

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية للأطفال

Strategic planning as an input to manage future risks in
residential institutions for children

دكتورة هبة حاكم كامل محمد

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة

المخلص

على الرغم من أهمية ودور المؤسسات الإيوائية في المجتمع، إلا أنها يواجهها العديد من المخاطر وتزداد تلك المخاطر أهمية مع الفئة المستهدفة وخاصة فئة الطفولة والأطفال المعرضين للخطر ولذلك يأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية والحد منها. وعليه تم تحديد مشكلة الدراسة الحالية في " التخطيط الاستراتيجي كمدخل في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية للأطفال". وتنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للعاملين بالمؤسسات الإيوائية بإدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية بمحافظة القاهرة وعددهم (112) مفردة. وانطلقت الدراسة من الفرض الرئيسي التالي " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية " وتوصلت الدراسة الي صحة الفرض الرئيسي لها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي- إدارة المخاطر- المؤسسات الإيوائية.

Abstract

Despite the importance and role of shelter institutions in the community, they face many risks, and those risks increase in importance with the target group, especially childhood and children at risk. Therefore, the importance of strategic planning comes in predicting and reducing future risks. Accordingly, the problem of the current study identified in "strategic planning as an input in managing future risks in residential institutions for children." This study belongs to the type of descriptive studies. The study relied on the use of the social survey approach with the available sample, "the sample facilitated by the researcher," for workers in residential institutions in the East Nasr City Social Administration in Cairo Governorate, and their number is (112) individuals.

Keywords: Strategic planning - future risk management - residential institutions

أولاً: مشكلة الدراسة وأهميتها

يُعد أطفال اليوم هم شباب الغد وقادة المستقبل، وقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بقضية الطفل بوصفها قضية قومية وحضارية تتصل في الأساس بمستقبل المجتمع المصري وبخطة بنائه وتطوره، والذي تُرجم في البرامج التي تدعمها الدولة لتحسين واقع الطفولة والقضاء على المخاطر التي تواجههم (شحاته، 2020، ص. 731). وإذا كانت رعاية الأطفال وحمايتهم من المخاطر تعد برنامجاً استثمارياً يستهدف إعداد الطاقات البشرية القادرة على المساهمة في بناء المجتمع وتقدمه، فإن تركيز الرعاية على من حرم من الرعاية الأسرية تكون أكبر (عبد المنعم، 2020، ص. 232). لأنه يعتبر واجب أخلاقي على المجتمع بحماية هؤلاء الأطفال وتوفير لهم كافة أنواع الرعاية الاجتماعية وخاصة مع التغيرات والتطورات المتلاحقة (Rubenstein, 2018, p. 0195515).

والتي كانت واضحة في المجتمع خلال السنوات الماضية الأخيرة في كافة الجوانب خاصة الجوانب الاجتماعية والتي اثرت على افراد المجتمع والاسرة بوجه عام وعلى الأطفال بوجه خاص والذي نتج عنه تعرض الأطفال لمخاطر عديدة (عباس، 2022، ص. 6). لذا أوجد المجتمع العديد من المؤسسات الحكومية والأهلية للمساعدة في حماية الأطفال من الخطر ومنها نظام الرعاية المؤسسية (أحمد محمد، 2020، ص. 467). وتعد المؤسسات الإيوائية هي أحد أشكال نظام الرعاية المؤسسية البديلة للأطفال الذين يعانون من الحرمان الأسري أو يتعرضون لمخاطر عديدة والغرض الأساسي لتلك المؤسسات هو توفير أوجه الرعاية المختلفة للأطفال المعرضين للخطر من الجنسين ومساعدتهم على مواجهة المشكلات التي يعانون منها (حسانين، 2020، ص. 506).

ومن الجدير بالذكر ان مستوي الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الإيوائية غير كافي لوقاية هؤلاء الأطفال من المخاطر المستقبلية (علام، 2022، ص. 683).

وهذا ما اشارت إليه العديد من الدراسات السابقة حيث أوضحت انه يوجد الكثير من المشكلات والمخاطر التي تواجه المؤسسات الإيوائية للأطفال والتي تعوق عن تحقيق أهدافها، سواء كانت هذه المشكلات داخلية تتمثل في ضعف المؤسسات الإيوائية أو عدم كفاءة الاخصائيين الاجتماعيين أو القصور في الخدمات المقدمة للأطفال. أو كانت مشكلات خارجية ترتبط بالبيئة المحيطة والمجتمع ككل. ومن هذه الدراسات:

دراسة عمر، وفاييد (2017) التي اكدت أن مستوي معوقات تحقيق جودة برامج الرعاية الاجتماعية للأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية بالمؤسسات الإيوائية مرتفع، وتمثل ذلك في عدم كفاءة وتأهيل الجهاز الوظيفي بالمؤسسات الإيوائية وعدم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين عند وضع وتصميم برامج الرعاية الاجتماعية للأطفال.

دراسة Rus (2018) توصلت الي أن الأطفال المودعين في المؤسسات الإيوائية قد تعرضوا لأشكال مختلفة من سوء المعاملة وسوء الاستغلال كما انهم أكثر عرضه للإيذاء الجسدي.

دراسة Gander (2019) التي أوضحت انه بالرغم من ان المؤسسات الإيوائية لها دور هام في حماية الأطفال من عوامل الخطر الخارجية، إلا ان الأطفال داخل تلك المؤسسات يتعرضون لعوامل خطر داخلية وتمثلت تلك المخاطر في مخاطر نفسية ومخاطر اجتماعية ومخاطر سلوكية. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتحديد المخاطر في المؤسسات الإيوائية لتجنبها في المستقبل.

دراسة حوريس (2019) التي اقترحت باستكمال أوجه النقص في الخدمات المقدمة للأطفال المعرضين للخطر، مع ضرورة حماية هؤلاء الأطفال من التعرض لمختلف المخاطر المحتملة ومواجهة كافة اشكال الاستغلال والاضطهاد والمعاملة السيئة والاستجابة السريعة لاحتياجات هؤلاء الأطفال وحل مشكلاتهم.

دراسة Makuu (2019) اهتمت بفحص حالة الأيتام والأطفال المعرضين للخطر في أنظمة الرعاية البديلة في تنزانيا. وتوصلت الدراسة الي تعرض بعض الأطفال لسوء المعاملة في أنظمة الرعاية البديلة المختلفة. واوصت الدراسة بضرورة تبني نهج شامل لتلبية احتياجات الرعاية والحماية الاجتماعية للأطفال المحرومين من رعاية الوالدين.

دراسة حسن (2020) التي أوصت بضرورة تطوير ورفع كفاءة العاملين بالمؤسسات الإيوائية بصفة عامة والاهتمام بدور الاخصائيين الاجتماعيين بصفة خاصة، وذلك للحد من المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات والتي تتعكس بدورها على نوعية الخدمات المقدمة للأطفال.

دراسة Delgado (2020) التي اوضحت ان الأطفال في المؤسسات الإيوائية لديهم قصور في خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة لهم، وأكدت الدراسة على أهمية إعادة تأهيل هؤلاء الأطفال لكي يصبحوا فاعلين في المجتمع.

دراسة السيد (2020) التي اشارت الي وجود العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسات الإيوائية للأطفال منها تعقد اللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسات الإيوائية وعدم اهتمام تلك المؤسسات بتطوير برامجها وضعف الخدمات التي تقدمها.

دراسة (2020) Wilke التي اكدت أن العديد من المنظمات غير الحكومية والمؤسسات الإيوائية لم تعد قادرة على تقديم كافة أشكال الرعاية المؤسسية للأطفال والأسر المعرضة للخطر. لذا تحتاج هذه المنظمات إلى مراجعة استراتيجياتها لتقديم خدمات متنوعة وخاصة في ظل أزمة كوفيد 19.

دراسة فرج (2021) التي توصلت الي ان اهم الصعوبات التي تواجه مؤسسات الرعاية الاجتماعية للأيتام هي ضعف الإدارة وقلة الموارد الموجودة بتلك المؤسسات والتي لا تسمح بتقديم خدمات رعاية اجتماعية متنوعة للأطفال.

دراسة حسن علي (2021) التي أوصت بضرورة توعية المجتمع الخارجي والبيئة المحيطة بأهمية دور المؤسسات الإيوائية في توفير كافة الخدمات للأطفال المعرضين خطر وحمايتهم من خطر تواجههم في الشارع.

دراسة حسن (2022) التي أوضحت أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعوق الاخصائي الاجتماعي اثناء التعامل مع الأطفال المعرضين للخطر وهي ضعف وعي المجتمع بمدي خطورة مشكلة الأطفال المعرضين للخطر، وعدم وجود مؤسسات كافية لاستيعاب الأطفال المعرضين للخطر، وعدم إطلاع الاخصائي الاجتماعي بكل ما هو جديد في مجال رعاية الأطفال المعرضين للخطر.

