



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية إدارة الأزمات والمخاطر في المنظمات الصحية العراقية

مؤيد عطا داخل

أ.د/ حمادة فوزي ثابت أبو زيد
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

أ.د/ عبد الله أمين جماعة
أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ
كلية التجارة - جامعة بنها

علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية إدارة الأزمات والمخاطر في المنظمات الصحية العراقية

مؤيد عطا داخل

أ.د/ عبد الله أمين جماعة أ.د/ حمادة فوزي أبو زيد

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بنها

أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ
كلية التجارة - جامعة بنها

المخلص :

يهدف البحث الحالي إلى توصيف وتقييم للممارسات الفعلية لسياسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصحية العراقية، وقياس مدى الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية العراقية، وتحديد نموذج مقترح للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية العراقية، وتقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لسياسات بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي، للحد من الآثار السلبية للأزمات التي قد تواجه المؤسسات الصحية العراقية في المستقبل.

وقام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في بعض المستشفيات العراقية الحكومية (الزهراء التعليمي، الكرامة التعليمي، اليرموك التعليمي)، وكذلك العاملين في بعض المستشفيات الخاصة (الهلال الأحمر، الجادرية الأهلي، الراهبات الأهلي) في الأقسام التالية: قسم الجراحة، قسم الباطنة، قسم المختبر، قسم الصيدلانية، قسم الأشعة، قسم الطوارئ، قسم الكسور، للوظائف التالية: مديري العموم، معاون المدير العام، رئيس وحدة، معاون رئيس وحدة، رئيس قسم، معاون رئيس قسم، وعددهم نحو (1376) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مشاركة كافة العاملين في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، وتحديد واضح لرؤية ورسالة المؤسسة بما يتوافق مع أسباب وجودها في البيئة، والقيام بعمليات تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل يحقق خصائص الأهداف الذكية.

Abstract:

The current research aims to characterize and evaluate the actual practices of strategic planning policies in Iraqi health institutions, measure the extent of the link between strategic planning and crisis management in Iraqi health institutions, identify a proposed model for the relationship between strategic planning and crisis management in Iraqi health institutions, and present and formulate a set of recommendations that work To improve the actual practices of policies in addition to strategic planning, to reduce the negative effects of crises that may face Iraqi health institutions in the future.

The researcher identified the study population represented by workers in some Iraqi governmental hospitals (Al-Zahra Educational, Al-Karama Educational, Al-Yarmouk Educational), as well as workers in some private hospitals (Red Crescent, Al-Jadriya Al-Ahly, Al-Ahly Nuns) in the following departments: Surgery Department, Internal Medicine Department, Laboratory department, pharmacy department, radiology department, emergency department, fracture department, for the following positions: general managers, assistant general manager, unit head, assistant unit head, department head, assistant department head, and their number is about (1376), and the study found the participation of All workers in the formulation of the vision and mission of the institution, and a clear definition of the vision and mission of the institution in line with the reasons for its presence in the environment, and carry out the processes of setting strategic goals in a way that achieves the characteristics of smart goals.

المحور الأول : الإطار العام للدراسة

١/١ مقدمة :

في عصر التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة، يمتد بقاء المنظمات ونجاحها في قدرتها على التكيف مع هذه التحديات والمتغيرات وما ينتج عنها من تعقيدات وأزمات يتطلب من المنظمات السيطرة عليها واحتوائها أو تغيير مسارها بما يتلاءم مع تطلعاتها المستقبلية وأهدافها. ويعد التخطيط الاستراتيجي احد المعايير التي يتم على أساسها رسم طريق المنظمة نحو التميز في بيئة ديناميكية، ولأنه الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وتغاديا تلك التحديات، ولكون المؤسسات المبحوثة أكثر عرضة للأزمات خصوصاً في السنوات الأخير، وبالتحديد بعد ظهور أزمة كورونا (١)٢٠١٩.

