

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية – جامعة بن وليد أنموذجاً

د. خالد مسعود علي اسديرة – الهيئة للبحث العلمي - طرابلس

الايمل: K.esdera1972@gmail.com

The Role of Strategic Planning in Improving Crisis Management Efficiency in Libyan Universities: A Case Study of the University of Bani Walid

Dr. Khalid Masoud Ali Isdayrah

Libyan Authority for Scientific Research, Tripoli

Research Summary

The study aims to explore the role of strategic planning in improving crisis management efficiency in Libyan universities, focusing on the University of Bani Walid as a model. The research adopted a descriptive analytical approach and was conducted on a sample of 155 individuals, including department managers and deans of faculties at the University of Bani Walid. The results of the study indicated that strategic planning plays a vital role in enhancing crisis management efficiency, with high averages recorded across all dimensions of strategic planning. There was a statistically significant relationship between strategic planning and crisis management efficiency. Additionally, it was found that the strategic vision, mission, and objectives contribute to improving the universities' responses to challenges and crises, thereby enhancing their ability to achieve their educational and research goals more effectively.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية، مع التركيز على جامعة بن وليد كنموذج. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء الدراسة على عينة من مديري الإدارات وعمداء الكليات بجامعة بن وليد، والتي تتكون من 155 فرداً. أظهرت نتائج البحث أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات، حيث تم تسجيل متوسطات مرتفعة في جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي، مع وجود

علاقة إحصائية دالة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة إدارة الأزمات. كما تبين أن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية تساهم في تحسين استجابة الجامعات للتحديات والأزمات، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية بفاعلية أكبر.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي- إدارة الأزمات

المقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية تهدف إلى تحديد الأهداف والرؤى المستقبلية للمؤسسات، مما يساعد في توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق تلك الأهداف بكفاءة. أما إدارة الأزمات، فهي عملية تتضمن الاستجابة السريعة والفعالة للتحديات غير المتوقعة، مع التركيز على تقليل الأضرار واستعادة الاستقرار. يرتبط التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات من خلال توفير إطار عمل يساعد المؤسسات على التكيف والتفاعل مع الأزمات بطريقة أكثر تنظيماً. من خلال تحليل المخاطر وتطوير سيناريوهات بديلة، يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة بشكل سريع وفعال. بالتالي، فإن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يساهم في تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

يشهد التخطيط الاستراتيجي اهتماماً متزايداً في الوقت الراهن نظراً لفوائده المتعددة، حيث يتضح أن التخطيط أفضل بكثير من عدم وجود خطة، خاصة في العصر الحالي الذي يتميز بتزايد التغيرات في السياقات السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية. تسعى الشركات وغيرها من الكيانات جاهدة للتغلب على تلك الأزمات وإدارتها بشكل فعال بهدف تحقيق تطورات جوهرية. يتطلب ذلك استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسية يمكن من خلالها إدارة الأزمات وضمان استمرارية العمليات بكفاءة. لذا، يعد التصدي للأزمات وإدارتها أمراً ضرورياً لتجنب تكبد المزيد من الخسائر، سواء كانت مادية أو معنوية. تمثل إدارة الأزمات فرعاً حديثاً نسبياً في ميدان الإدارة، حيث يُعتبر التعامل معها تحدياً رئيسياً يكشف عن كفاءة ومعرفة المدراء في مواجهة الأزمات. تشمل هذه العملية العديد من الأنشطة والخطوات التي تهدف إلى التأكد من التحضير والتنظيم والاستجابة الفعالة للأزمات، بما يضمن تقليل التأثيرات السلبية وضمان استمرارية العمليات بأفضل طريقة ممكنة (1)

وتشير إحدى الدراسات التي أجريت في عام 1992 إلى أن حوالي (80%) من أدبيات إدارة الأزمات تم نشرها بعد عام 1985، وأن حقل إدارة الأزمات لا يزال يتسم بالغموض نسبياً، وعدم الاتساق فيما يجري تناوله وتداوله من مصطلحات، على سبيل المثال لا يزال هناك خلط بين مصطلح الأزمة من جهة، وبين مصطلحات كثيرة، مثل المشكلة والكارثة، والتهديد، وفي كثير من الأحيان يجري استخدام مثل هذه المصطلحات بمعنى الأزمة، وهذا خلط في المفاهيم (2)

وتعتبر الجامعات من المؤسسات الحيوية التي تلعب دوراً أساسياً في تطوير المجتمع وتعزيز المعرفة ومع تزايد التحديات والأزمات التي تواجه العالم، أصبح من الضروري أن تتبنى هذه المؤسسات استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات وتحسين كفاءتها الإدارية. في هذا السياق، يأتي دور التخطيط الاستراتيجي كأداة محورية تسهم في تعزيز قدرة الجامعات على التصدي للأزمات المختلفة، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، أو بيئية. يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية، من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي وارتباطها بعمليات اتخاذ القرار والتكيف مع الظروف المتغيرة. من خلال هذا الإطار، يسعى البحث إلى تقديم رؤى تسهم في تحسين الأداء الإداري وتعزيز قدرة الجامعات على تحقيق الاستدامة والتميز في ظل الأزمات المتزايدة.