وباستقراء نتائج الدراسات السابقة نجد ان المؤسسات الإيوائية للأطفال تعاني من صعوبات ومخاطر عديدة، ولهذا على المؤسسات الإيوائية ان تدرك ان التغيير ضرورة حتمية وقاعدة جوهرية للتطوير ولماكبة عصر العولمة والتقدم العلمي، وبالتالي فإن على تلك المؤسسات والقائمين عليها أن يتبنوا السياسات وأن يضعوا الخطط المستقبلية لملاحقة هذا التقدم والحد من المخاطر المستقبلية التي تواجههم (علي، 2021، ص. 141).

لذا أصبح التركيز على إدارة المخاطر مجال اهتمام رئيسي في ممارسة الخدمة الاجتماعية بشكل عام، حيث أن إدارة المخاطر تؤثر بشكل كبير على الممارسة المهنية وخاصة في مجال حماية الطفولة. وتهتم إدارة المخاطر بالقدرة على التنبؤ بالمخاطر

المستقبلية وكيفية الحد منها أو تجنبها في المستقبل (Littlechild, 2008, pp. 662-675).

واستناداً لما سبق سوف تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من الأبعاد لدراسة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية للأطفال تتمثل في (إدراك المؤسسة للمخاطر المستقبلية-وصف التعامل مع المخاطر المستقبلية-تحليل المخاطر المستقبلية-إعداد العاملين لمواجهة المخاطر المستقبلية-تقييم المخاطر المستقبلية).
ويعد التخطيط الاجتماعي أداة التغيير الاجتماعي ووسيلته وهو الذي يساعد على إشباع الاحتياجات وإجراء تقدير للموارد الإنسانية وصياغة الخطط الحالية والمستقبلية لاستخدام الموارد بشكل أفضل لتحسين نوعية حياة أفراد المجتمع (عبد الله، 2021، ص. 232).

كما يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أكثر مناهج الإدارة شيوعاً في المؤسسات والمنظمات الاجتماعية، وذلك لأنه يؤدي الي رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد (George, 2019, pp. 810-819)
وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه يوفر إطاراً منهجياً كما يمكن المنظمات من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، هذا بالإضافة الي تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية وذلك لوضع خطة استراتيجية لتحسين وتطوير جوهر المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة .
(White, 2011, pp.83-93)

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت دور التخطيط الاجتماعي بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة في المؤسسات الإيوائية للأطفال ومنها:
دراسة Shera (2001) التي اكدت على اهمية الدراسات المستقبلية لمهنة الخدمة الاجتماعية ومعرفة التغييرات الحالية والمستقبلية المتوقعة التي تؤثر على طبيعة ممارستها. وذلك من خلال اجراء "دراسات مستقبلية" عن طريق التخطيط الاستراتيجي.
دراسة León-Soriano (2010) التي قدمت إطاراً عاماً يهدف الي مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال التخطيط الاستراتيجي بدءاً من تحديد الرؤية والاتجاه المستقبلي للمؤسسة ووضع الخطة وتنفيذها وتحديد مؤشرات الأداء للأهداف المختلفة.

دراسة ابن شلهوب (2014) التي أوصت بالاستمرار في ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات الإيوائية باعتباره أداة هامة تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية. والعمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزء من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.

دراسة شلبي (2016) التي أوضحت انه يجب الاخذ في الاعتبار عند التخطيط للمؤسسات الإيوائية ان الحاجات ليست ثابتة ولكنها في تزايد مستمر، ويتم اشباعها في ضوء المتاح من الموارد والإمكانات. وعدم اشباع هذه الحاجات يتحول الي مشكلات مجتمعية. وبالتالي يجب الاهتمام بالنظرة المستقبلية في التخطيط الاستراتيجي.

دراسة عبد الجليل، وحسن (2016) التي أوضحت ان المركزية الشديدة والتعقيد في الإجراءات من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي وكذلك عدم إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم اهتمام الإدارة بوضع الخطط المستقبلية. ولذلك أوصت الدراسة بضرورة الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة محمد (2017) والتي اشارت الي ان ضعف التخطيط وعدم وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسات الإيوائية من أهم المخاطر التي تواجهها وتحول دون تحقيق أهدافها، وكذلك عدم اقتناع الإدارة العليا بتلك المؤسسات بأهمية التخطيط الاستراتيجي للحد من تلك المخاطر.

دراسة التميمي (2019) التي توصلت الي أن أهم الصعوبات التي تعوق الأخصائيين الاجتماعيين للتخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية للأيتام هي عدم وجود اليات لقياس عائد البرامج الاجتماعية والخطط المنفذة للأيتام، وضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال التخطيط للبرامج الاجتماعية، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط للتنبؤ بالمخاطر المستقبلية.

دراسة نصر (2020) التي اثبتت أن مستوي التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الإيوائية ضعيفاً وخاصة على مستوي التخطيط للتنمية المهنية. لذا أوصت الدراسة بإجراء العديد من الدراسات المستقبلية حول التخطيط ودوره في زيادة التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين والمؤسسات الإيوائية للأطفال.

دراسة عبد الفتاح (2021) التي اكدت علي زيادة المعوقات والمخاطر التي تواجه المؤسسات الإيوائية للأطفال الإيتام ومنها ضعف التعاون بين منظمات المجتمع المدني التي تقدم خدماتها للإيتام، وضعف موارد المؤسسة امام احتياجات الأطفال المتنوعة، وعدم مراعاة أهمية التخطيط بصفه عامة والتخطيط التشاركي بصفة خاصة في تطوير تلك المؤسسات والحد من المخاطر التي تواجهها.

دراسة شافع (2021) التي أظهرت أهمية تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات مع ضرورة تبني الإدارة العليا لهذا الأسلوب من اجل استثمار نقاط القوة واكتشاف نقاط الضعف في مجالات وميادين نشاطها وكذلك تبني رؤية مستقبلية محددة واهداف بعيدة المدى في إطار خطة استراتيجية لضمان استمرارية تلك المؤسسات.

وتأسيساً لما سبق سوف تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من الابعاد لدراسة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية للأطفال وهي (الرؤية الاستراتيجية-الرسالة الاستراتيجية-القيم الاستراتيجية-الأهداف الاستراتيجية-الخطط الاستراتيجية-المقومات الاستراتيجية).

ويمكن القول إن مهنة الخدمة الاجتماعية هي مهنة مؤسسية تهتم بتقديم خدمات الرعاية الاجتماعية للفئات المستهدفة ومن ضمنها فئة الطفولة. لذلك أصبحت مهنة الخدمة الاجتماعية بطرقها المختلفة مسئولة عن تطوير أدائها وتكوين قاعدة من المعلومات النوعية عن الأطفال المعرضين للخطر وكذلك المؤسسات الإيوائية التي توفر خدمات الرعاية الاجتماعية المختلفة والحد من المخاطر التي تواجهها (البناء، 2022، ص. 280).

واستناداً على الطرح السابق للمؤلفات النظرية والدراسات السابقة يمكن القول إنه على الرغم من أهمية ودور المؤسسات الإيوائية في المجتمع، إلا انها يواجهها العديد من المخاطر وتزداد تلك المخاطر أهمية مع الفئة المستهدفة وخاصة فئة الطفولة والأطفال المعرضين للخطر ولذلك يأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية والحد منها. وعليه تم تحديد مشكلة الدراسة الحالية في " التخطيط الاستراتيجي كمدخل لإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية للأطفال".

ثانياً: أهداف الدراسة

1. تحديد مستوى استخدام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية.
2. تحديد مستوى إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية.
3. تحديد العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية.
4. تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية.
5. تصور مقترح لنفيعل استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية للأطفال.

ثالثاً: فروض الدراسة

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

- " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية ":
- وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:
5. توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية.
 6. توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية.
 7. توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية.
 8. توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية.
 9. توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الخطط الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية.
 10. توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين المقومات الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية.

رابعاً: مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم المؤسسات الإيوائية:

مفهوم المؤسسات الإيوائية لغوياً بأنه: المُؤَسَّسات كلمة أصلها الاسم (مُؤَسَّسة) في صورة جمع مؤنث سالم والمشتق من الفعل (أَسَّس) وجذرها (عسس). (المعاني الجامع، 2022، 1).

مفهوم المؤسسات الإيوائية اصطلاحياً: مؤسسات توفر الإقامة بطريقة مؤسسية معيشية جماعية تُدار بشكل عام أو خاص ويعمل بها فريق من مختلف التخصصات المهنية المطلوبة لهذه المؤسسات. وتهدف الي حماية وإعادة دمج الأطفال المحرومين من رعاية الوالدين وضمان رعاية بديلة لتلبية الاحتياجات المعقدة للأطفال المعرضين لخطر الرعاية البديلة أو الموجودين فيها (Goldman, 2020, pp. 606-633).

