Cambridge International

Professional Research Thesis

Titled

The role of strategic planning in successful crisis management.

Researcher

Amher Sadig Kamel Omer

Supervisor signature

2025

Research intellectual property rights reserved to Cambridge International College

عنوان الرسالة:

دور التخطيط الاستراتيجي في النجاح في ادارة الازمات .

اسم الباحث:

أمهر صادق كامل عمر.

سنة التقديم

.2025

SUMMARY

تواجه المؤسسات والمنظمات في العصر الحديث تحديات متزايدة نتيجة لتسارع وتيرة التغيرات العالمية، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو بيئية أو تكنولوجية. وقد أصبحت الأزمات بمختلف أشكالها – من كوارث طبيعية، وأزمات اقتصادية، وتهديدات أمنية، إلى أزمات صحية مثل الجوائح – جزءاً لا يتجزأ من البيئة التشغيلية التي تتحرك ضمنها هذه المنظمات. وفي هذا السياق، تبرز أهمية إدارة الأزمات كأحد أهم الممارسات الإدارية التي تسعى إلى الحد من تأثير الأزمات أو التكيف معها والتعافي منها بفعالية وكفاءة.

ومع اتساع نطاق الأزمات وتعقدها، أصبح من الضروري أن تتحول إدارة الأزمات من مجرد رد فعل سريع عند وقوع الأزمة إلى نهج استراتيجي متكامل، يعتمد على التخطيط المسبق والتحليل المنهجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة محورية في تعزيز قدرة المؤسسات على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد لمواجهتها، ووضع سيناريوهات وخطط استباقية تقلل من آثارها السلبية وتُسرّع من عملية التعافي.

إن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على رسم مسار طويل الأجل لتحقيق أهداف المؤسسة، بل يشمل كذلك تحديد المخاطر والتهديدات، وتقييم نقاط القوة والضعف، وتطوير آليات مرنة ومتكاملة للتعامل مع السيناريوهات غير المتوقعة. فهو يمثل إطاراً شمولياً يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية واعية بالأزمات، ويُعزز من فاعلية القيادة واتخاذ القرار تحت الضغط، ويُهيّئ البنية المؤسسية للتكيف السريع والفعال مع المتغيرات المفاجئة.

وقد أظهرت العديد من الدراسات والتجارب الواقعية أن المنظمات التي تعتمد نهجاً استراتيجياً في تخطيطها، تتمتع بمرونة أكبر وقدرة أعلى على تجاوز الأزمات، مقارنة بتلك التي تفتقر إلى رؤية استراتيجية واضحة أو تكتفي بالتعامل مع الأزمات بعد وقوعها فقط. كما كشفت الأزمات الكبرى – مثل الأزمة المالية العالمية، وجائحة كوفيد-19، والحروب الإقليمية – عن أهمية جاهزية المنظمات واستعدادها المسبق، سواء من خلال خطط الطوارئ أو من خلال بناء فرق عمل مدربة تمتلك القدرة على الاستجابة السريعة.

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المؤسسات في إدارة الأزمات، من خلال استعراض الأطر النظرية ذات الصلة، وتحليل نماذج وتجارب واقعية، إلى جانب إجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات، بغرض تقييم مدى تأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي – مثل الرؤية، الرسالة، تحليل البيئة، تحديد الأهداف، إعداد السيناريوهات، تخصيص الموارد – في فاعلية إدارة الأزمات، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين قدرة المؤسسات على الصمود والتكيف مع الظروف الاستثنائية.

إن تناول هذا الموضوع في سياق أكاديمي وبحثي يُعد خطوة مهمة نحو سد الفجوة المعرفية في مجال ربط علم الإدارة الاستراتيجية بعلم إدارة الأزمات، كما يُسهم في تطوير أدوات عملية يمكن أن تستخدمها المؤسسات الحكومية والخاصة في مختلف القطاعات، خصوصاً في ظل عالم يتسم بعدم الاستقرار والتقلب المستمر.