ويمثل موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية للمنظمات؛ باعتباره أداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتقدير اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، وإن تقييم أداء المنظمة بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية. وقد أدت التطورات الحديثة وزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية بين منشآت الأعمال، إلى زيادة أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة لمواجهة العديد من التحديات المعاصرة كتهديد الداخلين الجدد إلى السوق، وتحديات المنتجات والخدمات البديلة، وتعزيز القدرة التنافسية أمام المنشآت الأخرى (٢).

وعلى الجانب الأخر، يشهد العالم العديد من الأزمات المتلاحقة في كافة المجالات والقطاعات وعلى كافة المستويات؛ فأصبحت الأزمات حدثاً متوقماً لجميع المنظمات في هذا العصر الملئ بالمتغيرات والمستجدات، وكلما استطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان (٣). كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة والدولة (٤).

- (١) الألوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح عبد الوهاب، (٢٠١٩)، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، حامة الأنبار، المجلد (١١)، العدد (٣٦)، العراق، ص ٥٨٤.
- (٢) المبروك، نادية ميلاد محمد، (٢٠١٨)، التخطيط الاستراتيجي للتكلفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، المحلة العلمية للدراسات الجارية والبيئية، كلية التجارة والإعلامية، جامعة قناة السويس، المجلد (٩)، العدد (٣)، مصر، ص ٦٠٩.
- (٣) الحنفي، سامح أحمد زكي، (٢٠١٧)، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، العدد (٢)، مصر، ص ٣.
- (٤) عبدالله، عبد العال عبدالله عبد العال، (٢٠١٧)، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوي الأداء من خلال توسط مدخل إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على شركات السوراميك بمدينة العاشر من رمضان، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية تجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد (٨)، العدد (١)، مصر، ص ٦٠٥.

٢/١ مشكلة الدراسة:

وبناء على الدراسات السابقة التي من تحليلها قام الباحث بتحديد الفجوة البحثية، وبالإضافة إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي قام الباحث من خلالها بتحديد ظواهر الدالة على المشكلة وآراء عينة الدراسة الاستطلاعية في التخطيط الاستراتيجي وأثارها على الأزمات، توصل الباحث إلى أن هناك قصور في إدراك المؤسسات الصحية في قدرة التخطيط الاستراتيجي على التعامل بفاعلية مع الأزمات والمخاطر المحتملة بالقطاع الصحي وهو ما يؤثر بالسلب على قدرة المؤسسات الصحية في التغلب على الإدارة بفاعلية مع الأزمات والمخاطر وهذا ما يمكن الباحث من صياغة مشكلة الدراسة، والتي يمكن توضيحها بالإجابة على التساؤلات التالية:

- (١) مدى إدراك القائمين على التخطيط الاستراتيجي بأهمية إشراك كافة المديرين التنفيذيين في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي؟
- (٢) هل تؤثر كافة أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات والمخاطر بالمؤسسات الصحية محل الدراسة؟
- (٣) هل يتم تحديد وقياس المخاطر أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية؟
- (٤) هل تساعد عملية التحليل البيئي أثناء التخطيط في تحديد المخاطر والأزمات المحتملة؟
- (٥) هل توجد اختلافات جوهرية بين آراء المديرين في المؤسسات الصحية العراقية حول علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية إدارة الأزمات والمخاطر وفقاً لمتغيرات مثل: النوع، والمستوى الوظيفي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل؟

٣/١ أهداف الدراسة:

- انطلاقاً من مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الأهداف، تسعى الدراسة إلى تحقيقها:
- (١) توصيف وتقييم للممارسات الفعلية لسياسات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصحية العراقية.
 - (٢) قياس مدى الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية العراقية.
 - (٣) تحديد نموذج مقترح للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية العراقية.
 - (٤) تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لسياسات التخطيط الاستراتيجي، للحد من الآثار السلبية للأزمات التي قد تواجه المؤسسات الصحية العراقية في المستقبل.