مشكلة الدراسة:

أدى التطور التكنولوجي وثورة الاتصالات والعولمة إلى زيادة شدة المنافسة بين الجامعات الدولية والمحلية. إذ يسهم هذا التطور في تحسين إدارة الأزمات ويساعد في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الأكاديمية. من أجل تحقيق ذلك، تحتاج الجامعات إلى تحسين خططها الاستراتيجية لتلبية احتياجات وتطلعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية للجامعات لتحديد رؤية ورسالة استراتيجية فعالة لإدارة الأزمات، حيث تُبنى هذه الرؤية والرسالة على تحليل استراتيجي دقيق يأخذ في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للجامعة. يساعد هذا التحليل في تحديد أهداف الجامعة وتوجيه جهودها نحو تحقيقها. إن بقاء الجامعات في الساحة الأكاديمية وقدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية تعتمد بشكل كبير على قدرتها على إدارة الأزمات بفعالية وصياغة خطط استراتيجية قوية، قادرة على التكيف مع التحولات في السوق وتلبية تطلعات الطلاب والاحتياجات المتغيرة.

لذلك فإن الدراسة الحالية تسعى إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات داخل هذه المؤسسات من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:
السؤال الرئيس: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية؟ – جامعة بن وليد أنموذجاً
التساؤلات الفرعية:

- 1- هل يوجد دور للرؤيا الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية؟
- 2- هل يوجد دور للرسالة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية؟
- 3- هل يوجد دور للأهداف الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة: تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية، مع التركيز على جامعة بن وليد كنموذج.
الأهداف الفرعية:

- 1- تحديد تأثير الرؤية الإستراتيجية على تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية، ودراسة مدى مساهمتها في الاستعداد والتصدي للأزمات.
- 2- فحص دور الرسالة الإستراتيجية في تعزيز قدرات إدارة الأزمات، ومدى ارتباطها بالأهداف المؤسسية للجامعة.
- 3- تقييم أهمية الأهداف الإستراتيجية في توجيه جهود إدارة الأزمات، ودراسة كيفية مساهمتها في تحقيق نتائج فعالة أثناء الأزمات.
- 4- تقديم توصيات عملية لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية، واقتراح استراتيجيات فعالة لتعزيز كفاءة الإدارة.

أهمية الدراسة:

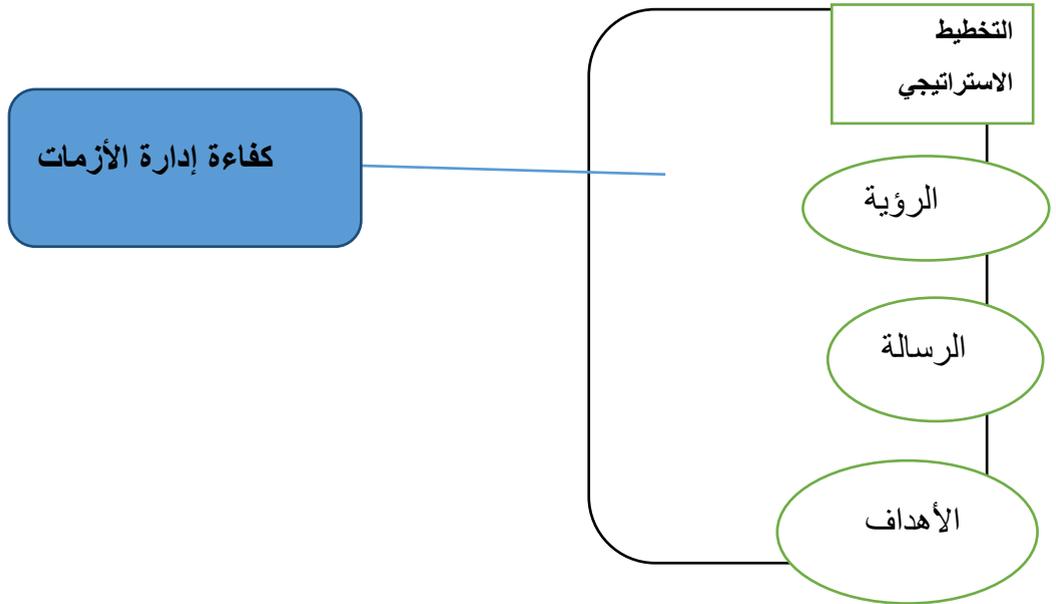
تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال التطرق إلى موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح له أثر كبير في تحسين ورفع كفاءة إدارة الأزمات كما تأتي أهمية الدراسة الحالية لعدة أسباب منها:

- 1- استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات داخل هذه المؤسسات.
- 2- التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يسهم في تحسين الأداء العام للجامعات، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية.
- 3- من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للجامعات تخصيص مواردها بشكل أكثر فاعلية، مما يساعدها على مواجهة الأزمات بشكل أفضل.
- 4- التركيز على الجامعات الليبية يوفر رؤية خاصة تعكس التحديات والفرص المحلية، مما يعزز من فهم السياق التعليمي والاجتماعي في البلاد.
- 5- تضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، مما يشجع على مزيد من الأبحاث في هذا المجال.