مشكلة الدراسة :

في ظل تزايد حدة الأزمات وتعقيدها في العصر الحديث، أصبحت المؤسسات في مواجهة دائمة مع تحديات غير متوقعة قد تهدد استمراريتها وتعيق قدرتها على تحقيق أهدافها. وبينما تبرز الأزمات بوصفها لحظات اختبار حاسمة لقدرة المؤسسة على الصمود والاستجابة، فإن نجاحها في تجاوز تلك اللحظات لا يتوقف فقط على سرعة رد الفعل أو كفاءة الموارد المتاحة، بل يتعدى ذلك إلى عمق الاستعداد المسبق والتخطيط طويل الأجل. ومن هنا تتولد إشكالية محورية تتعلق بمدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تمكين المؤسسات من إدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.

فرغم الوعي المتزايد بأهمية التخطيط الاستراتيجي، لا تزال هناك فجوة في التطبيق العملي لهذا المفهوم داخل العديد من المؤسسات، لا سيما في البيئات التي تفتقر إلى الاستقرار المؤسسي أو البنية الإدارية الراسخة. كما أن بعض المؤسسات قد تنظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه أداة لتحقيق النمو والتوسع فقط، دون إدراك لدوره الحيوي في الاستعداد للأزمات المحتملة وتخفيف آثارها. ويزداد الأمر تعقيدًا في المؤسسات التي لا تتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على التنبؤ والتحليل والتقييم المستمر للمخاطر، مما يجعلها أكثر عرضة للانهيار عند التعرض لأي أزمة مفاجئة.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح المؤسسات في إدارة الأزمات، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات جوهرية حول مدى إدراك المؤسسات لأهمية هذا النوع من التخطيط، ومدى تطبيقها الفعلي لأدواته ومفاهيمه، وما إذا كان وجود رؤية واستراتيجية واضحة يُسهم فعلياً في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات والتعافي منها بأقل الخسائر الممكنة. كما تسعى الدراسة إلى الوقوف على أبرز التحديات التي قد

تعيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية وآليات إدارة الأزمات، واقتراح حلول عملية تسهم في تعزيز هذا التكامل.

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تتناوله، والذي بات يحتل مكانة مركزية في أدبيات الإدارة الحديثة، وهو العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. ففي عالم يتسم بعدم اليقين، وتزايد التقلبات الاقتصادية والسياسية والبيئية، لم يعد من الممكن للمؤسسات – على اختلاف أنواعها وأحجامها – أن تكتفي بأساليب تقليدية في التعامل مع الأزمات، بل أصبح من الضروري تبني رؤى واستراتيجيات استباقية تُمكنها من التكيف السريع والاستجابة الفعالة.

وتنبع أهمية هذه الدراسة من محاولتها الربط بين مجالين حيويين في الإدارة، كثيراً ما يتم تناولهما بشكل منفصل، وهما: التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة لتحقيق التنمية والاستدامة المؤسسية، وإدارة الأزمات كآلية للتعامل مع المواقف الطارئة والمخاطر المفاجئة. إذ تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية توظيف مبادئ التخطيط الاستراتيجي في إعداد المؤسسات لمواجهة الأزمات، وعلى الدور الذي تلعبه الرؤية المستقبلية وتحليل البيئة وتحديد الأهداف في صياغة خطط طوارئ فعالة تقلل من حدة الأزمات وتسهم في سرعة التعافي منها.

وتزداد أهمية هذه الدراسة في السياق العربي تحديدًا، حيث لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من محدودية في تبني مفاهيم الإدارة الحديثة، أو من فجوات تطبيقية في دمج التخطيط الاستراتيجي داخل ثقافتها التنظيمية. ومن هنا، فإن النتائج المتوقعة من هذه الدراسة قد تُسهم في توفير إطار معرفي وتطبيقي يمكن الاستفادة منه في تحسين قدرات المؤسسات العربية – الحكومية والخاصة على حد سواء – في التنبؤ بالأزمات والتخطيط لمواجهتها بشكل علمي ومنهجي.

