

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالجزائر

Strategic Planning and Crisis Management in Algeria

1. عدوم حميدة

Adoum Hamida

طالبة دكتوراه، مخبر الأمن في منطقة المتوسط، جامعة باتنة-1

PhD student, Research laboratory on Security in the Mediterranean, University of Batna-1

hamida.adoum@univ-batna.dz

ملخص:

يعتبر تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات من أحدث الأساليب في مجال التعامل الجيد مع الأزمات وادارتها، تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المفهومين بالجزائر مع دراسة وتقييم مستوى الكفاءة المطلوبة و التي يتم اعتمادها في توظيف الاستراتيجيات الجديدة في إدارة الأزمات بالجزائر، للرفع من مستوى أداء الفاعلين و صناع القرار في تبني نماذج فعالة و جيدة لإدارة الأزمات بالجزائر ، والقدرة على التوظيف الناجح لمؤشرات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات .

تتطلب استراتيجية إدارة الأزمات بالجزائر توظيف وتطبيق نماذج جديدة بعيدة عن الفكر والممارسة التقليديين، فالتمسك فقط بالآليات المعتادة للتعامل مع الأزمات، لا يمنح مجالاً أوسع وأكبر لتحديد الأهداف والأولويات والإجراءات التي يجب تنفيذها لإدارة الأزمة.

في هذا الإطار يسمح التخطيط الإستراتيجي بتبني إستراتيجيات جديدة في التعامل مع الأزمات تضمن القدرة على تقديم إستراتيجيات وحلول موضوعية تساعد على الاستباقية والتخطيط للمدى البعيد، وأيضا التعامل الجيد والفعال مع الأزمات .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الأزمات ، الجزائر، إتخاذ القرار، الاستباقية .

Abstract:

Strategical planning of managing crises is considered as one of the most recent procedures in managing crises and dealing with them, this study aims to point out the nature of the relationship between two concepts in Algeria in addition to studying how efficient is the latter in implementing the new crises management strategies, more over it aims to upscale the role of the decision makers and those who are responsible in adopting a new and effective strategies in managing crises in Algeria.

Strategy of managing crises in Algeria requires new models far away from the old techniques, as in on holding on to these old techniques does not allow for a more prominent approach in handling the target that are to be focused on to manage a crisis.

Within this framework the strategical planing will allow to manage and handle crises in a way that assures that strategies and solutions will be presented to deal and handle crises on the short and long term.

Keywords: Strategic Planning, Crises Management, Algeria, Decision Making, Proactive .

1. مقدمة:

يرتبط الاهتمام بموضوع إدارة الأزمات في الجزائر بضرورة استيعاب وادراك التحولات التي طرأت على المفهوم واستراتيجيات الادارة الجيدة للأزمات بالاعتماد على طرق وآليات جديدة ومبتكرة تحقق الفعالية والكفاءة في إدارتها ، فقد أصبح التوجه نحو ايجاد أفضل الوسائل و الطرق للتعامل مع الأزمات من الأولويات حاليا في الجزائر ، حيث تسعى الدولة لتبني استراتيجيات فعالة لإدارتها و تسييرها، فتعمل على تطوير وتحديث أساليب التوقع و التحكم، مع القدرة على تجميع الامكانيات والكفاءات الضرورية للمساهمة بفعالية في التعامل مع الوضعية الأزمومية واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، بالاضافة إلى أهمية التنسيق والتفاعل مع مختلف الأطراف والفواعل على كل المستويات و العمل على إعادة توزيع الأدوار و الاختصاصات و اشراك كل الفواعل في عملية تقييم الوضع الأزمومي و إدارة الأزمات .

سيتم التطرق في هذه الدراسة إلى ثنائية التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات بالجزائر ، بالتأسيس و طرح الاشكالية التالية : كيف يؤدي تبني نموذج التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بفعالية وكفاءة بالجزائر؟

كما سيتم دراسة هذا الموضوع من خلال المحاور التالية :

- تعريف التخطيط الاستراتيجي وادارة الأزمة :
- المتطلبات العلمية و العملية لإدارة الأزمات
- تضمين أهداف إستراتيجية لإدارة الأزمات بالجزائر
- معوقات إدارة الأزمات بالجزائر

2. تعريف التخطيط الاستراتيجي وادارة الأزمة :

1.2. تعريف إدارة الأزمة :

تعرف إدارة الأزمة بأنها : الادارة التي تتنبأ بالوضعية الأسوأ التي يمكن أن يؤول إليها الحدث أو الموقف الطارئ و التعامل معه بحكمة ، و هي سلوك احترافي من مديري الأزمات، يتكون من المفاهيم النظرية الادارية والخبرة العلمية التي تطبق قبل و أثناء و بعد أي نوع من الحوادث الطارئة ، بحيث يكون الهدف النهائي هو منع وقوع هذه الحوادث الطارئة ، أو على الأقل تحجيم أثارها و تقليصها إلى اقل حد ممكن¹.