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع

المتغير المستقل



- 1- حدود مكانية: تم إجراء هذه الدراسة على جامعة بن وليد كنموذج للجامعات الليبية.
- 2- حدود زمانية: أجريت هذه الدراسة سنة 2024م

3- حدود بشرية: طبقت هذه الدراسة على مديري إدارات ورؤساء الأقسام بإدارة وعمداء الكليات بجامعة بن وليد.

مفاهيم الدراسة:

1- التخطيط الاستراتيجي: ينظر إلى التخطيط بمفهومه العام أنه النشاط الإداري الذي يسعى لرسم الأهداف والخطط والبدائل اللازمة لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل وأحسن أداء وأقل جهد ووقت ممكن. (3)

والتخطيط الاستراتيجي " هو مفهوم يسير إلى العملية التي يتم من خلالها بناء تصور لما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفية تطوير الإجراءات والعمليات والإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل. " (4)

ويرى الباحث بأن التخطيط الاستراتيجي هو: التخطيط هو عملية إدارية تهدف إلى تحديد الأهداف ورسم الخطط والبدائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة تقليل التكاليف والجهد والوقت. يشمل التخطيط الاستراتيجي تصوراً مستقبلياً للجامعة، حيث يتم تطوير الإجراءات والعمليات والموارد الضرورية لتحقيق هذا التصور المستقبلي. يتسم التخطيط بالمرونة، الشمولية، والتوجه نحو الأهداف، مما يعزز قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات المحيطة. كما أنه الدرجة التي يتحصل عليها المبحوثين على استبيان التخطيط الاستراتيجي المستخدم في هذه الدراسة بأبعاده المختلفة (الرؤية الاستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية- الرسالة الاستراتيجية).

2- كفاءة إدارة الأزمات: يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها جهد منهجي يهدف إلى التعرف على الأزمات المحتملة التي قد تواجه الشركة في المستقبل، والعمل على الاستعداد لمواجهتها. يتضمن ذلك اتخاذ مجموعة من الإجراءات الوقائية لمنع حدوث هذه الأزمات أو تقليل أثارها. كما يعتبرها البعض عملية التخطيط المسبق للتعامل مع أحداث سلبية غير متوقعة، بهدف تقليل الأضرار المحتملة على الشركة من خلال وضع استراتيجيات أو سيناريوهات متوقع (5)

عرفها الزهراني (2022) بأنها: " مجموعة من الأنشطة الإدارية الموجهة للتعامل مع التهديدات المحتملة والتغيرات المفاجئة في البيئة التنظيمية أو الخارجية التي قد تواجه الشركة. تهدف هذه الأنشطة إلى دعم اتخاذ القرارات السريعة والملائمة،

وتطوير السياسات المناسبة. كما تسعى هذه الأنشطة لتحقيق الاستعداد، والوقاية، واحتواء الأضرار، والحد من التأثيرات السلبية، واستعادة النشاط الطبيعي. بالإضافة إلى ذلك، تعزز إدارة الأزمات التعلم من التجارب والاستفادة من الخبرات السابقة". (6)

ويعرف الباحث إدارة الأزمات بأنها: عملية منهجية تتضمن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة للتعرف على الأزمات المحتملة والاستعداد لمواجهتها. تهدف هذه العملية إلى اتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات أو تقليل أثارها، كما تشمل التخطيط المسبق للتعامل مع أحداث سلبية غير متوقعة. تتضمن إدارة الأزمات دعم اتخاذ القرارات السريعة والملائمة، وتطوير السياسات المناسبة، مما يساهم في تحقيق الاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار. كما تسعى إلى الحد من التأثيرات السلبية واستعادة النشاط الطبيعي. وتعزز هذه الإدارة التعلم من التجارب والاستفادة من الخبرات السابقة لتحسين الاستجابة في المستقبل داخل الجامعات.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً - التخطيط الاستراتيجي :

1- أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي:

تعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الأساسية لنجاح أي منظمة أو مؤسسة، حيث يساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية المحددة بشكل فعال. يتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات تحديد الاتجاه الذي تسعى للوصول إليه، وتحديد الخطوات والأساليب المناسبة لتحقيق تلك الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنظيم العمل وتحسين الكفاءة، حيث يضع خطوات واضحة ومنهجية للقيام بالمهام المختلفة وتخصيص الموارد بطريقة فعالة. بذلك، يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأركان الأساسية لتحسين أداء المؤسسات وتحقيق النجاح الذي تسعى إليه.