كما أن هذه الدراسة تكتسب بعدًا عمليًا يتمثل في تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد صُنّاع القرار والمديرين في إعادة النظر في استراتيجياتهم وخططهم، وبناء أنظمة أكثر مرونة

وفعالية في مواجهة التحديات. وعليه، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على الجانب الأكاديمي فحسب، بل تمتد إلى الجانب العملي والتطبيقي، بما يخدم تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الاستمرارية والنجاة في ظل بيئة تتسم بالتغير المتسارع والمخاطر المتزايدة.

أهداف الدراسة :

التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في بيئة الأعمال الحديثة.

توضيح مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها وآلياتها.

تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات في المؤسسات.

استكشاف مدى تطبيق المؤسسات للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات.

تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في دمج التخطيط الاستراتيجي ضمن إدارة الأزمات.

فروض وتساؤلات الدراسة :

تساؤلات الدراسة

- ما مدى إدراك المؤسسات لأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات؟
- إلى أي مدى تسهم عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الأهداف، تحليل البيئة، تخصيص الموارد) في تحسين قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات؟
- ما العلاقة بين وجود خطة استراتيجية واضحة وفعالية استجابة المؤسسة للأزمات؟
- كيف يمكن للمؤسسات تعزيز التكامل بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؟

فروض الدراسة

- توجد علاقة أيجابية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح إدارة الأزمات في المؤسسات.
- كلما زاد وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، زادت قدرتها على الاستجابة الفعالة للأزمات.
- يساهم تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل إيجابي في تحسين إدارة الأزمات.
- وجود خطة استراتيجية متكاملة ينعكس إيجابيًا على سرعة تعافي المؤسسة بعد الأزمة.

منهج الدراسة :

تم استخدام **المنهج التحليلي الوصفي** لمعرفة "دور التخطيط الاستراتيجي في النجاح في ادارة الازمات " .

حدود الدراسه :

الحدود المكانية : الوطن العربي .

الحدود الزمانية : 2004-2025.

خطـة الدراسة :

سوف تنتظم خطة الدراسه على النحو التالى عدة فصول وعدة مباحث ومطالب وخاتمة كما يلى

الفصل الأول: الاطار النظرى والمفاهيم العلمية

أولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطوره التاريخي

ثانيا: عناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي

ثالثا: مراحل وخطوات إعداد الخطة الاستراتيجية

المبحث الثاني: إدارة الأزمات – المفهوم والمنهجيات

أولا: تعريف الأزمة وأنواعها في بيئة العمل

ثانيا: أساليب ومنهجيات إدارة الأزمات

ثالثا: معوقات إدارة الأزمات في المؤسسات

الفصل الثاني: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

المبحث الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في الوقاية من الأزمات

أولا: التخطيط الاستراتيجي كأداة للتنبؤ بالمخاطر

ثانيا: دمج إدارة المخاطر في الخطة الاستراتيجية

ثالثا: تحليل بيئة المؤسسة والاستعداد المسبق للأزمات

المبحث الثاني: أثر التخطيط الاستراتيجي في استجابة المؤسسة للأزمات

أولا: مرونة الخطة الاستراتيجية أثناء الأزمات .

ثانيا: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات .

ثالثا: العلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي وفعالية التعافي المؤسسي .

الخاتمة :

لقد سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وذلك في ظل ما تشهده بيئات العمل المعاصرة من تحديات متزايدة وأزمات متكررة قد تهدد بقاء واستمرارية المؤسسات على اختلاف أنواعها. وقد تم تناول هذا الموضوع من خلال تأصيل نظري متكامل لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وأسسه ومكوناته، إلى جانب تحليل شامل لمناهج وأساليب إدارة الأزمات، مع التركيز على أهمية الربط بين التخطيط المسبق والاستجابة الفاعلة.