حسب تعريف آخر فإن إدارة الأزمات يقصد بها " كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة وإتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات".²

كما تعرف إدارة الأزمات على أنها: "سلوك استباقي يتضمن أسلوبا منهجيا للتعامل مع حالات الأزمات الحقيقية بطريقة تسمح للمنظمات بمواصلة العمل بشكل طبيعي قدر الإمكان، فهو بمثابة نظام للإنذار أو الكشف المبكر عن المواقف الإشكالية المحتملة التي تتضمن التنبؤ والتحليل بالإضافة إلى العمل مع إجراءات مناسبة تسمح بالوقاية والتعامل مع الأزمة".³

تعرف أيضا بأنها: " طريقة لتبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة، من خلال توفير نظام إتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة التي تمكنهم من إدارة الأزمة بفاعلية وإتخاذ القرارات المناسبة في موقف الأزمة في ظل ضيق الوقت ونقص المعلومات وتسارع الأحداث".⁴

يشير مصطلح إدارة الأزمة أيضا إلى: "الطريقة أو الطرق التي تمكن من السيطرة على الأزمة، أي حينما يواجه الفرد، أو الأسرة، أو أي جماعة، أو منظمة، أو المجتمع ككل، أزمة فإنه لابد أن تكون هناك مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة وإحتوائها وكذلك الإستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة".⁵

تعرف أيضا على أنها: " عملية مستمرة ومتكاملة ومتأصلة في إدارة وثقافة المنظمة، ويجب أن تكون فيها العديد من المهارات الإدارية والتنظيمية من أجل إدارة الأزمات ومن بين هذه المهارات والقدرات القدرة على التفكير خارج أنماط التفكير المعتادة والتي تقتصر على ما يمكن تخيله، وكذلك القدرة على الحصول على الدعم من جميع مجالات المنظمة وهذا أمر بغاية الأهمية في إدارة الأزمات".⁶

2.2. تعريف التخطيط الإستراتيجي

يعرف على أنه: " عملية إتخاذ القرار بشأن أهداف المنظمة وإحداث تغييرات في هذه الأهداف والموارد المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف والسياسات التي تحكم الحسابات والموارد وإستخدامها والتصرف فيها".⁷

كما يعرفه بيتر داركر على أنه: " عملية مستمرة لإتخاذ قرارات ريادية تنطوي على المخاطرة وإعتمادا على المعرفة الأكبر بتطورها المستقبلي والتنظيم المنهجي للجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائج هذه القرارات مقابل التنبؤات من خلال التغذية الراجعة المنظمة والمنتظمة".⁸

وتعرفه – الوكالة الكندية للتنمية الدولية سنة 1997- على أنه " محاولة قراءة المستقبل من أجل إيجاد المكان المناسب للمنظمة في المجتمع، ويتطلب ذلك موقفا إستباقيا وديناميكيا والقدرة على التكيف

مع المتغيرات، والهدف الرئيسي منه هو تحديد التوجهات والأهداف الرئيسية التي يجب على المنظمة تحقيقها من أجل أن تكون ناجحة بشكل مثالي في المستقبل".⁹

كما يعد التخطيط الإستراتيجي Planning Strategic من أنواع التخطيط طويل الأجل إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الإستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الإستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة.¹⁰

ويعرف أيضا على أنه: " نوع من أنواع التخطيط الذي يستند إلى مفهوم حقيقي لما يحدث ببيئة المنظمة الداخلية ومحاولة معرفة كل من نقاط القوة والضعف فيها لإظهار نقاط القوة ومحاولة معالجة الضعف وتحولها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص وتنجنب المخاطر قدر الإمكان".¹¹

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة بهدف تصميم وتطوير خطط تتضمن وظائف المنظمة من خلال الاعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها.¹²

3. متطلبات أساسية في إدارة الأزمات و أهدافها :

1.3. المتطلبات العلمية و العملية لإدارة الأزمات :

تتطلب عملية إدارة الأزمات بالجزائر الاعتماد على جملة من الأدوات العلمية والعملية ، والتي يمكن ابراز اهمها فيما يلي :

- توفير غرفة عمليات خاصة بإدارة الأزمات: يجرى تخصيصها لإدارة الأزمة، ويجب أن تكون مجهزة بجميع وسائل الإتصال التي تؤهل الغرفة للإطلاع التام والمستمر بكل مجريات إدارة الأزمة.¹³

- تفويض السلطة: إن عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الزمة . فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع وبدون انتظار لحضور الشخص المسؤول والذي يقع نذا القرار ضمن اختصاصه.¹⁴

- إمتلاك الإدارة المسؤولة عن إدارة الأزمة لقدرات معينة تؤهلها لحل هذه الأزمات بحيث يستخدم الفريق عدة أدوات منها: عقد المؤتمرات، والإجتماعات، واللجوء إلى وسائل الإعلام المتاحة وإستخدام المكافآت والحوافز المالية والمعنوية...إلخ.