إن عملية وضع الأهداف الاستراتيجية داخل الشركة تعتبر أحد أنواع التغلب على التحديات التي تواجهها الشركة، وتمثل الأهداف الاستراتيجية المستويات المرجوة من الإنجاز التي يجب تحقيقها لضمان نجاح رسالة الشركة، فعندما تحقق الشركة كافة أهدافها الاستراتيجية يكون قد تم تحقيق الرسالة بنجاح. لهذا السبب يجب أن تكون الروابط بين الأهداف والغايات والرؤية والرسالة قوية لتمكين الأهداف من توضيح

الاحتياجات الفعلية للشركة وضمان تحقيق الرسالة بكفاءة وفعالية، ومن أبرز هذه **أهداف التخطيط الاستراتيجي** (7).

التخطيط الاستراتيجي للجامعات هو عملية تهدف إلى تحديد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى التي تسعى الجامعة لتحقيقها. يتضمن هذا التخطيط تقييم الوضع الحالي للجامعة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مما يساعد على تحديد الفرص والتحديات. كما يركز على تحسين جودة التعليم والبحث العلمي من خلال تطوير البرامج الأكاديمية وتعزيز التميز الأكاديمي. يتطلب التخطيط الاستراتيجي توجيه الموارد بشكل فعال، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية، لتحقيق الأهداف المحددة. يعزز أيضاً الشراكات مع مؤسسات أخرى ويعمل على تلبية احتياجات المجتمع المحلي من خلال برامج تعليمية وتدريبية. بالإضافة إلى ذلك، يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تطوير المهارات لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ووضع معايير لتقييم الأداء، مما يساهم في تحسين الاستجابة للتغيرات في البيئة التعليمية والتكنولوجية. ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي:

- **تحقيق التميز الأكاديمي**: تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي من خلال تطوير البرامج الأكاديمية.
- **تحديد الرؤية والرسالة**: صياغة رؤية واضحة ورسالة تعكس القيم والأهداف المستقبلية للجامعة.
- **توجيه الموارد**: تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية بشكل فعال لتحقيق الأهداف.
- **تلبية احتياجات المجتمع**: تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي والإقليمي من خلال برامج تعليمية وتدريبية.
- **تعزيز الشراكات**: بناء علاقات استراتيجية مع مؤسسات أخرى، سواء كانت تعليمية أو صناعية.
- **تطوير المهارات**: تحسين المهارات والقدرات لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتلبية متطلبات سوق العمل.
- **تقييم الأداء**: وضع معايير لقياس الأداء وتقييم نتائج الخطط الاستراتيجية لتحقيق التحسين المستمر.
- **التكيف مع التغيرات**: تعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات في البيئة التعليمية والتكنولوجية.

1- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من المراحل والخطوات المتتابعة، يمكن عرضها فيما يلي:

صياغة الرسالة: وهي المرحلة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي وأحد أهم عناصرها، حيث يعتبر Hunger & Wheelen (2012) رسالة المنظمة سبب وجودها واستمرارها. وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن الأسئلة التالية. " ما سبب وجود المنظمة؟، ما هو مجال عمل المنظمة؟ وماهي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟، من العاملين فيها؟ (8).

صياغة الرؤية الاستراتيجية: وهي المرحلة الثانية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وفي هذه المرحلة يتم صياغة رؤية شاملة لما تريد أن تحقق المنظمة في المستقبل. حيث تبين الرؤية الاستراتيجية إلى أين تريد أن تتجه المنظمة في المستقبل، وتحديد اتجاه الأعمال فيها. (9)

- الأهداف الاستراتيجية: وهي التي تعكس الأهداف والغايات مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع بيئتها، ولأهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة قابلة للتحقيق (10).

- التحليل الاستراتيجي: وهو العملية التي يتم من خلالها التحليل الاستراتيجي للبيئة وذلك بمراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة. ويعرف التحليل الاستراتيجي بأنه: " ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو بعض أنشطتها واستراتيجيتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها (11).

ثانياً - كفاءة إدارة الأزمات

1- الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات : تتضمن الإدارة العديد من النماذج التي تكفل إدارة ذات كفاءة عالية لإدارة الأزمات، ومن أهم هذه النماذج (12)

أ- نموذج Fink يعمل هذا النموذج بناء على ما يلي:

-التنبؤ والاستعداد القبلي: أي : تحليل وتحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها حسب الأولويات وتطوير خطط الطوارئ والاستجابة استناداً إلى سيناريوهات الأزمات المحتملة، وتدريب الموظفين وإجراء تدريبات ومحاكاة لضمان استعدادهم لمواجهة الأزمات.

-التحليل والتعرف على الأزمة : أي : التعرف على الأزمة بسرعة ودقة وفحص تأثيرها ونطاقها، ومن ثم تحليل الأسباب والعوامل التي أدت إلى الأزمة.

-التحكم والتدابير الفورية: أي : يتم اتخاذ قرارات فورية ومدروسة للتحكم في الأزمة وتقليل تأثيرها، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتقليل الخسائر وحماية المصالح والأفراد.