مفهوم المؤسسات الإيوائية اجرائياً في هذه الدراسة:

1. هي مؤسسة أهلية لا تستهدف الربح المادي.
2. تحت إشراف وزارة التضامن الاجتماعي بجمهورية مصر العربية، وتقع في إدارة شرق مدينة نصر بمحافظة القاهرة.
3. تقوم بإيواء الأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية من الجنسين.
4. تساهم في تقديم تقدم مجموعة من الأنشطة والبرامج (الاجتماعية-التعليمية-النفسية...) لرعاية هؤلاء الأطفال.
5. يعمل بها اخصائيون اجتماعيون ضمن فريق العمل المهني لتحقيق اهداف المؤسسة.

2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

مفهوم التخطيط الاستراتيجي لغوياً هو: التَّخْطِيط كلمة أصلها الاسم (تَخْطِيط) في صورة مفرد مذكر وجذرها (خطط) وجذعها (تخطيط) وتحليلها (ال + تخطيط). إستراتيجي (اسم) مَسْبُوبٌ إلى الإستراتيجية وهي خُطَّةٌ وقائِيَّةٌ: مَخْطُطٌ لمنع حدوث شيء مكروه أو نزول وباء. (المعاني الجامع، 2022، 1).

مفهوم التخطيط الاستراتيجي اصطلاحياً هو: بأنه جهد علمي منظم يعمل على توجيه مهام المنظمة وانشطتها بغرض تحقيق اهدافها ويتم من خلال فهم بيئة المنظمة الخارجية والداخلية وتحديد خطة العمل لضمان حيوية وفعالية المنظمة على المدى الزمني الطويل. (Bryson, 2018, pp. 317-339)

مفهوم التخطيط الاستراتيجي اجرائياً في هذه الدراسة:

1. هو عملية فنية مستمرة يوجه عمل المؤسسة.
2. يتضمن وجود رؤية ورسالة تعتمد عليها المؤسسات الإيوائية.
3. ويظهر ذلك في خططها الاستراتيجية المستقبلية.
4. مما يجعلها تنتبأ بالمخاطر التي تواجهها مستقبلاً في تحقيق أهدافها.
5. والتعامل مع تلك المخاطر في ضوء مجموعة من القيم والمبادئ الحاكمة.

3- مفهوم إدارة المخاطر:

مفهوم إدارة المخاطر اصطلاحياً هو: المخاطر هي مجال متعدد القطاعات بين العلوم الطبيعية والاجتماعية وتُعرف الأمم المتحدة المخاطر بأنها عمليات قد تؤثر سلباً على البشر جسدياً واجتماعياً واقتصادياً ونفسياً سواء كان ذلك من أصل طبيعي أو بشري أو اجتماعي. وينتج عن المخاطر مفهوم الضعف وهو الحالة التي تزيد من قابلية الإنسان لتأثيرات المخاطر (Ivčević, 2019, pp. 101301)

كما تعرف إدارة المخاطر بأنها: منهج إداري يهتم بتحديد المخاطر داخل المؤسسة وتوفير البدائل الممكنة بأقل تكلفة للحد من تلك المخاطر. وهدف تلك الإدارة هو التخفيف من اثار الأخطار المحتملة على المؤسسة وعلى المجتمع ككل. (Valinejad, 2018, pp. 53-67)

وتعرف إدارة المخاطر اجرائياً في هذه الدراسة بأنها:

1. مجموعة من العمليات الفنية في إدارة المؤسسات الإيوائية للحد من الأثار المحتمل حدوثها وتؤثر سلبياً على فاعليتها في تحقيق أهدافها.
2. تبدأ بتحديد المخاطر ثم تقييم وتحليل مستوي خطورتها وصولاً الي معالجة تلك المخاطر.
3. على ان يكون جميع العاملين بالمؤسسات الإيوائية على قدر من المعرفة بها وكيفية تطبيقها.

خامساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(4) منهجية الدراسة:

تتنمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات دقيقة لتصور الواقع وتشخيصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي (كمتغير مستقل) وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية (كمتغير تابع). واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للعاملين بالمؤسسات الإيوائية بإدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية بمحافظة القاهرة و عددهم (112) مفردة.

(5) مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في المؤسسات الإيوائية بإدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية بمحافظة القاهرة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع المؤسسات الإيوائية مجتمع الدراسة

م	المؤسسات الإيوائية	نوع الأطفال	م	المؤسسات الإيوائية	نوع الأطفال
1	دار الفرقان لرعاية الأيتام بنات	بنات	7	جمعية أملنا رعاية لاحقة	بنات
2	دار الفرقان لرعاية الأيتام بنين	بنين	8	دار المصطفى للأيتام	بنين
3	دار الهدى الإسلامي للأيتام	بنين	9	دار البسمة للأيتام	بنات
4	دار البتول رعاية لاحقة	بنات	10	قرية الأطفال SOS	بنين-بنات
5	دار الرحاب الفتح	بنات	11	دار الريحانة الإيوائية	بنات
6	دار الرحاب نورهان	بنات	12	دار الابتسامة للأيتام	بنات

وترجع مبررات اختيار المؤسسات الإيوائية بإدارة شرق مدينة نصر

الاجتماعية بمحافظة القاهرة للأسباب التالية:

- تضم مديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة القاهرة (37) إدارة اجتماعية، وتعد إدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية أكبر الإدارات من حيث عدد المؤسسات بها.
- يمثل إجمالي عدد المؤسسات الإيوائية بإدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية بمحافظة القاهرة (24) مؤسسة إيوائية.
- قامت وزارة التضامن الاجتماعي بتوجيه الباحثة إلى التطبيق في عدد (12) مؤسسة إيوائية بإدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية بمحافظة القاهرة.
- تعد تبعية المؤسسات الإيوائية بإدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية بمحافظة القاهرة محل الدراسة أهلية.
- توفر عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسات الإيوائية بإدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية بمحافظة القاهرة.

(ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة "العينة الميسرة للباحث" للعاملين بالمؤسسات الإيوائية بإدارة شرق مدينة نصر الاجتماعية بمحافظة القاهرة وعددهم (112) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (2) يوضح توزيع العاملين بالمؤسسات الإيوائية مجتمع الدراسة

عدد العاملين	المؤسسات الإيوائية	م	عدد العاملين	المؤسسات الإيوائية	م
5	جمعية أملنا رعاية لاحقة	7	10	دار الفرقان لرعاية الأيتام بنات	1
6	دار المصطفى للأيتام	8	10	دار الفرقان لرعاية الأيتام بنين	2
9	دار البسمة للأيتام	9	10	دار الهدي الإسلامي للأيتام	3
37	فريّة الأطفال SOS	10	5	دار البتول رعاية لاحقة	4
7	دار الريحانة الإيوائية	11	4	دار الرحاب الفتح	5
5	دار الابتسامة للأيتام	12	4	دار الرحاب نورهان	6
			112	المجموع	

(ج) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات والتي بدأت 2022/10/1 إلى 2022/11/30م.

(6) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استمارة استبيان للعاملين حول التخطيط الاستراتيجي كمدخل لإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية:
- بناء استمارة استبيان للعاملين حول التخطيط الاستراتيجي كمدخل لإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية في صورتها الأولية اعتماداً على التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة، والدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة.
- اشتملت استمارة استبيان العاملين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد استخدام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية، وأبعاد إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية، والصعوبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية، ومقترحات تفعيل استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية.
- وقد أجرت الباحثة الصدق الظاهري لاستمارة استبيان العاملين بعد عرضها عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%)، وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

- تم حساب ثبات استمارة استبيان العاملين باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرو نباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان العاملين، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (10) مفردات من العاملين (خارج إطار مجتمع الدراسة). وبلغ معامل الثبات (0.91)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

(7) تحديد مستوى إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية:

للحكم على مستوى إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3/2 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (3) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

(8) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.

أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل (ألفا. كرو نباخ) للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

سادساً: نتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول: وصف العاملين بالمؤسسات الإيوائية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (4) يوضح وصف العاملين بالمؤسسات الإيوائية مجتمع الدراسة (ن=112)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	السن	42	8
2	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	11	4
م	النوع	ك	%
1	ذكر	36	32.1
2	أنثى	76	67.9
المجموع			
م	المؤهل العلمي	ك	%
1	مؤهل متوسط	22	19.6
2	مؤهل فوق المتوسط	12	10.7
3	مؤهل جامعي	68	60.7
4	دبلوم دراسات عليا	6	5.4
5	ماجستير	4	3.6
المجموع			
م	الوظيفة	ك	%
1	مدير مؤسسة	12	10.7
2	أخصائي اجتماعي	30	26.8
3	أخصائي نفسي	3	2.7
4	مسئول برامج ومشروعات	14	12.5
5	مسئول نشاط	21	18.8
6	مشرف مقيم	11	9.8
7	أم بديلة	8	7.1
8	إداري	13	11.6
المجموع			
		112	100

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بالمؤسسات الإيوائية (42) سنة، وانحراف معياري (8) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (11) سنة، وانحراف معياري (4) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من العاملين إناث بالمؤسسات الإيوائية بنسبة (67.9%)، بينما ذكور بنسبة (32.1%).