- عدم تعقيد الإجراءات أثناء معالجة الأزمة: فهناك حاجة إلى السرعة في إنجاز الأعمال و معالجة المشكلات.

- تحقيق الإتصالات الفاعلة في الأزمات: ولهذا فإن توافر نظام إتصالات فاعل أثناء الأزمة هو أحد العناصر الأساسية للنجاح في إدارة الأزمات.

- الاعلام والاتصال : للاعلام دور أساسي في إدارة الأزمة، فهو أداة رئيسية وفعالة لادارة الأزمات.

- التنسيق الفعال: يعتبر الانسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة مهم جدا ، لهذا يجب التأكد دائما من وجود التنسيق الفعال و الدائم .

- نظام معلومات الأزمة ويقصد به مجموعة العناصر المتكاملة والمتفاعلة والمتصلة ببعضها البعض، وهي عبارة عن تكوين هيكلي من الآلات والمعدات والقواعد والبرامج والموارد البشرية، بحيث يقوم هذا النظام بجمع البيانات وفرزها وتصنيفها وتحليلها وحفظها وإيصالها إلى صناع القرارات.

- التواجد المستمر: من الصعب معالجة الأزمات إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر لادارة الأزمة، فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة و ادارتها بشكل جيد.

- توفير الوسائل اللازمة للنقل والتحرك من مكان لآخر في ظل الأزمات، ولهذا يجب توفير كل الوسائل المطلوبة لادارة الأزمة حسب طبيعة كل أزمة.

- التخطيط الجيد: حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم واتجاه التعامل مع الأزمات فاستحداث التخطيط كإدارة منيجية إدارة الأزمة يساعد على الابتعاد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.¹⁵

- ينبغي أن تعمل الإدارة على تنشيط الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الأزمة، فلا يصح إستخدام الإجراءات المستخدمة خارج إطار التعامل مع الأزمات، يجب أن نراعي عنصر السرعة والزمن، فالأزمة تتطلب السرعة في تنفيذ الاجراءات للتعامل معها.

- التعامل مع الأزمة وفقا للمنهج العلمي الإداري السليم، وأهم الوظائف الإدارية التي يعتمد عليها المنهج العلمي الإداري السليم ما يلي: وظيفة التخطيط، وظيفه التنظيم، وظيفه التوجيه، وظيفه الرقابة والمتابعة.

2.3. تضمين أهداف إستراتيجية لإدارة الأزمات بالجزائر:

إن التأكيد على ضرورة تضمين استراتيجيات جديدة في التعامل مع الازمات بالجزائر يقودنا إلى الحديث عن أهم الأهداف التي تسعى خلايا إدارة الأزمات لتحقيقها من خلال عمليات الادارة و التنسيق و

التنفيذ و التعامل مع الأزمات ، فمواجهة الأزمات تستند إلى إدارة منهجية تقوم على رسم وتنفيذ خطط عملية لها عناصر ومقومات بعيدة عن التناول العشوائي أو التلقائي، وقد تطورت إدارة الأزمات من الممارسة إلى علم له شكل وموضوع و يمكن حصر الأهداف العامة لإدارة الأزمات بالجزائر من خلال تضمين هذه المتطلبات الجديدة فيما يلي :

- توفير القدرة العملية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستغلال الأمثل للموارد و الامكانيات المتاحة.

- تعيين الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وتحديد دورها عبر مختلف المراحل والمستويات ، فتهرب أهمية تغيير الأدوار والوظائف بين مختلف الفواعل في إدارة الأزمات عند تضمين مبدأ الشراكة ومبدأ التعاون، واللذان سيسمحان بإعادة التوازن للمسؤوليات بين المستوى المحلي والوطني *rééquilibrage des responsabilités entre échelon national et local*¹⁶ ، إن مبدأ التعاون بين المستوى المركزي والمستوى اللامركزي أصبح ضروريا و حاسما في زيادة قوة الإستجابة للتهديدات التي تنتجها مختلف الأزمات.

- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ المسبق، و التمكن من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف وتوفير نظم الاتصال الفعال.

- الاعتماد على الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات، من خلال الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة بشكل علمي منظم، ويتم تحديد الأسباب والعوامل التي أدت إلى وجود أزمة وترتيبها حسب خطورتها، ثم الدراسة التحليلية للأزمة: في هذه المرحلة نقوم بتحليل الموقف ، ثم مرحلة التخطيط العلمي للتعامل مع الأزمة، وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة¹⁷.

- ضرورة إمتلاك تصور حول خطط الوقاية الجيدة، مع إكتساب بعض القدرات الإستباقية ، والتي ستسمح بتحديد حسب النموذج الاستباقي لإدارة الأزمة *The anticipatory model of crisis management*¹⁸ بقياس مستوى الأزمة والحد من تأثيراتها وإدارتها بسرعة وكفاءة، من خلال تحسين التقديرات حول (مستوى تعقد الأزمة)، وتطبيق أساليب جديدة لإدارة وتدقيق حساسية الأزمة.

- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات و تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث، والاستعداد المستمر للتعامل معها¹⁹.

- العمل وفق مراحل إدارة الأزمة (الاكتشاف ، الاستعداد و الوقاية ، احتواء الأضرار والحد منها ، استعادة النشاط ، التعلم واستخلاص الدروس).²⁰

- استشراف للأزمات، وتوفير الحاجيات الضرورية ووضع الخطط اللازمة لمواجهتها، مما يساعد على تقليص الكلفة ، فالاستشراف يؤهل لمعالجة الأزمة بطريقة أسهل سواء بالنسبة لمؤسسات الدولة وللمواطن، ويحفز الخطط الوقائية.²¹

4. معوقات إدارة الأزمات بالجزائر:

تواجه إدارة الأزمات بالجزائر العديد من المعوقات تتعلق بالجوانب التنظيمية ومنها عدم وجود تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات في المنظمة وإختلاف الثقافات بين الأفراد وصعوبة التنسيق في إتخاذ القرار وعدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمات ، وبالتالي تقل نسبة فعالية الأداء في إدارة الأزمات ، ولقد تم تصنيف هذه المعوقات إلى أربعة أصناف عند الباحثين هي:²²

1. المعوقات الإنسانية:

تتعلق في الغالب بعدم التخطيط لإدارة الأزمات والإعتقاد بأن إدارة الأزمات ليست ذات أهمية.

2. المعوقات التنظيمية:

ترتبط بالجوانب التنظيمية وعدم كفاية الصلاحيات المنوطة بالمتعاملين مع ظروف الأزمة وعدم القدرة على التنسيق بين المستويات و الهياكل الادارية .

3. معوقات متعلقة بالمعلومات:

ترتبط بتوفير المعلومات وضمان مصدرها لمركز إتخاذ القرار والتحكم في عمليات الاتصال و انتشار المعلومة.

4. معوقات متعلقة بالإتصال:

تتمثل في صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة وكذلك محدودية إستخدام أنظمة الإتصال الحديثة للتصدي للأزمات مما يؤدي إلى عدم السيطرة على الأزمة.

5. معوقات بيئية:

تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتي تحد من فعاليتها في مواجهة الأزمات وذلك لضعف التنسيق من الجهة المسؤولة وضعف الوعي للمواطنين .

6. معوقات إقتصادية:

تتعلق بالوضع الإقتصادي أين تؤدي العوامل الاقتصادية لخلق أزمات أو تعمل على إعاقة مواجهة الأزمات لقلة المخصصات المالية التي ترصد لمواجهة الأزمات، وإرتفاع أسعار الأجهزة ونقص الموارد المالية لإعداد فريق العمل وتدريبه وزيادة الإستعانة بخبراء خارجيين مكلفين.

7. معوقات تكنولوجية:

تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية، فإستخدام التقنيات الحديثة في التعامل مع الأزمات كالأنترنى وغيرها من وسائل وأجهزة عمليات متطورة، على خلاف الاعتماد على الوسائل التقليدية في المعالجة ينتج عنه تشخيص خاطيء للأزمات وأسبابها .