-إدارة مراحل ما بعد الأزمة : أي : تقييم التأثيرات والخسائر بعد انتهاء الأزمة، وتحليل أداء الشركة خلال الأزمة واستخلاص الدروس والتعلم منها، وتحديث وتعديل خطط الطوارئ والاستجابة استناداً إلى التقييمات والتحليلات

ب- نموذج **Nude Antoko** يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للأزمة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لمجريات الأزمة كما أن الإدارة الصحيحة والناجحة للأزمة ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح والفشل ووفقاً لهذا النموذج فإن الإدارة الفاعلة للأزمة هي تجميع للمقاييس التوقعية التي تؤدي إلى تمكين الشركة من تنسيق استجاباتها والرقابة عليها تجاه أي موقف طارئ ويتم ذلك بتشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات وتطوير وإعداد خطة عملية للتعامل معها وإنشاء مركز الإدارة الأزمات واختيار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكد من فعاليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها والتعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة.

ج- نموذج **Meyers**: لا يختلف هذا النموذج كثيراً عن النموذجين السابقين من حيث التركيز على الإعداد اللازم للأزمة، لهذا حسب هذا النموذج فإن هناك عدد من الخطوات التي يجب اتباعها، وهي الخطوة الأولى حساب احتمالية وقوع الأزمة وتقدير مستوى استعداد الشركة للتعاطي مع الأزمة إذا وقعت الأزمة. أما بالنسبة للخطوة الثانية فهي تدقيق الأزمة، ثم الخطوة الثالثة إعداد فريق إدارة الأزمة والذي يجب أن يتميز بالإبداع والابتكار والقدرة والمعرفة والرؤية الثاقبة والقدرة على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة وأهميتها النسبية.

د- نموذج **Murphy Bayley**: يركز هذا النموذج على استخدام المنهج العلمي والعملية في إدارة أية أزمة، وذلك من خلال تقديم موقت الأزمة، وتحليل موقف الأزمة، والتخطيط العلمي للتدخل في الأزمة.

ثالثاً- علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة إدارة الأزمات:

علاقة التخطيط الاستراتيجي بكفاءة إدارة الأزمات تتمثل في التأثير المباشر الذي يمارسه التخطيط على قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات المحتملة. إذ يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة، مما يتيح لها تطوير استراتيجيات استباقية للتعامل مع هذه الأزمات. من خلال وضع سيناريوهات متعددة وتقييم الموارد والإجراءات اللازمة، يصبح لدى المنظمة تصور واضح لكيفية الاستجابة السريعة والفعالة. كما يعزز التخطيط الاستراتيجي من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المفاجئة، ويعزز من ثقافة التعلم من التجارب السابقة، مما يساهم في تحسين الأداء في الأوقات الحرجة. بالتالي، يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية تعزز من كفاءة إدارة الأزمات، مما يساعد على تقليل الأضرار والحفاظ على استمرارية العمل.

الدراسات السابقة:

بينت دراسة (خليفة 2018) والتي هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الليبية، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس: ما أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الليبية؟ وشملت عينة الدراسة (160) موظفاً في (10) بنوك تجارية في ليبيا، وتم تطوير استبانة مؤلفة من (34) فقرة، حيث تم توزيع (160) استبانة على أفراد العينة في حين تمت استعادة (148) استبانة صالحة للاستخدام، وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وقام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل إجابات أفراد العينة. وبناء عليه، أشارت أبرز النتائج إلى أن هناك مستوى عالٍ من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى البنوك التجارية في ليبيا. كما وأوصى الباحث إلى الاهتمام بتحليل البيئة المحيطة للبنوك التجارية الليبية، وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة فيها، وتحديد الفرص المتوفرة، وذلك بهدف التوصل إلى أفضل الممارسات في مجال إدارة الأزمات. في حين هدفت دراسة (الطبيب

(2016) إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى مجلس التخطيط الليبي. وبينت النتائج أن هناك ارتفاع في مستوى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى مجلس التخطيط الليبي، وأن هناك ارتفاع في مستوى إدارة الأزمات لدى هذا القطاع، وأن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى مجلس التخطيط تبعاً لمتغير النوع لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم سنوات خبرة كبيرة. بينما دراسة (جبر 2024) هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في مركز المناهج التعليمية والبحوث التربوية من وجهة نظر العاملين، ومعرفة تأثير كل من: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ولتحقيق هذا الهدف استخدام الباحث المنهج الوصفي وقام بإعداد استبانة، تم توزيعها على عينة عشوائية عددها (30) موظف من العاملين في مركز المناهج التعليمية والبحوث التربوية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات (قبل، أثناء، وبعد) حدوث الأزمة جاء بدرجة (مرتفعة) في جميع المجالات من وجهة نظر أفراد العينة. ، وترى دراسة (عبد الفتاح 2015) والتي هدفت إلى التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وعلاقتها بمتغير الكلية وسنوات الخبرة، وأظهرت الدراسة أن هناك ارتفاع في مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية، كما وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لفاعلية التخطيط الاستراتيجي ووجود فروق بين فئات متغير الكلية لبعده الإعداد للمتابعة وفي مجال التقييم الاستراتيجي لصالح الكليات الإنسانية،

تعقيب على الدراسات السابقة :