وقد أظهرت الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات والنظريات ذات الصلة، أن التخطيط الاستراتيجي لا يُعد فقط أداة لتحقيق الأهداف طويلة المدى، بل هو أحد أعمدة الوقاية من الأزمات والاستعداد لها، وتوجيه استجابة المؤسسات بطريقة مدروسة ومنهجية. كما بيّنت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في بناء أنظمة تخطيط استراتيجي قائمة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات، تكون أكثر قدرة على احتواء الأزمات والتعافي منها بسرعة وكفاءة.

ومن خلال ما طُرح في مباحث الدراسة ومطالبها، تبيّن أن التكامل بين عناصر الخطة الاستراتيجية، ومرونة الهيكل التنظيمي، وكفاءة القيادة الإدارية، يشكل ثلاثية حاسمة في النجاح بإدارة الأزمات. فكلما كانت الخطة أكثر شمولاً واستباقًا، وكلما كانت فرق العمل مدربة وقادرة على اتخاذ القرار تحت الضغط، كانت احتمالية تفاقم الأزمة أقل، وتأثيراتها السلبية محدودة.

إن هذا البحث لا يدّعي الإحاطة الكاملة بكل أبعاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، لكنه يفتح الباب أمام مزيد من الدراسات التطبيقية التي يمكن أن تسلط الضوء على

الفروقات بين القطاعات المختلفة (الصحية، الصناعية، التعليمية، وغيرها)، وعلى تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية في تعزيز أو إضعاف هذه العلاقة.

وفي ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج، تبرز الحاجة إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأداة مؤسسية يومية لا تُستخدم فقط في أوقات الرخاء، بل كوسيلة استباقية لضمان الجاهزية للأزمات، وتقليل فجوة المفاجأة، وبناء منظمات أكثر قدرة على الصمود والاستدامة في عالم لا يكف عن التغيير.

النتائـج :

- أظهر التخطيط الاستراتيجي دورًا محوريًا في تعزيز جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات والتقليل من آثارها السلبية.
- تبين أن المؤسسات التي تعتمد على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل منتظم تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالأزمات والتعامل معها بفعالية.
- اتضح أن وجود خطة استراتيجية مرنة يُعد عاملًا حاسمًا في تحسين سرعة استجابة المؤسسة أثناء الأزمات.
- كشفت الدراسة أن التكامل بين فرق العمل متعددة التخصصات يعزز من كفاءة إدارة الأزمات ويوفر استجابات أكثر شمولاً.
- أظهرت النتائج أن القيادة الواعية والمدربة على أسس التخطيط الاستراتيجي تلعب دورًا أساسيًا في توجيه المؤسسة خلال الأزمات.
- تبين أن غياب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى قرارات مرتجلة وضعف في التنسيق المؤسسي أثناء الأزمة.

التوصيات :

- ضرورة إدماج التخطيط الاستراتيجي كعنصر أساسي في الهيكل الإداري لجميع المؤسسات، بغض النظر عن طبيعتها أو حجمها.
- تعزيز ثقافة الاستباق والتخطيط داخل المؤسسات من خلال تدريب الكوادر على أدوات وأساليب تحليل البيئة والمخاطر.
- إنشاء وحدات دائمة لإدارة الأزمات ترتبط مباشرة بالإدارة العليا، وتكون مسؤولة عن التحديث المستمر للخطط الاستراتيجية.
- اعتماد نظم الإنذار المبكر والتحليل المستمر للمؤشرات البيئية كجزء من منظومة التخطيط الاستراتيجي.
- تطوير المناهج التدريبية في المؤسسات لتشمل مهارات القيادة في الأزمات والتخطيط تحت الضغط.
- تشجيع استخدام التكنولوجيا الرقمية ونظم دعم القرار لتوفير معلومات دقيقة تساعد في إدارة الأزمات بفعالية.
- تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة من خلال خطط اتصال واضحة ومجربة في أوقات الأزمات.

