فترة وجيزه بأقل تكلفة وجهد، لأن التعامل الفوري مع أي أزمة من الأزمات يجعل نتائجها وآثارها محدودة (أبو فارة، 2009، 31).

كما يهدف إلى تهيئة المنظمة داخلياً بأجراء تعديلات في

الهيكل التنظيمي والإجراءات والأنظمة والقوى العاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية، وتحديد الأولويات، وتحصيص الموارد الازمة، وإيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الادارة، وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تمثل في الأهداف الاستراتيجية، والتركيز على البيئة الخارجية لاستغلال الفرص ومقاومة التهديدات، وتجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتشجيع العمل الجماعي لزيادة التزام العاملين في تحقيق الخطط ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وتحديد معايير واضحة لتوزيع الموارد وتحصيصها بين البديل المختلفة والتسيق بين مختلف القرارات وتوحيد اتجاهاتها (عوض، 2000، 8-7).

التوصيات:

- استمرار تجديد وتطوير وتحديث البرامج والتخطيط الاستراتيجي باستمرار للقدرة على التنبؤ بالأزمات وحلها قبل تفاقمها.
- ضرورة تشجيع صانعي القرار في المؤسسات على لعب دور أكبر فيما يتعلق بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ومحاولة تطويرها.

المصادر والمراجع أولاً: المراجع العربية

أبو فاراة، يوسف أحمد. (2009). إدارة الأزمات: مدخل متكامل. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

أبو هاشم، محمد خليل. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

توفيق، عبد الرحمن (2008). التخطيط الاستراتيجي، هل يخلو المستقبل من المخاطر؟ مركز الخبرات المهنية للادارة، يميك، القاهرة، مصر.

السالم، مؤيد. (2000). التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والمعارضات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية. وقائع مؤتمر إدارة الموارد



- البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- سالم، محمد. (2005). إدارة الأزمات والكوارث: بين المفهوم النظري والتطبيق العملي. مصر: دار عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية.
- سليمان، سليم. (2012). تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بور سعيد. وقائع المؤتمر الدولي الخامس والعشرون: مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية، جامعة حلوان، 2301-2377.
- طالب، محمد. (2012). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالمملكة الغربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عبد الفتاح، أيمان وآخرون. (2015). فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. المجلة التربوية، 29 (114)، الكويت.
- علي، منى وفرحات، عبير. (2010). الأزمات المالية والاقتصادية: مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (4)، 452-431.
- عليوة، السيد. (2001). إدارة الأزمات في المستشفيات. القاهرة، مصر: إتراك للنشر والتوزيع.
- عوض، محمد أحمد. (2000). الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- القرني، عبد الخالق محمد. (2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترن). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
- اللامي، غسان والعيساوي، خالد. (2015). إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات. عمان، الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- اللوح، عادل. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات



الفلسطينية في قطاع غزة - دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة،
الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

النجار، فريد. (2010). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: آليات استشراف
المستقبل عام 2050. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

الهلالي، الهلالي ومصطفى، عبد العظيم. (2008). مدخل الإدارة الاستراتيجية
ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة. مجلة بحوث التربية النوعية، 11،
1-82.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Masilamony, D. (2010). Strategic Planning: Contextual Factors that Facilitated
and/or Challenged the Implementation of Strategic Planning in Two nonprof-
it Organizations Available from ERIC. Retrieved from: www.search.proquest.
com

Wheelen, T. & Hunger, D. (2000). Strategic Management and Business Policy,
.Prentice Hall





المركز العالمي للبيبة | الجامعة الإسلامية بمنيسوتا
Islamic University of Minnesota