تظهر الدراسات السابقة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في مختلف القطاعات، بدءاً من البنوك التجارية في ليبيا وصولاً إلى الجامعات الأردنية. تتفق معظم الدراسات على وجود مستوى عالٍ من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات، مما يعكس أهمية هذا النوع من التخطيط في مواجهة التحديات. في دراسة خليفة (2018)، تم التأكيد على أهمية تحليل البيئة المحيطة لتحديد نقاط القوة والضعف، مما يساهم في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات. وفي دراسة الطيب (2016)، أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ملحوظاً لأساليب التخطيط

الاستراتيجي، مع وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين وسنوات الخبرة، مما يدل على أهمية هذه المتغيرات في تعزيز القدرات الإدارية. أما دراسة جبر (2024)، فقد أكدت على دور التخطيط الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمات، مشيرةً إلى مستوى عالٍ من الفهم لدى العاملين في مركز المناهج التعليمية. في حين تناولت دراسة عبد الفتاح (2015) فاعلية التخطيط في الجامعات الأردنية، موضحةً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الفاعلية بشكل عام، ولكنها أشارت إلى فروق في بعض المجالات بحسب التخصص. بناءً على هذه النتائج، يتبين أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة حيوية لتحسين إدارة الأزمات، ويستدعي الأمر مزيداً من البحث لفهم كيف يمكن تعزيز هذا التخطيط في مختلف المجالات.

تناول الدراسة الحالية "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية" موضوعاً مشابهاً للدراسات السابقة، ولكنها تركز على التعليم الجامعي في ليبيا، كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في تحسين إدارة الأزمات. حيث تشير الدراسات إلى وجود مستوى عالٍ من التخطيط الاستراتيجي في مختلف القطاعات، مما يعزز كفاءة إدارة الأزمات. بينما تركز الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة مثل البنوك ومراكز التعليم، تركز الدراسة الحالية على الجامعات الليبية، مما يضيف بُعداً جديداً في التحليل.

الإجراءات المنهجية (الجانب الميداني للدراسة):

1- منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة الإجابة عن أسئلتها، فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أن يكون من الدراسات الشائعة الاستخدام في هذا المجال.

2- مجتمع الدراسة والعينة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الليبية العامة والبالغ عددها (20) جامعة حسب التصنيف المحلي للجامعات الليبية 2020م. واشتملت العينة مديري الإدارات وعمداء الكليات بجامعة بن وليد (انموذجاً للدراسة) والبالغ عددهم (155). بين مدير إدارة وعميد كلية.

3- أداة الدراسة: بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة، والأدوات المستخدمة فيها قام بتطوير قائمة استقصاء خاصة، من أجل التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية، وقد

تكونت في صورتها النهائية من جزأين الأول تضمن بيانات شخصية عن المفحوصين، تمثلت بالنوع، والمؤهل العملي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. أما الثاني فقد تكون من العبارات التي تقيس دور التخطيط الاستراتيجي في كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية، حيث بلغ عدد هذه العبارات (36) عبارة موزعة على أربعة مجالات رئيسة هي:

- أ- المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية، ويتكون من (8) عبارات.
- ب. المجال الثاني: الأهداف الاستراتيجية، ويتكون من (10) عبارات.
- ج. المجال الثالث: الرسالة الاستراتيجية، ويتكون من (8) عبارات.
- د. المجال الرابع: كفاءة إدارة الأزمات، ويتكون من (10) عبارات.

وقد تمت صياغة بنود الأداة وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد. وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما يلي: موافق بشدة خمس درجات موافق أربع درجات محايد ثلاث درجات معارض درجتان معارض بشدة درجة واحدة.

- **صدق الأداة:** تم استخراج دلالات الصدق الظاهري للأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم الاجتماع بهدف التحقق من مناسبة الأداة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات المناسبة، حيث توصل الباحث إلى الصياغة النهائية للأداة بأقسامها وبصورتها الحالية.

- **ثبات الأداة:** من أجل قياس مدى ثبات الأداة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1) قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل الارتباط	البعد	م
0.86	الرؤية الاستراتيجية	1
0.80	الأهداف الاستراتيجية	2
0.78	الرسالة الاستراتيجية	3
0.76	كفاءة إدارة الأزمات	4
0.84	البعد الكلي	5

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة. وكذلك قيمة ألفا لجميع الفقرات بلغت (0.84%) وهي قيم ثبات عالية جداً ومقبولة إحصائياً. وبالنظر إلى المعاملات

السابقة، يلاحظ أن جميع قيم الاختبار مرتفعة، وهي تمثل مؤشرات جيدة ومطمئنة لأغراض الدراسة، ويمكن الوثوق بها وتدل على ثبات أداة القياس بشكل جيد، وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

عرض وتفسير ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة:

يختص هذا الجزء من الدراسة بالإجابة عن التساؤلات كل على حدة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ حيث اشتق من التساؤل الرئيس والذي ينص على، ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية؟ – جامعة بن وليد انموذجاً، وتم تحليل كل تساؤل على حدة، وفقاً للمعلومات التي تم تجميعها من تحليل استمارة الاستبيان.