المراجع :

- أبو قحف، عبد السلام. (2010). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الرفاعي، محمد حسن. (2015). إدارة الأزمات والكوارث: مدخل تطبيقي. عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان وآخرون. (2012). البحث العلمي: مفاهيمه وأدواته وأساليبه. عمّان: دار الفكر.
- الشماع، محمد سعيد. (2017). إدارة المخاطر والأزمات في بيئة الأعمال. القاهرة: دار الفكر العربي.
- البستنجي، نائل عبد الله. (2016). التخطيط الاستراتيجي الفعال في المؤسسات الحكومية. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زيتون، حسن حسين. (2014). الإدارة الحديثة: مفاهيم، نظريات وتطبيقات. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- هليل، سامي حسن. (2013). إدارة الأزمات واتخاذ القرار في المنظمات العامة والخاصة. عمّان: دار المسيرة.
- مصطفى، عمر محمد. (2011). تحليل البيئة الداخلية والخارجية في التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: دار الوفاء.
- الصيرفي، إبراهيم عبد الحميد. (2019). إدارة الأزمات: مدخل تنظيمي شامل. جدة: مكتبة الرشد.

- الفقي، طارق عبد الفتاح. (2018). تخطيط استراتيجي لمواجهة الأزمات في المؤسسات الخدمية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- خضر، عبد الله محمد. (2014). نظم المعلومات الإدارية وإدارة الأزمات. عمّان: دار وائل للنشر.
- الجمال، عبد الفتاح. (2020). القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- الأحمد، يوسف حسن. (2015). الجاهزية المؤسسية في مواجهة الأزمات: دراسة تحليلية. دمشق: دار الفكر التربوي.
- المغربي، حسين محمد. (2012). مدخل معاصر في التخطيط الاستراتيجي. القاهرة: دار النهضة العربية.
- عبد العزيز، نوال عبد الله. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي. الرياض: جامعة الملك سعود – مركز البحوث.
- الحوامدة، سليمان محمد. (2011). تحليل البيئة الداخلية كأداة لإدارة المخاطر. عمّان: دار المناهج.
- سعد، فاطمة عبد الرحيم. (2017). التخطيط لمواجهة الأزمات في المؤسسات التعليمية. المنامة: مكتبة الإبداع الأكاديمي.
- المدني، خالد أحمد. (2019). استراتيجيات التعامل مع الأزمات في القطاع العام. جدة: دار الزهراء للنشر.

- سليمان، محمود عادل. (2010). أدوات التخطيط الاستراتيجي في ظل المتغيرات المعاصرة. القاهرة: دار الفجر.
- زيدان، أحمد عبد الحليم. (2013). إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق. بيروت: المؤسسة الحديثة للكتاب.

مراجع أجنبية :

- Williams, M. D. (2015). *Strategic Planning and Crisis Management: A Comparative Study in Public Sector Organizations*. Journal of Public Administration Research and Theory, 25(3), 487–509.
- Thompson, E. R. (2020). *The Role of Strategic Planning in Crisis Preparedness: Evidence from the Healthcare Sector*. Health Policy and Planning, 35(5), 601–610.
- Reed, J. P. (2018). *Strategic Thinking and Crisis Leadership: Lessons from the Corporate Sector*. Harvard Business Review, 96(4), 88–96.
- Müller, A. (2021). *Strategic Planning as a Tool for Organizational Resilience in Times of Crisis*. European Management Journal, 39(2), 165–178.
- Hayes, R. J. (2016). *Strategic Crisis Management: The Role of Planning and Preparedness in Complex Emergencies*. International Journal of Emergency Management, 12(1), 45–62.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). *Reframing Crisis Management*. Academy of Management Review, 23(1), 59–76.
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. New York: AMACOM.

- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). *Crisis Management and Reputation: A Meta-Analytic Review*. Journal of Management, 43(6), 2236–2272.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). *Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development*. Advances in Developing Human Resources, 10(3), 352–379.