٤/١ أهمية الدراسة:

١/٤/١ الأهمية العلمية :

- (١) أهمية مفهوم التخطيط الاستراتيجي باعتباره من أهم دعائم القوة للمنظمات إذ أن هذه الأهمية تفرضها طبيعة التحديات البيئية المعاصرة، التعامل مع إدارة الأزمات بأسلوب علمي وربط متغيراتها في إطار نظري يخدم المؤسسات المبحوثة من خلال لفت نظر المخططين والإدارات العليا فيها إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات.

٢) محاولة إدخال مفهوم تحديد وقياس المخاطر كمفهوم جديد اهتمت به الدراسات الحديثة عند التعامل مع الأزمات والمخاطر في الأنشطة.

٣) تحديد أهم أبعاد المخاطر وكيفية تحديدها وقياسها بالشكل العلمي.

٢/٤/١ أهمية العملية:

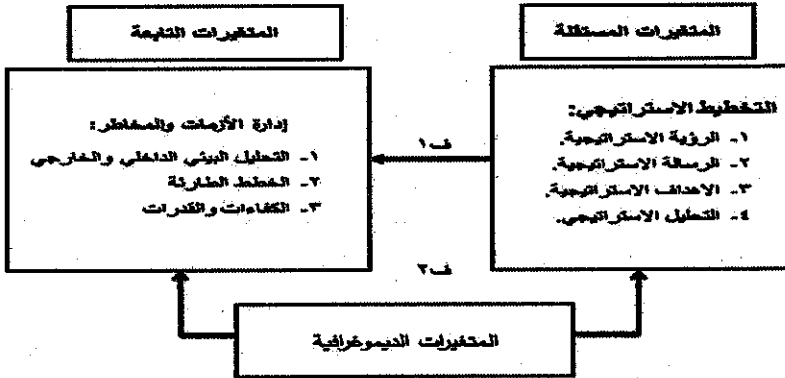
١) تأكيد فلسفة توجه بالمديرين في المؤسسات الصحية العراقية (مستشفى الكرامة التعليمي، مستشفى الزيرموك التعليمي، مستشفى الزهراء التعليمي) في للاحتمام بسياسات التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات بأسلوب علمي يقلل من الآثار السلبية للأزمات الطارئة.

٢) إدخال مفاهيم إدارة المخاطر في عمليات التخطيط الاستراتيجي وهو ما يساهم في لفت القائمين على التخطيط بأهمية تحديد وقياس المخاطر المحتملة ويدعم من فاعلية التعامل معها.

٣) يمكن لإدارة المؤسسات الصحية العراقية على حد سواء العاملة في جمهورية العراق والعربية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة التي تساعد على دعم قدرتها التنافسية.

٤) الوقوف على نواحي القصور عند تطبيق سياسات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك تؤدي إلى خفض الآثار السلبية الناتجة على الأزمات التي تواجه المؤسسات الصحية في العراق.

٥/١ نموذج وفروض الدراسة:



المصدر/ إعداد الباحث

ويمكن استنتاج فروض الدراسة من النموذج الافتراضي للدراسة، كما يلي:

الفرض الأول: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإدارة

الأزمات والمخاطر في المؤسسات الصحية محل الدراسة. وينتفع منه الفروض التالية:

١/١: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتحديد المخاطر والأزمات.

٢/١: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وقياس وتوصيف المخاطر والأزمات.

٣/١: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ونظم الرقابة والمتابعة للأزمات والمخاطر.

٤/١: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والكفاءات والقدرات البشرية المطلوبة لمواجهة الأزمات والمخاطر.

■ **الفرض الثالث:** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات بناءً على عدداً من المتغيرات الديموغرافية مثال (النوع- المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي- سنوات الخبرة) في المؤسسات الصحية العراقية.