- أكبر نسبة من العاملين بالمؤسسات الإيوائية حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (60.8%)، يليه حاصلين على مؤهل متوسط بنسبة (19.6%)، ثم حاصلين على مؤهل فوق المتوسط بنسبة (10.7%)، يليه حاصلين على دبلوم دراسات عليا بنسبة (5.4%)، وأخيراً حاصلين على ماجستير بنسبة (3.6%).

- أكبر نسبة من العاملين بالمؤسسات الإيوائية وظيفتهم أخصائي اجتماعي بنسبة (26.8%)، يليه مسئول نشاط بنسبة (18.8%)، ثم مسئول برامج ومشروعات بنسبة (12.5%)، وأخيراً أخصائي نفسي بنسبة (2.7%).

المحور الثاني: أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية:

(1) الرؤية الاستراتيجية

جدول رقم (5) يوضح الرؤية الاستراتيجية (ن=112)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.3	2.9	-	-	9.8	11	90.2	101	تتسم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بالاستمرارية	1
5	0.61	2.64	7.1	8	21.4	24	71.4	80	للمؤسسة رؤية واضحة في زيادة أعداد المستفيدين بها	2
4	0.48	2.78	2.7	3	17	19	80.4	90	تتماشي الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة مع الخطط الموضوعية	3
2	0.42	2.83	1.8	2	13.4	15	84.8	95	للمؤسسة رؤية مرحلية مكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات المتاحة لها	4
3	0.45	2.79	1.8	2	17	19	81.3	91	تتبع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة من الاحتياجات الفعلية للمستفيدين من خدماتها	5
مستوى مرتفع	0.36	2.79	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتسم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بالاستمرارية بمتوسط حسابي (2.9)، وأخيراً الترتيب الخامس للمؤسسة رؤية واضحة في زيادة أعداد المستفيدين بها بمتوسط حسابي (2.64).

- وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Kools, 2020) التي أوضحت انه علي المؤسسات الايوائية تحديد رؤيتها المستقبلية وتحديد غايتها على المدى البعيد لإنتاج قرارات وإجراءات أساسية تشكل وتوجه ماهية المنظمة، وكيفية التعامل مع المخاطر مستقبلاً.

(3) الرسالة الاستراتيجية:

جدول رقم (6) يوضح الرسالة الاستراتيجية (ن=112)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
1	0.31	2.89	-	-	10.7	12	89.3	100	تتوافر للمؤسسة رسالة محددة تسعى لتنفيذها	1
3	0.47	2.76	1.8	2	20.5	23	77.7	87	تعلمن المؤسسة عن رسالتها الاستراتيجية للمستفيدين من خدماتها	2
5	0.65	2.6	8.9	10	22.3	25	68.8	77	تتبنى رسالة المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين بها	3
4	0.56	2.6	3.6	4	33	37	63.4	71	تلتزم المؤسسة بوضع جداول زمنية لتنفيذ رسالتها الاستراتيجية	4
2	0.44	2.8	1.8	2	16.1	18	82.1	92	تتسم رسالة المؤسسة بالمرونة والقابلية للقياس	5
مستوى مرتفع	0.34	2.73	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى الرسالة الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتوافر للمؤسسة رسالة محددة تسعى لتنفيذها بمتوسط حسابي (2.89)، وأخيراً الترتيب الخامس تتبنى رسالة المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين بها بمتوسط حسابي (2.6).

- وهذا ما أكدت عليه دراسة (سليمان، 2012) بأهمية مساعدة الجمعيات والمؤسسات الاهلية على ترجمة الرسالة الاستراتيجية الخاصة بهم الي مهام يمكن تنفيذها علي أرض الواقع، وذلك من خلال ربط الرسالة الاستراتيجية بالقيم والمبادئ السائدة وترجمتها الي سلوك تطبيقي للعاملين.

(4) القيم الاستراتيجية:

جدول رقم (7) يوضح القيم الاستراتيجية (ن=112)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.24	2.94	-	-	6.3	7	93.8	105	تدعم إدارة المؤسسة مبدأ العمل الجماعي بدلاً من الأداء الفردي	1
4	0.49	2.75	2.7	3	19.6	22	77.7	87	تتخذ المؤسسة الشفافية إطاراً لبرامجها مع المستفيدين من خدماتها	2
5	0.53	2.7	3.6	4	23.2	26	73.2	82	تحقق المؤسسة مبدأ مشاركة العاملين في تصميم برامجها	3
3	0.38	2.86	0.9	1	12.5	14	86.6	97	تأخذ المؤسسة بمبدأ المرونة استجابة للتغيرات التي تحدث بالمجتمع	4
2	0.26	2.93	-	-	7.1	8	92.9	104	تتبنى المؤسسة قيم ومبادئ تتفق مع قيم المجتمع	5
مستوى مرتفع	0.27	2.83	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى القيم الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.83)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تدعم إدارة المؤسسة مبدأ العمل الجماعي بدلاً من الأداء الفردي بمتوسط حسابي (2.94)، يليه الترتيب الثاني تتبنى المؤسسة قيم ومبادئ تتفق مع قيم المجتمع بمتوسط حسابي (2.93)، وأخيراً الترتيب الخامس تحقق المؤسسة مبدأ مشاركة العاملين في تصميم برامجها بمتوسط حسابي (2.7).

(5) الأهداف الاستراتيجية:

جدول رقم (8) يوضح الأهداف الاستراتيجية (ن=112)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.32	2.88	-	-	11.6	13	88.4	99	تضع المؤسسة أهداف استراتيجية مستقبلية يمكن تحقيقها	1
3	0.41	2.81	0.9	1	17	19	82.1	92	تقوم المؤسسة بترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية فعلية	2
2	0.4	2.86	1.8	2	10.7	12	87.5	98	تتوافق الأهداف الاستراتيجية مع رؤية ورسالة المؤسسة	3
4	0.48	2.74	1.8	2	22.3	25	75.9	85	يتوافر في المؤسسة نظام لتقييم ومتابعة ما تم تحقيقه من أهداف	4
5	0.61	2.66	7.1	8	19.6	22	73.2	82	يشارك العاملون مع إدارة المؤسسة في وضع أهدافها الاستراتيجية	5
مستوى مرتفع	0.32	2.79	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

-مستوى الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تضع المؤسسة أهداف استراتيجية مستقبلية يمكن تحقيقها بمتوسط حسابي (2.88)، وأخيراً الترتيب الخامس يشترك العاملون مع إدارة المؤسسة في وضع أهدافها الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.66).

-وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (سعد الدين، 2021) حيث تضع المؤسسة أهداف استراتيجية واضحة لتطوير الخدمات المقدمة للأطفال بالمؤسسات الإيوائية. وقد يرجع ذلك إلى اهتمام المسؤولين بقياس عملية تطوير الخدمات وتقييم مواطن القوة والضعف في الأداء من أجل التحسين المستمر.

(6) الخطط الاستراتيجية:

جدول رقم (9) يوضح الخطط الاستراتيجية (ن=112)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
2	0.5	2.77	3.6	4	16.1	18	80.4	90	يوجد ملفات للبرامج والمشروعات المنفذة	1
1	0.47	2.79	2.7	3	16.1	18	81.3	91	تراعى الخطط الاستراتيجية بالمؤسسة شمولية الخدمات	2
5	0.58	2.56	4.5	5	34.8	39	60.7	68	تلتزم المؤسسة بالتوقيت الزمني لتنفيذ برامجها الاستراتيجية	3
3	0.56	2.65	4.5	5	25.9	29	69.6	78	تحرص المؤسسة على إيجاد خطط استراتيجية بديلة	4
4	0.6	2.64	6.3	7	23.2	26	70.5	79	تعمل المؤسسة على تحديد نقاط الضعف في برامجها المستقبلية	5
مستوى مرتفع	0.42	2.68	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

-مستوى الخطط الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.68)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تراعى الخطط الاستراتيجية بالمؤسسة شمولية الخدمات بمتوسط حسابي (2.79)، وأخيراً الترتيب الخامس تلتزم المؤسسة بالتوقيت الزمني لتنفيذ برامجها الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.56).

-وهذا ما أكدت عليه دراسة (Bleih, 2021) ان توضع الخطط الاستراتيجية في ضوء رؤية ورسالة المؤسسة وان تراعى الخطط الاستراتيجية شمولية وتكامل الخدمات التي تقدمها، كما عليها ان تضع خطط استراتيجية بديلة في ضوء متغيرات المجتمع.