الإجابة على التساؤل الرئيس: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية؟ – جامعة بن وليد انموذجاً

جدول (2) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للتخطيط الاستراتيجي

المتغير	المتوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية
الرؤية الاستراتيجية	4.22	1	مرتفعة
الأهداف الاستراتيجية	3.85	3	مرتفعة
الرسالة الاستراتيجية	4.01	2	مرتفعة
المجال الكلي	3.75	-	مرتفعة

يبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده، جاءت بدرجة مرتفعة حيث تبين ارتفاع مستوى اهتمام الجامعات في ليبيا بالتخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.75). وبالنسبة للأبعاد فقد جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة، وكان أعلى متوسط حسابي لبعد الرؤية الاستراتيجية والذي بلغ (4.22)، بينما كان أقل متوسط حسابي للأهداف الاستراتيجية وبلغ (3.85). وتفسير ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يعد من العناصر الأساسية لنجاح الجامعات في تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية. يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الرؤية المستقبلية للجامعة وتوجيه جهودها نحو تحقيق هذه الرؤية. من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة، يمكن للجامعات تحسين استجابتها للتغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لكفاءة إدارة الأزمات

المتغير	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
كفاءة إدارة الأزمات	4.34	مرتفعة

يبين الجدول السابق ملخصاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لكفاءة إدارة الأزمات حيث تبين ارتفاع مستوى اهتمام الجامعات في ليبيا بكفاءة إدارة الأزمات بمتوسط حسابي بلغ (4.34)

الإجابة على التساؤلات الفرعية

1- التساؤل الأول: هل يوجد دور للرؤيا الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية؟

جدول (4) يوضح دور الرؤية الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
الرؤية الاستراتيجية	4.4	0.6	12.30	0.000
كفاءة إدارة الأزمات	3.5	0.050	13.23	0.000

من نتائج الجدول يتبين أنه توجد ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية للجامعة وكفاءة إدارة الأزمات عند مستوى معنوية (sig = 0.000) وهذا يدل على توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف محددة، حيث تساهم الرؤية الواضحة في تعزيز فعالية استجابة الجامعة عند مواجهة التحديات. تسهم الرؤية الاستراتيجية في بناء مرونة المؤسسات الأكاديمية، مما يمكنها من التكيف مع الظروف المتغيرة واستباق الأزمات المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب الرؤية الاستراتيجية تقييماً دورياً للأداء، مما يساعد في تحسين استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل مستمر. من خلال التعلم من الأزمات السابقة، يمكن للجامعة تعزيز كفاءتها في التعامل مع التحديات المستقبلية، مما يساهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

2- التساؤل الثاني: هل يوجد دور للرسالة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية

1. جدول (5) يوضح دور الرسالة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
الرسالة الاستراتيجية	4.44	0.063	12.303	0.03

0.00	16.154	0.054	4.38	كفاءة إدارة الأزمات
------	--------	-------	------	---------------------

من نتائج الجدول يتبين أنه توجد ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية للجامعة وكفاءة إدارة الأزمات عند مستوى معنوية ($\text{sig } 0.000$) وتتجلى العلاقة بين الرسالة الاستراتيجية للجامعة وكفاءة إدارة الأزمات في قدرة الجامعة على تحديد هويتها وأهدافها الأساسية، مما يساهم في توجيه جهودها خلال الأزمات. تعبر الرسالة الاستراتيجية عن الغرض والرؤية التي تسعى الجامعة لتحقيقها، وبالتالي توفر إطاراً واضحاً لتوجيه القرارات والاستجابة الفعالة عند مواجهة التحديات. علاوة على ذلك، تمثل الرسالة الاستراتيجية نقطة مرجعية لتقييم مدى نجاح استراتيجيات إدارة الأزمات، حيث يمكن استخدام المبادئ الأساسية للرسالة لتحديد مدى توافق التدابير المتخذة مع الأهداف الجوهرية للجامعة. في النهاية، تعكس هذه العلاقة أهمية وجود رسالة استراتيجية قوية في تعزيز قدرة الجامعة على التعامل مع الأزمات بفعالية وتحقيق الاستقرار والنمو في الأوقات الصعبة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة.

3- التساؤل الثالث: هل يوجد دور للأهداف الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات الليبية؟

جدول (6) يوضح دور الأهداف الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات

المتغير	لمتوسط الحسابي	لاتحراف لمعياري	ختبار t	ستوى الدلالة
لأهداف لاستراتيجية	3.30	1.01	10.484	0.000
كفاءة إدارة لأزمات	3.24	0.97	12.209	0.000

من نتائج الجدول يتبين أنه توجد ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية للجامعة وكفاءة إدارة الأزمات عند مستوى معنوية ($\text{sig } 0.000$). وتأتي هذه النتيجة لأن العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية للجامعة وكفاءة إدارة الأزمات بتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق نتائج محددة أثناء الأزمات. تمثل الأهداف الاستراتيجية الإطار الذي يحدد الأولويات ويوجه الأنشطة المختلفة داخل الجامعة، مما يسهل عملية اتخاذ القرار في أوقات التحديات. عند حدوث أزمة، يمكن للأهداف الاستراتيجية أن توفر معايير واضحة لتقييم الخيارات المتاحة وتحديد الإجراءات الأكثر ملاءمة.