٦/١ منهجية الدراسة:

١/٦/١ أسلوب البحث :

يعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع طبيعة أهداف البحث والمشكلة الخاصة به، وذلك من خلال دراسة الأدبيات السابقة التي تخص متغيرات البحث وكذلك الدراسة الاستطلاعية التي ساهمت في إبراز ظواهر مشكلات البحث، والتي مهدت الطريق للقيام بالدراسة الميدانية لاكتشاف وتحديد العلاقات المقترحة بالبحث.

٢/٦/١ مصادر جمع البيانات :

١- البيانات الثانوية : يتم الاعتماد على الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث محل الدراسة والمراجع التي تتوفر في المكتبات وعلى شبكة الانترنت والكتب والدوريات ذات الصلة، والبيانات المنشورة عن المؤسسات محل الدراسة.

٢- البيانات الأولية : يعتمد الباحث على أداة جمع البيانات الأولية والمرتبطة بالبحث بشكل مباشر ومجال تطبيقه والتي غالباً لا تكون متاحة بالمصادر الثانوية وهي الاستبانة التي سوف يتم تصميمها بعد أن تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، والتي تشمل متغيرين هما: التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، إدارة الأزمات كمتغير تابع.

٣- مجتمع وعينة البحث : قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في بعض المستشفيات العراقية الحكومية (الزهراء التعليمي، الكرامة التعليمي، اليرموك التعليمي)، وكذلك العاملين في بعض المستشفيات الخاصة (الهلال الأحمر، الجادرية الأهلي، الراهبات الأهلي) في الأقسام التالية: قسم الجراحة، قسم الباطنة، قسم المختبر، قسم الصيدلية، قسم الأشعة، قسم الطوارئ، قسم الكسور، للوظائف التالية: مديري العموم، معاون المدير العام، رئيس وحدة، معاون رئيس وحدة، رئيس قسم، معاون رئيس قسم، وعددهم نحو (١٣٧٦) مفردة، وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية المطلوب سحبها باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون كالتالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[(N-1) \times \left(\frac{e}{Z} \right)^2 + p(1-p) \right]}$$

حيث: n: عدد مفردات العينة الواجب سحبها من المجتمع

N: عدد مفردات المجتمع = ١٣٧٦

P: نسبة وجود الخاصية في المجتمع = 0,5

E: نسبة الخطأ المسموح به = 0,05

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي المعنوية 95% وتساوي 1,96

وبالتالي فإن حجم العينة يساوي:

$$n = \frac{1376 \times 0,5(1-0,5)}{\left[(1376-1) \times \left(\frac{0,05}{1,96} \right)^2 + 0,5(1-0,5) \right]} \approx 301$$

وسيتم توزيع هذا العدد على المستشفيات المختلفة وفقاً لنسبة العاملين في كل مستشفى كالآتي:

عدد مفردات العينة المطلوب سحبها من أي مستشفى = $\frac{n \times \text{عدد العاملين في المستشفى المحدد}}{\text{إجمالي عدد العاملين في جميع المستشفيات}}$

فمثلاً: عدد مفردات العينة المطلوب سحبها من مستشفى اليرموك التعليمي

$$= 301 \times \frac{300}{1376} \approx 66$$

ويبين الجدول التالي توزيع مفردات المجتمع على المستشفيات المختلفة وكذلك عدد مفردات

العينة الواجب سحبها من كل مستشفى.

جدول رقم (٨/١)

مجتمع وعينة الدراسة ممثلاً في المستشفيات الحكومية والخاصة محل الدراسة

| المستشفيات | عدد العاملين | عدد الأسرة | حجم العينة |
|---------------------|--------------|------------|------------|
| المستشفيات الحكومية | | | |
| اليرموك التعليمي | 300 | 450 | 66 |
| الزهراء التعليمي | 290 | 400 | 63 |
| الكرامة التعليمي | 250 | 350 | 55 |
| المستشفيات الخاصة | | | |
| الهلال الأحمر | 190 | 250 | 42 |
| الجادرية الأهلي | 180 | 220 | 39 |
| الرهبات الأهلي | 166 | 200 | 36 |
| الإجمالي | 1376 | 1870 | 301 |

المصدر/ إعداد الباحث من واقع سجلات وبيانات إدارة الموارد البشرية للمستشفيات المذكورة لسنة 2020.