(7) المقومات الاستراتيجية:

جدول رقم (10) يوضح المقومات الاستراتيجية (ن=112)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.65	2.59	8.9	10	23.2	26	67.9	76	1	تتيح المؤسسة قنوات اتصال بينها وبين القيادات الرسمية في المجتمع
1	0.52	2.77	4.5	5	14.3	16	81.3	91	2	تلتزم المؤسسة في كافة أنشطتها بالقوانين والتشريعات السائدة في المجتمع
4	0.68	2.43	10.7	12	35.7	40	53.6	60	3	تنظم المؤسسة لقاءات دورية لتعريف أفراد المجتمع بخدماتها
5	0.72	2.41	13.5	15	32.1	36	54.5	61	4	تنسق المؤسسة مع المؤسسات الأخرى لتبادل الخبرات فيما بينهم
3	0.68	2.51	10.7	12	27.7	31	61.6	69	5	تعمل المؤسسة على إضافة خدمات جديدة باستمرار تحقيقاً لاستمراريتها
مستوى مرتفع	0.52	2.54	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المقومات الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تلتزم المؤسسة في كافة أنشطتها بالقوانين والتشريعات السائدة في المجتمع بمتوسط حسابي (2.77)، يليه الترتيب الثاني تتيح المؤسسة قنوات اتصال بينها وبين القيادات الرسمية في المجتمع بمتوسط حسابي (2.59)، وأخيراً الترتيب الخامس تنسق المؤسسة مع المؤسسات الأخرى لتبادل الخبرات فيما بينهم بمتوسط حسابي (2.41).

▪ مستوى استخدام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية ككل:

جدول رقم (11) يوضح مستوى استخدام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية ككل (ن=112)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	الرؤية الاستراتيجية	2.79	0.36	مرتفع	3
2	الرسالة الاستراتيجية	2.73	0.34	مرتفع	4
3	القيم الاستراتيجية	2.83	0.27	مرتفع	1
4	الأهداف الاستراتيجية	2.79	0.32	مرتفع	2
5	الخطط الاستراتيجية	2.68	0.42	مرتفع	5
6	المقومات الاستراتيجية	2.54	0.52	مرتفع	6
أبعاد التخطيط الاستراتيجي ككل		2.73	0.3	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى استخدام التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الإيوائية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول القيم الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.83)، يليه الترتيب الثاني الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.79)، وأخيراً الترتيب الخامس الخطط الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.68).

المحور الثالث: أبعاد إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية:

(1) إدراك المؤسسة للمخاطر المستقبلية:

جدول رقم (12) يوضح إدراك المؤسسة للمخاطر المستقبلية (ن=112)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تمتلك المؤسسة فريق عمل متخصص للتعامل مع المخاطر المستقبلية	7	6.1	30	26.8	8	7.1	2.59	0.62	1
2	تتوافر لدى المؤسسة خطط واضحة لمواجهة المخاطر المفاجئة للعمل	7	59.8	38	33.9	7	6.3	2.54	0.61	2
3	تمتلك المؤسسة إدارة / وحدة لإدارة المخاطر المستقبلية	5	44.6	35	31.3	12	24.1	2.21	0.81	5
4	يتوافر لدى المؤسسة معلومات مسبقة حول احتمال حدوث مخاطر مستقبلية	5	46.4	36	32.1	24	21.4	2.25	0.79	4

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.71	2.45	12.5	14	30.4	34	57.1	64	تخصيص المؤسسة جزء من الميزانية في حالة حدوث مخاطر مستقبلية	5
مستوى مرتفع	0.58	2.41	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إدراك المؤسسة للمخاطر المستقبلية كأحد أبعاد إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.41)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمتلك المؤسسة فريق عمل متخصص للتعامل مع المخاطر المستقبلية بمتوسط حسابي (2.59)، يليه الترتيب الثاني تتوافر لدي المؤسسة خطط واضحة لمواجهة المخاطر المفاجئة للعمل بمتوسط حسابي (2.54)، وأخيراً الترتيب الخامس تمتلك المؤسسة إدارة / وحدة لإدارة المخاطر المستقبلية بمتوسط حسابي (2.21).

(2) وصف التعامل مع المخاطر المستقبلية:

جدول رقم (13) يوضح وصف التعامل مع المخاطر المستقبلية (ن=112)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.56	2.61	3.6	4	32.1	36	64.3	72	تهتم المؤسسة بتحديد نوعية المخاطر التي يمكن أن تؤثر عليها	1
1	0.54	2.61	2.7	3	33.9	38	63.4	71	تدرك المؤسسة أهمية تحديد الأشخاص المعرضين للمخاطر	2
5	0.6	2.54	5.4	6	35.7	40	58.9	66	تعتمد المؤسسة على معلومات سابقة لكشف الخطر وتحديد حجمه	3
3	0.58	2.61	4.5	5	30.4	34	65.2	73	تقوم المؤسسة بدراسة تأثير المخاطر على أداؤها المستقبلي	4
4	0.58	2.59	4.5	5	32.1	36	63.4	71	تأخذ المؤسسة دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية	5
مستوى مرتفع	0.5	2.59	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى وصف التعامل مع المخاطر المستقبلية كأحد أبعاد إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تترك المؤسسة أهمية تحديد الأشخاص المعرضين للمخاطر بمتوسط حسابي (2.61)، وبانحراف معياري (0.54)، وأخيراً الترتيب الخامس تعتمد المؤسسة على معلومات سابقة لكشف الخطر وتحديد حجمه بمتوسط حسابي (2.54).

(3) تحليل المخاطر المستقبلية:

جدول رقم (14) يوضح تحليل المخاطر المستقبلية (ن=112)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارة	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
3	0.53	2.65	2.7	3	29.5	33	67.9	76	1	تضع المؤسسة خطط بديلة لإدارة المخاطر المستقبلية
1	0.47	2.72	0.9	1	25.9	29	73.2	82	2	تعمل المؤسسة على تحديد نقاط الضعف في البرامج المنفذة مع الأطفال
4	0.55	2.64	3.6	4	28.6	32	67.9	76	3	تمتلك المؤسسة سيناريوهات لمواجهة المخاطر المحتملة
2	0.53	2.71	3.6	4	22.3	25	74.1	83	4	تهتم المؤسسة بوضع آليات لمنع وصول المخاطر إلى شدتها
5	0.55	2.63	3.6	4	29.5	33	67	75	5	تستعين المؤسسة بالخبراء للتعامل مع المخاطر الطارئة
مستوى مرتفع	0.45	2.67	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تحليل المخاطر المستقبلية كأحد أبعاد إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعمل المؤسسة على تحديد نقاط الضعف في البرامج المنفذة مع الأطفال بمتوسط حسابي (2.72)، وأخيراً الترتيب الخامس تستعين المؤسسة بالخبراء للتعامل مع المخاطر الطارئة بمتوسط حسابي (2.63).

(4) إعداد العاملين لمواجهة المخاطر المستقبلية:

جدول رقم (15) يوضح إعداد العاملين لمواجهة المخاطر المستقبلية (ن=112)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.43	2.79	0.9	1	19.6	22	79.5	89	يدرك العاملون أدوارهم عند التعامل مع المخاطر المستقبلية	1
5	0.84	2.43	22.3	25	12.5	14	65.2	73	إدارة المخاطر هي مسؤولية الجميع	2
3	0.68	2.52	10.7	12	26.8	30	62.5	70	يتم تنفيذ ندوات للعاملين حول كيفية تذليل المخاطر والحد منها	3
2	0.67	2.59	9.8	11	21.4	24	68.8	77	تقوم المؤسسة بدراسة الاحتياجات المهنية اللازم إكسابها للعاملين للتعامل مع المواقف الطارئة	4
4	0.71	2.47	12.5	14	27.7	31	59.8	67	تهتم المؤسسة بتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين على مدى زمني محدد	5
مستوى مرتفع	0.45	2.56	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

- مستوى إعداد العاملين لمواجهة المخاطر المستقبلية كأحد أبعاد إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.56)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يدرك العاملون أدوارهم عند التعامل مع المخاطر المستقبلية بمتوسط حسابي (2.79)، وأخيراً الترتيب الخامس إدارة المخاطر هي مسؤولية الجميع بمتوسط حسابي (2.43).
- وهذا ما اشارت إليه دراسة (Indias, 2019) ان العاملين بالمؤسسات الإيوائية لديهم دور هام في حماية هؤلاء الاطفال من المخاطر العديدة التي يتعرضون لها من خلال معرفتهم بتلك المخاطر وكيفية التعامل معها.