5. خاتمة :

من خلال ما سبق توضيحه في المخططات والإستراتيجيات الملائمة لإدارة الأزمات على المستوى اللامركزي، و بعد الإحاطة بأهمية وأدوار خلايا الأزمة - بأنواعها - لامركزيا، وبعد التأكيد على أهمية الإستباقية ودراسة حساسية الأزمة، تجدر الإشارة إلى أن تنظيم وتسيير الأزمات في الجزائر يمكن أن يكون أكثر كفاءة إذا تم إقرانه بمستويات هرمية واضحة تتحدد فيها المسؤوليات بدقة مع ضرورة وجود المرونة اللازمة والتفاعلية الإيجابية والدائمة بين كل هذه المستويات،

يمكن التأكيد على أن المتطلبات الأساسية للتعامل وإدارة الأزمات في الجزائر أصبح يتطلب تبني عدد من الإجراءات الجديدة حسب كل أزمة وخصوصيتها من حيث التعقيد والتشابك، إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية وخضوع الأزمة للتخطيط الإستراتيجي وتبني المرحلة في التخطيط، التنظيم ، التوجيه، المتابعة سيساعد على ادارة فعالة للأزمة.

ثنائية العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات تتطلب وضع نموذج لمخطط إرشادي يتم من خلاله توضيح أهمية وجود نموذج تخطيط إستراتيجي يساعد على إظهار مواطن الضعف التي يجب تفعيلها من أجل تقوية دور الفواعل وأدائها في إدارة الأزمات.

6. الهوامش:

¹ - عبد العزيز عبد المنعم خطاب (2002) ، إدارة الأزمات الأمنية، دراسة تطبيقية على أحداث الشغب ، القاهرة: النشر الذهبي للطباعة، ص 23.

2 زينات موسى مسك، (2011) " واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، ص 25.

3- Omar, hafyane, " La gestion de crise : cas de toyota ", (2012) , Mémoire présente comme exigence de la maitrise en administration des affaire, Université Québec, Montréal, p 13.

4 سامي عبد الله سالم أبو عزيز، (2010) "معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، ص 25.

5- بن عمروش فريدة، "مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول"، المجلة الجزائرية للإتصال، العدد 28، المجلد 17، ص 134.

6 Marie Christine Therrien, " **Gestion de crise** ", Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, Ecole nationale d'administration publique, p 1.

https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/gestion_crise.pdf

7 Denis Labonne, (1988), " **La planification Strategique dans PME naissante interve-mant en milieu noratique** ", resumé de mémoire presente a l'université du Quebec en ABITIELLE de la mitrise en Gestion des P.M.O, P, 44.

8 Philip Dancause, " **Qu'est-ce que la planification stratégique ?** ", 17/04/2021, 01 :05,

https://www.dancause.net/strategie_daffaire/definition_planification_strategique

9 South research, " **La planification Stratégique** ", p 2, 18/04/2021, 21:22.

https://portailqualite.acodev.be/nl/system/files/node/254/la_planification_strategique.pdf

10- السالم، مؤيد سعيد ، (2000) ، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد ، ص 47.
11 أيمن حسن الديراو، (2020)، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته في ادارة الأزمات دراسة حالة معهد الأمل في قطاع غزة"، مجلة الإقتصاد والمالية، المجلد 6، العدد 02، ص 84.

12- المرعي، صالح بن سعد ، (2013)، التخطيط الاستراتيجي طريق لتطوير المستقبل، مجلة الأمن والحياة، العدد 377 ، ص ص 60-61.

13- يوسف أحمد أبو فارة، (2009)، "إدارة الأزمات - مدخل متكامل -"، عمان: دار اثراء للنشر والتوزيع، ط 1، ص ص 146-163.

14- زيد منير عبوي، (2007)، إدارة الأزمات، ط 1، عمان: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ص ص 24، 25.

15- سميم بطرس جمدة، (2011)، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، الأردن: دار الرؤية للنشر والتوزيع، ص 28.

16 - Florence Lachet-Touya , Décentralisation : le rôle clé des acteurs locaux dans la gestion des risques , consulté le : 24-03-2022 , a : 13 :33

<https://theconversation.com/decentralisation-le-role-cle-des-acteurs-locaux-dans-la-gestion-des-risques-144151>

17- محمد عثمان الأغا، (2009)، " أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي "، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، ص 44 – 45.

18- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، "معايير نجاح إدارة الأزمة"، شوهد في 16 جويلية 2020 ،
<https://bit.ly/31Do7KU>

19- شهرزاد لمجد، (2013)، الاعلام وادارة الأزمات الاعلام الأمريكي نموذجا ، ط1 ، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ص 63.

20- محمد أحمد الطيب هيكل، (2006)، مهارات إدارة الأزمات و الكوارث والمواقف الصعبة ، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ص 79 .

21 - فتيحة زماموش ، استشراف الأزمات في الجزائر.. متى نتعلم الدرس؟ ، تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 22-7-2022 ،
<https://bit.ly/3TgB1bD>

22عزات كريم العدوان، (2013) ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص ص 95-97.