-النتائج العامة للدراسة:

تشير النتائج العامة إلى أن الجامعات في ليبيا تولي اهتماماً كبيراً للتخطيط الاستراتيجي وكفاءة إدارة الأزمات. حيث أظهر المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي درجة مرتفعة بلغت 3.75، مما يعكس التزام الجامعات بتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها التعليمية والبحثية. من بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي، كان أعلى متوسط حسابي لبعد الرؤية الاستراتيجية، مما يدل على أهمية وجود رؤية واضحة لتوجيه الجهود، بينما كان أقل متوسط لحساب الأهداف الاستراتيجية، مما يشير إلى ضرورة تعزيز التركيز على تحديد الأهداف بشكل أكثر فعالية.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت كفاءة إدارة الأزمات مستوى عالٍ من الاهتمام بمعدل 4.34، مما يعكس استعداد الجامعات لمواجهة التحديات المحتملة. كما تشير النتائج إلى وجود دلالة إحصائية قوية بين مختلف عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، والأهداف) وكفاءة إدارة الأزمات، حيث كانت جميعها عند مستوى معنوية 0.000، مما يعزز الفرضية بأن التخطيط الاستراتيجي الفعال يسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الجامعات.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج على أهمية التخطيط الاستراتيجي كعنصر أساسي في نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها واستجابتها الفعالة للأزمات.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- يجب على الجامعات التركيز على تطوير أهداف استراتيجية محددة وواضحة، مع وضع خطط عملية لتحقيقها، لضمان تحسين الأداء العام وكفاءة إدارة الأزمات.
- 2- من الضروري أن تعمل الجامعات على صياغة رؤى استراتيجية ملهمة، تساهم في توجيه الجهود وتعزيز الالتزام من قبل جميع الأطراف المعنية.
- 3- يُوصى بتوفير برامج تدريبية للهيئات التدريسية والإدارية حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، لتعزيز المهارات والمعرفة اللازمة للتعامل مع التحديات.
- 4- ينبغي تعزيز قنوات التواصل داخل الجامعات لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال، مما يساهم في استجابة أسرع أثناء الأزمات.
- 5- يُستحسن إجراء تقييمات دورية للأداء في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، لتحديد نقاط القوة والضعف وتطوير استراتيجيات التحسين المستمرة.

6- يُوصى بتعزيز التعاون بين الجامعات في ليبيا لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، مما يساهم في تحسين الأداء العام للقطاع التعليمي.

الهوامش:

1. السالم، مؤيد سعيد (2009) أساسيات الإدارة الاستراتيجية. 2. دار وائل للنشر والتوزيع عمان
2. أبو فارة، يوسف (2009). إدارة الأزمات دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
3. علاء، طه فرج (2010) ، إدارة الموارد والجودة الشاملة ، سوريا، دار علاء للنشر والتوزيع .
4. الصرن، رعد (2002) ، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين ، دمشق ، دار الرضا للنشر.
5. الحبابي، سالم أحمد (2024) ، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية ، مجلة إدارة المخاطر والأزمات (JRCM) المجلد 5، العدد 3.
6. الزهراني إبراهيم بن حنش سعيد (2022) دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات السعودية مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماع العدد العاشر الجزء الأول.
7. السالم، مؤيد سعيد (2009)، مرجع سابق.
8. جواد، ناجي شوقي (2010) ، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية ، الكويت ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
9. الكبيسي، عامر (2006) ، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة : الخصائص والمبررات والمعوقات ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الرابع ، السعودية ، الجمعية السعودية للإدارة .
10. أمهني، نجوى رمضان(2021) ، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت ، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا ، جامعة بني وليد .
11. الكبيسي، عامر (2006)، مرجع سابق.
12. عميش سميرة (2021). أساليب المؤسسة الاقتصادية في تحسين كفاءة إدارة أزماتها حالة عينة من مؤسسات اقتصادية عالمية مجلة التواصل المجلد 27 العدد 5.
13. الطيب، عبدالسلام الجوادي(2016) ، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة: دراسة تطبيقية على مجلس التخطيط الوطني في ليبيا، رسالة دكتوراه (منشورات دار المنظومة) ، جامعة ام درمان الإسلامية ، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية .
14. خليفة ، إمحمد محمد عقيلة (2018) ، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، رسالة ماجستير (منشورات دار المنظومة) ، جامعة عمان العربية ، كلية الأعمال ، الأردن .
15. عبد الفتاح، إيمان (2015) فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين المجلة التربوية المجلد 29 العدد 144، الكويت.
16. جبر، سعد محمد (2024) ، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات – دراسة حالة على مركز المناهج التعليمية والبحوث التربوية ، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية ، كلية الآداب والعلوم ، جامعة المرج .