(5) تقييم المخاطر المستقبلية:

جدول رقم (16) يوضح تقييم المخاطر المستقبلية (ن=112)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.63	2.56	7.1	8	29.5	33	63.4	71	يوجد تقييم دوري للخطط الاستراتيجية للتعامل مع إدارة المخاطر المستقبلية	1
2	0.61	2.54	6.3	7	33	37	60.7	68	تضع المؤسسة آليات إجرائية وقائية لمنع حدوث المخاطر المستقبلية	2
4	0.68	2.49	10.7	12	29.5	33	59.8	67	تستفيد المؤسسة من نتائج البحوث العلمية السابقة في كيفية إدارة المخاطر	3
5	0.62	2.42	7.1	8	43.8	49	49.1	55	توفر المؤسسة جزء من مواردها في تقييم المخاطر المستقبلية	4
3	0.63	2.54	7.1	8	31.3	35	61.6	69	يتوافر في المؤسسة نظام لتقييم ومتابعة ما تم تنفيذه في المخاطر السابقة	5
مستوى مرتفع	0.55	2.51	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تقييم المخاطر المستقبلية كأحد أبعاد إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.51)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يوجد تقييم دوري للخطط الاستراتيجية للتعامل مع إدارة المخاطر المستقبلية بمتوسط حسابي (2.56)، وأخيراً الترتيب الخامس توفر المؤسسة جزء من مواردها في تقييم المخاطر المستقبلية بمتوسط حسابي (2.42).

▪ مستوى إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية ككل:

جدول رقم (17) يوضح مستوى إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية ككل
 (ن=112)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	إدراك المؤسسة للمخاطر المستقبلية	2.41	0.58	مرتفع	5
2	وصف التعامل مع المخاطر المستقبلية	2.59	0.5	مرتفع	2
3	تحليل المخاطر المستقبلية	2.67	0.45	مرتفع	1
4	إعداد العاملين لمواجهة المخاطر المستقبلية	2.56	0.45	مرتفع	3
5	تقييم المخاطر المستقبلية	2.51	0.55	مرتفع	4
	أبعاد إدارة المخاطر المستقبلية ككل	2.55	0.44	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحليل المخاطر المستقبلية بمتوسط حسابي (2.67)، وأخيراً الترتيب الخامس إدراك المؤسسة للمخاطر المستقبلية بمتوسط حسابي (2.41).

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية:

جدول رقم (18) يوضح الصعوبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية (ن=112)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	نقص المعرفة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي والاستفادة منه	58	51.8	24	21.4	30	26.8	2.25	0.85	1
2	الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة غير واضحة	36	32.1	36	32.1	40	35.7	1.96	0.83	7
3	عدم وجود نظام تدريبي لتأهيل العاملين على تطبيق التخطيط الاستراتيجي	39	34.8	33	29.5	40	35.7	1.99	0.84	6
4	ضعف الإمكانيات (المادية/ البشرية) اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	47	42	33	29.5	32	28.6	2.13	0.83	2
5	لا تسعى المؤسسة لوضع خطط واضحة لمواجهة المخاطر المستقبلية	30	26.8	29	25.9	53	47.3	1.79	0.84	9

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
10	0.87	1.73	54.5	61	17.9	20	27.7	31	الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها غير واقعية	6
3	0.86	2.01	36.6	41	25.9	29	37.5	42	ضعف مشاركة المستفيدين في تصور إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسة	7
5	0.88	2	38.4	43	23.2	26	38.4	43	قلة إدراك المؤسسة بأهمية إدارة المخاطر المستقبلية	8
8	0.9	1.96	42.9	48	18.8	21	38.4	43	عدم اهتمام المؤسسة باتخاذ إجراءات الوقاية لتقليل فرص الوقوع في مخاطر مستقبلية	9
4	0.85	2	35.7	40	28.6	32	35.7	40	تضارب الآراء بما يؤثر بالسلب على كيفية إدارة المخاطر المستقبلية	10
مستوى متوسط	0.75	1.98	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.98)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول نقص المعرفة بأساسيات التخطيط الاستراتيجي والاستفادة منه بمتوسط حسابي (2.25)، وأخيراً الترتيب العاشر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها غير واقعية بمتوسط حسابي (1.73).

المحور الخامس: مقترحات تفعيل استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية:

جدول رقم (19) يوضح مقترحات تفعيل استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة

المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية (ن=112)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
7	0.63	2.65	8	9	18.8	21	73.2	82	1	تزويد المسؤولين بالمؤسسات الإيوائية بالقاعدة المعرفية عن إدارة المخاطر المستقبلية
10	0.6	2.55	5.4	6	33.9	38	60.7	68	2	مشاركة جميع العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية
3	0.53	2.7	3.6	4	23.2	26	73.2	82	3	إعداد برامج تثقيفية للعاملين بالمؤسسات الإيوائية عن إدارة المخاطر
8	0.55	2.63	3.6	4	29.5	33	67	75	4	إنشاء وحدة/ إدارة لدراسة المخاطر المستقبلية للمؤسسة
2	0.53	2.71	3.6	4	21.4	24	75	84	5	الاستعانة بالخبراء عند تحديد نوعية المخاطر المستقبلية التي قد تتعرض لها المؤسسات الإيوائية
5	0.53	2.66	2.7	3	28.6	32	68.8	77	6	توفير الموارد اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة
9	0.6	2.63	6.3	7	25	28	68.8	77	7	التشبيك مع المؤسسات المختلفة في إدارة المخاطر المستقبلية
1	0.49	2.71	1.8	2	25	28	73.2	82	8	العمل على الاستفادة من نتائج البحوث العلمية السابقة في الحد من المخاطر
6	0.55	2.65	3.6	4	27.7	31	68.8	77	9	ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسة في صياغة الخطط الاستراتيجية
4	0.49	2.67	0.9	1	31.3	35	67.9	76	10	اتساق مكونات التخطيط الاستراتيجي مع الواقع الفعلي للمؤسسة
مستوى مرتفع	0.45	2.66	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.66)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول العمل على الاستفادة من نتائج البحوث

العلمية السابقة في الحد من المخاطر بمتوسط حسابي (2.71)، وبانحراف معياري (0.49)، يليه الترتيب الثاني الاستعانة بالخبراء عند تحديد نوعية المخاطر المستقبلية التي قد تتعرض لها المؤسسات الإيوائية بمتوسط حسابي (2.71)، وبانحراف معياري (0.53)، ثم الترتيب الثالث إعداد برامج تنقيفية للعاملين بالمؤسسات الإيوائية عن إدارة المخاطر بمتوسط حسابي (2.7)، وأخيراً الترتيب العاشر مشاركة جميع العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.55).

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

▪ اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: "توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية":

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية (ن=112)

الأبعاد	الأبعاد	إدراك المؤسسة للمخاطر	وصف التعامل	تحليل المخاطر المستقبلية	إعداد العاملين	تقييم المخاطر المستقبلية	أبعاد إدارة المخاطر ككل
الرؤية الاستراتيجية	**0.500	**0.519	**0.404	**0.583	**0.450	**0.560	
الرسالة الاستراتيجية	**0.618	**0.626	**0.568	**0.562	**0.642	**0.692	
القيم الاستراتيجية	**0.473	**0.607	**0.621	**0.558	**0.585	**0.645	
الأهداف الاستراتيجية	**0.620	**0.672	**0.612	**0.491	**0.633	**0.694	
الخطط الاستراتيجية	**0.596	**0.655	**0.585	**0.567	**0.689	**0.709	
المقومات الاستراتيجية	**0.662	**0.802	**0.736	**0.704	**0.723	**0.826	
أبعاد التخطيط الاستراتيجي ككل	**0.721	**0.810	**0.733	**0.723	**0.774	**0.859	

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية. وأن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي ارتباطاً بإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية تمثلت فيما يلي: المقومات الاستراتيجية، يليها الخطط الاستراتيجية، ثم الأهداف الاستراتيجية، يليها الرسالة الاستراتيجية، ثم القيم الاستراتيجية، وأخيراً الرؤية الاستراتيجية. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة

تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية ".

جدول رقم (21) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية (ن=112)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الرؤية الاستراتيجية	0.688	**7.096	**50.357	**0.560	0.314
الرسالة الاستراتيجية	0.895	**10.043	**100.857	**0.692	0.478
القيم الاستراتيجية	1.041	**8.848	**78.286	**0.645	0.416
الأهداف الاستراتيجية	0.961	**10.124	**102.486	**0.694	0.482
الخطط الاستراتيجية	0.740	**10.536	**111.010	**0.709	0.502
المقومات الاستراتيجية	0.703	**15.356	**235.810	**0.826	0.682
أبعاد التخطيط الاستراتيجي ككل	1.251	**17.603	**309.876	**0.859	0.738

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الرؤية الاستراتيجية " والمتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.314)، أي أن الرؤية الاستراتيجية تساهم في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية بنسبة (31.4%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الرسالة الاستراتيجية " والمتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية " إلى وجود ارتباط طردي بين

المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.478)، أي أن الرسالة الاستراتيجية تساهم في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية بنسبة (47.8%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " القيم الاستراتيجية " والمتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.416)، أي أن القيم الاستراتيجية تساهم في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية بنسبة (41.6%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين القيم الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الأهداف الاستراتيجية " والمتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.482)، أي أن الأهداف الاستراتيجية تساهم في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية بنسبة (48.2%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الخطط الاستراتيجية " والمتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.502)، أي أن الخطط الاستراتيجية تساهم في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية بنسبة (50.2%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين الخطط الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المقومات الاستراتيجية " والمتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.682)، أي أن المقومات الاستراتيجية تساهم في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية بنسبة (68.2%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي السادس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين المقومات الاستراتيجية وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد استخدام التخطيط الاستراتيجي ككل " والمتغير التابع " إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.738)، أي أن استخدام التخطيط الاستراتيجي ككل يساهم في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية بنسبة (73.8%). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية " .

سابعاً: تصور مقترح لتفعيل استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية للأطفال

(1) المنطلقات التي تقوم عليها التصور المقترح:

- 1- الإطار النظري لكلاً من التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر والمؤسسات الإيوائية للأطفال.
- 2- نتائج وتوصيات الدراسات السابقة المرتبطة بكلاً من إدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية للأطفال والتخطيط الاستراتيجي.
- 3- ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج والتي اعتمدت عليها الباحثة في بناء الرؤية المستقبلية.

(2) هدف التصور المقترح:

محاولة التوصل الي رؤية مستقبلية مقترحة نحو تحقيق التخطيط الاستراتيجي للحد من المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية للأطفال.

(3) مداخل إدارة المخاطر المستقبلية وفقاً للتصور المقترح:

1-مدخل التدخل العاجل: يقوم هذا المدخل بالتعامل مع المخاطر التي يمكن أن تسبب ضرراً حالياً للمؤسسة بشكل سريع وعاجل، مع تحديد الموارد والإمكانات المتاحة (المادية والبشرية والتنظيمية).

2-المدخل التخطيطي: ويهتم هذا المدخل بتحديد المخاطر وحجم خطورتها وتحديد أهداف واضحة للتعامل معها، مع وضع خطة زمنية محددة لها، في ضوء خطة واضحة ومحددة لمواجهتها.

(4) المبادئ التخطيطية لإدارة المخاطر المستقبلية:

تقوم عملية التخطيط لإدارة المخاطر المستقبلية على مجموعة من المبادئ هي:

1-مبدأ مرونة الأهداف: وتعني القدرة على تغيير وتعديل الأهداف في ضوء المتغيرات المستجدة والتكيف مع الظروف الطارئة.

2-مبدأ الشفافية: وهو مبدأ تخطيطي يقوم على فهم موضوع المخاطر ومواجهتها داخل المؤسسة بشكل مباشر وواضح لدي جميع العاملين بالمؤسسة.

3-مبدأ المشاركة: يؤكد هذا المبدأ على أهمية العمل في منظومة متكاملة بين أعضاء مجلس إدارات المؤسسات الإيوائية وبين السادة العاملين، سواء في تحديد الأهداف أو وضع الخطة وتنفيذها.

4-مبدأ التنسيق والتعاون: ويهتم هذا المبدأ بالتنسيق بين أبعاد الخطة بحيث تكون الأهداف الاستراتيجية متناسقة مع الأهداف الفرعية ومعبرة عنها بحيث يتم تنفيذها في شكل متكامل.

الإطار العام لإدارة المخاطر المستقبلية بالمؤسسات الإيوائية للأطفال

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط والاعداد لتأسيس إدارة المخاطر المستقبلية

بالمؤسسات الإيوائية وتتضمن:

(1) نشر الوعي: أليات تحقيق الهدف:

أ-إدراك الإدارة العليا وصانعي القرار بأهمية التعامل مع المخاطر.

ب-نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر ودورها في استمرارية المؤسسة.

(2) التجهيز والتكوين: آليات تحقيق الهدف:

- أ- إنشاء إدارة خاصة للتعامل مع المخاطر المحتملة بالمؤسسة.
- ب- تحديد هيكل تنظيمي لتلك الإدارة مع تحديد المسؤوليات المنوطة بكل فرد فيه.
- ج- تحديد رؤية ورسالة إدارة المخاطر بالمؤسسة.

(3) تحديد المهام: آليات تحقيق الهدف:

- أ- تشخيص الوضع الراهن بالمؤسسة في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة.
- ب- دراسة الاحتياجات الراهنة والمستقبلية بالمؤسسة.
- ج- تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة سواء الحالية أو المستقبلية.
- د- تحديد كيفية مواجهة هذه المخاطر أو الحد منها وتجنبها في المستقبل.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ الفعلي لعمليات إدارة المخاطر المستقبلية

(1) تحديد نوعية المخاطر: آليات تحقيق الهدف:

- أ- مخاطر تتصل بالبيئة الداخلية بالمؤسسة مثل: المخاطر الإدارية- والمخاطر الفنية- والمخاطر التمويلية- والمخاطر التسويقية.
- ب- مخاطر تتصل بالبيئة الخارجية بالمؤسسة وتؤثر فيها مثل متغيرات المجتمع العالمي- الظروف والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بالمجتمع.

(2) التنبؤ بالمخاطر المحتملة: آليات تحقيق الهدف:

- أ- تحديد المخاطر المحتملة مع تقدير احتمالية حدوثها.
- ب- دراسة العوامل المسببة للمخاطر والآثار المترتبة عليها.
- ج- ترتيب الأولويات وفقاً لدرجة خطورة المخاطر على المؤسسة.
- د- تدريب العاملين على كيفية التعامل مع المخاطر.
- هـ- دراسة مناطق القوة ومناطق الضعف بالمؤسسة.

(3) مواجهة المخاطر: آليات تحقيق الهدف:

- أ- مشاركة الجهاز الوظيفي في وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة المخاطر المستقبلية مع مجلس إدارة المؤسسات الإيوائية.
- ب- تحديد إجراءات تنفيذ الخطة.
- ج- تحديد الفترة الزمنية لتنفيذ الخطة.

المرحلة الثالثة: مرحلة قياس التكلفة والعائد من وجود إدارة المخاطر المستقبلية

بالمؤسسات الإيوائية

1) التقييم والمتابعة: آليات تحقيق الهدف:

أ- بناء اليات التقييم والمتابعة لإدارة المخاطر المستقبلية.

ب- متابعة خطط العمل وكيفية تنفيذها.

ج- وضع اليات إجرائية وقائية لمنع حدوث المخاطر مرة أخرى.

المشاركون في تنفيذ الآليات: (وزارة التضامن الاجتماعي" الإدارة العامة للرعاية الأسرية والمؤسسية" - مجالس إدارات المؤسسات الإيوائية - أساتذة التخطيط الاجتماعي من معاهد وكليات الخدمة الاجتماعية- الإخصائيين الاجتماعيين بمؤسسات رعاية الطفولة - فريق العمل داخل المؤسسات الإيوائية - الجهات المانحة المحلية والدولية).

المراجع

- البناء، صفاء أحمد ذكي طه. (2022). الصورة الذهنية لدي أخصائيو العمل مع الجماعات عن مؤسسات الأطفال الإيوائية كمدخل لتطوير أدانهم المهني. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. العدد (59). الجزء (2). يوليو.
- ابن شلهوب، هيفاء بنت عبد الرحمن بن صالح. (2014). علاقة التخطيط الاستراتيجي بأداء المؤسسات الخيرية لرعاية الأيتام دراسة مطبقة على الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام في مدينة الرياض. مجلة الخدمة الاجتماعية. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. العدد (52). يونيو.
- التميمي، أثر محمد إبراهيم. (2019). الصعوبات التي تواجه تنفيذ برامج وخدمات الرعاية الاجتماعية للأيتام دراسة مطبقة على جمعية انسان بالرياض. مجلة الخدمة الاجتماعية. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. العدد (5). المجلد (62). يونيو.
- السيد، نصر علي رحيم. (2020). المدافعة كآلية لتحقيق الحماية الاجتماعية للأيتام بالمؤسسات الإيوائية. مجلة الخدمة الاجتماعية. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. العدد (1). المجلد (63). يناير.
- أحمد محمد، هناء عارف. (2020). العلاقة بين ممارسة خدمة الجماعة مع جماعات التلاميذ مجهولي النسب وتحقيق الاستدامة الاجتماعية لخدمات الرعاية الاجتماعية بالمؤسسات الإيوائية في ضوء مستجدات كورونا (كوفيد - 19). مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة الفيوم. العدد (20). المجلد (20). الجزء (2). يوليو.
- حرويس، أيمن فتحي عباس. (2019). المتطلبات المهنية اللازمة لتحقيق الحماية الاجتماعية للأطفال المعرضين للخطر من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. العدد (62). الجزء (5). يونيو.
- حسانين، خالد محمد السيد. (2020). فاعلية الإرشاد الجماعي في خدمة الجماعة وتحسين مفهوم الذات لدي الأطفال نزلاء المؤسسات الإيوائية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. العدد (52). المجلد (2). أكتوبر.
- حسن، محمد سيد عبيد. (2022). المعوقات التي تواجه الإخصائيين الاجتماعيين العاملين مع جماعات الأطفال المعرضين للخطر ودور خدمة الجماعة في التخفيف منها. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، العدد (17). المجلد (2). مارس.
- حسن علي، صباح. (2021). فاعلية خدمات وبرامج مؤسسات الرعاية الاجتماعية في تحقيق الأمن الاجتماعي للأطفال المودعين بها. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة الفيوم. العدد (5). المجلد (24). يوليو.

- سليمان، سليم شعبان. (2012). تحليل مكونات التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية في محافظة بورسعيد. المؤتمر الدولي الخامس والعشرون: مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. الجزء (6). مارس.
- شحاته، صفاء فضل هاشم. (2020). معوقات أداء الدور المهني للأخصائي الاجتماعي كمارس عام في تحقيق الأمن الاجتماعي للأطفال بلا مأوى بالمدارس الصديقة نحو تصور مقترح لتفعيل أداء الأخصائي الاجتماعي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. العدد (51). المجلد (3). يوليو.
- شليبي، عماد الدين عبد الحي. (2016). الاحتياجات المستقبلية للأيتام المعطلين على الخروج من المؤسسات الإيوائية وبرنامج تخطيطي لإشباعها. مجلة الخدمة الاجتماعية. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. العدد (1). المجلد (54). يونيو.
- شافع، داليا محمد. (2021). أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الإدارة. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة الفيوم. العدد (22). المجلد (22). الجزء (5). يناير.
- عبد المنعم، إيمان محمد عبد الستار. (2020). دراسة تقييمية لدور مؤسسات الرعاية الاجتماعية في تحقيق الأمن الأسري للأيتام الملتحقين بها. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. العدد (52). المجلد (1). أكتوبر.
- عباس، ابتسام علي صافي. (2022). متطلبات استخدام الأخصائيين الاجتماعيين للممارسة المهنية على الأدلة من منظور الممارسة العامة عند العمل مع الأطفال المعرضين للخطر. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية دراسات وبحوث تطبيقية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة أسيوط. العدد (17). المجلد (2). مارس.
- عمر، هالة فاروق محمد علي، وفاید، أميرة محمد محمود. (2017). فاعلية تطبيق معايير الجودة بالمؤسسات الإيوائية في تحقيق جودة برامج الرعاية المتكاملة للأطفال المحرومين من الرعاية الأسرية. مجلة الخدمة الاجتماعية. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. العدد (9). المجلد (57). يناير.
- عبد المنعم محمد، نيفين. (2017). معوقات التشبيك الإلكتروني بين الجمعيات الأهلية لمواجهة ظاهرة الإقصاء الاجتماعي للأيتام مجهولي النسب. مجلة الخدمة الاجتماعية. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. العدد (7). المجلد (56). يونيو.
- علام، محمد تركي موسى. (2022).ليات ممارسة استراتيجية المدافعة في طريقة تنظيم المجتمع وتلبية احتياجات الأطفال مجهولي النسب بالمؤسسات الإيوائية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. العدد (57). الجزء (3). يناير.
- علي، محمد بدر صابر. (2021). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بالمنظمات الأهلية كمدخل لتحسين أداء المنظمة من منظور تنظيم المجتمع. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، العدد (15). المجلد (1). سبتمبر.
- عبد الله، خالد عبد الفتاح. (2021). العوامل المؤثرة على تبني الأخصائيين الاجتماعيين استخدام أسلوب التخطيط بالمشاركة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. العدد (55). الجزء (2). يوليو.
- عبد الفتاح، أيمن رمضان أحمد. (2021). التخطيط التشاركي كمتغير لتحقيق الحماية الاجتماعية للأيتام. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. العدد (7). أكتوبر.
- عبد الجليل، عصام محمد طلعت، وأحمد، محمد عبد الرحمن حسن. (2016). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير البناء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية. الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين. العدد (55). يناير.
- فرج، عزة علي شحاته. (2021). رأس المال الاجتماعي ودوره في مساعدة الأيتام بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية. العدد (7). أكتوبر.
- محمود حسن، أحمد. (2020). ممارسة العلاج بالمعنى في خدمة الفرد لتحسين معنى الحياة لدى المراهقين نزلاء المؤسسات الإيوائية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. العدد (51). المجلد (3). يوليو.
- نصر، خالد فوزي صفي الدين. (2020). العلاقة بين التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الإيوائية للأطفال وتحسين أدائهم المهني على مستوى الوحدات الكبرى. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان. العدد (50). المجلد (3). أبريل.

- Wilke, N. G., Howard, A. H., & Pop, D. (2020). Data-informed recommendations for services providers working with vulnerable children and families during the COVID-19 pandemic. *The International Journal in Child Abuse & Neglect*, Volume (110). Issue (2). December, p. 104642.
- Goldman, P. S. et al. (2020). Institutionalization and deinstitutionalization of children 2: policy and practice recommendations for global, national, and local actors. *The Lancet Child & Adolescent Health*. Volume (4). Issue (8). August. pp. 606-633.
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Journal in Public Money & Management*, Volume (40), Issue (4), pp. 262-264.
- Rus, A. V., Stativa, E., Butterfield, M. E., Penning's, J. S., Parris, S. R., Burcea, G., & Wenyika, R. (2018). Peer Exploitation: Findings from a Romanian National Representative Sample of Children Living in Long-Term Residential Centers. *The official journal of Association of Child Protection Professionals*, Volume (27), Issue (1), February, pp. 58-71.
- Delgado, P., Carvalho, J., Montserrat, C., & Llosada-Gistau, J. (2020). The subjective well-being of Portuguese children in foster care, residential care and children living with their families: Challenges and implications for a child care system still focused on institutionalization. *Article in Child Indicators Research*, Volume (13), Issue (1), pp.67-84.
- Littlechild, B. (2008). Child protection social work: Risks of fears and fears of risks—Impossible tasks from impossible goals. *Journal in Social Policy & Administration*, Volume (42), Issue (6), pp. 662-675.
- Bleih, M. (2021). Participatory planning and social protection for children found in the residential institutions. *Journal of the College of Social Work for Social Studies and Research*, Volume (23), Issue (1), p.191.
- Gander, T., Boonmann, C., Fegert, J. M., Kölch, M., Schmeck, K., Di Gallo, A., & Schmid, M. (2019). Predictive factors for changes in quality of life among children and adolescents in youth welfare institutions. *Article in Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, Volume (54), Issue (12), pp. 1575-1586.
- Rubenstein, B. L., MacFarlane, M., Jensen, C., & Stark, L. (2018). Measuring movement into residential care institutions in Haiti after Hurricane Matthew: A pilot study. *Plos one collection antiviral innate immunity*, based in San Francisco, California, US, Volume (13), Issue (4), pp.0195515.
- Indias, S., Arruabarrena, I., & De Paúl, J. (2019). Child maltreatment, sexual and peer victimization experiences among adolescents in residential care. *Journals Children and youth services review*, Volume (100), May, pp. 267-273.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Published on behalf of the American Society for Public Administration*, Volume (79), Issue (6), November, pp. 810-819.

- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public management review, Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, New York: Oxford University, Volume (20), Issue (3), pp. 317-339.*
- White, K. R., & Blaiser, K. M. (2011). Strategic planning to improve EHDI programs. *The Volta Review Alexander Graham Bell Association for the Deaf and Hard of Hearing, Volume (111), Issue (2), pp. 83-93.*
- Valinejad, F., & Rahmani, D. (2018). Sustainability risk management in the supply chain of telecommunication companies: A case study. *Journal of Cleaner Production, Volume (203), December, pp.53-67.*
- Ivčević, A., Mazurek, H., Siame, L., Moussa, A. B., & Bellier, O. (2019). Indicators in risk management: Are they a user-friendly interface between natural hazards and societal responses? Challenges and opportunities after UN Sendai conference in 2015 *International Journal of Disaster Risk Reduction, Volume (41), December, pp. 101301.*
- Makuu, M. J. (2019). Situation analysis of orphans and vulnerable children in existing alternative care systems in Dar es Salaam, Tanzania. *Social Work & Society international journal, Volume 17, Issue (1).*
- Shera, W., & Bogo, M. (2001). Social work education and practice: Planning for the future. *International Social Work journal, Volume (44), Issue (2), April, pp. 197-210.*
- León-Soriano, R., Muñoz-Torres, M. J., & Chalmeta-Rosaleñ, R. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Article, Industrial management & data systems. Volume (110), Issue (2), March.*