■ تم تحديد حجم العينة المطلوب سحبه من المجتمع من خلال الجداول الإحصائية وقد بلغ حجم العينة (301) مفردة، وتم توزيعهم على المستشفيات الداخلية في الدراسة وفقاً لعدد العاملين في كل مستشفى.

■ سوف يعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة وذلك لصغر مجتمع الدراسة.

المحور الثاني الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا المحور الإطار النظري لكل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والمخاطر وأيضا التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والمخاطر بالتطبيق في المنظمات الصحية العراقية وذلك كما يلي :

١/٢ التخطيط الاستراتيجي :

حدثت تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعت في الألفية الثانية وذلك نتيجة للتغيرات المتسارعة والتي شملت البنية التحتية الداخلية والخارجية. حيث اعتمدت أساليب التخطيط الحديثة على تحليل واستقراء الأحداث الماضية، وافترض أن المستقبل امتداد للماضي لأن المتغيرات تمثل تهديداً للمنظمة ما لم تتماشى معها وهذا ما عرف بمصطلح التخطيط الاستراتيجي. ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شامل واتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية ومستقبلية وتنفيذها ومتابعتها^(١).

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتساعد جميع العاملين لتحقيق نفس الهدف، وتقدير وتعديل اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، ويعد المورد البشري من أهم عوامل نجاح الخطة الإستراتيجية لأي منظمة^(٢). فقد تزايدت أهمية التخطيط الاستراتيجي نظراً لوجود كثيراً من التحديات والمتغيرات البيئية محلية وإقليمية، وعالمية. حيث يعد التخطيط الاستراتيجي حيث يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع الأثر المستقبلي للقرارات الحالية. فضلاً عن أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تطوير كفاءات العاملين ودعمهم والاستفادة من خبراتهم، ويساهم أيضاً في خلق التوازن والانسجام بين موظفي المنظمة و التواصل بينهم، كما يوفر التخطيط الاستراتيجي خبرات مؤهلة ومدربة تتناسب مع الاحتياجات المنظمة^(٣).

٢/٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

لاشك أن اهتمام المؤسسات والمنظمات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها البدء الفوري للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد. لذلك سنحاول توضيح (مفهوم التخطيط الإستراتيجي) من خلال مختلف التعريفات المقدمة له، حيث تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بين هذه التعريفات نذكر الأتي:

(١) الكسر، شريفة بن عوض، (٢٠٢٠)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بمكسب تعليم نادر، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ٨٦، ص ٢٤٥٨.

(٢) المرسي، عبد الرحمن وإدريس، ثابت، (٢٠١٧)، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ٢٣.

(3) Alharafsheh, M., Harahsheh, A., Lehyeh, S. A., & Alrawashedh, N. (2021). The Impact Of Entrepreneurs Characteristics Of Private Jordanian Universities Leaders On Strategic Performance: The Mediating Role Of Strategic Planning. International Journal Of Scientific & Technology Research, 10(1), 299-309.

باختصار يعرف مفهوم التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى ما تسعى إليه، وبالوقت نفسه، عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز أهدافها. ويشير (Chinyamurindi, 2016) إلى أن التخطيط الاستراتيجي عملية تطلعية يشارك فيها جميع المديرين، بهدف إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها بشكل جيد، وتقادي المنظمة أي تحديات ناتجة عن التغيرات الخارجية⁽¹⁾. كما عرفة (مذهر، ٢٠١٧) بأنه عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوبة تحقيقها في المستقبل^(٢).

وقد ذكر الصديقي (٢٠١٩) تعريفاً شامل للتخطيط الاستراتيجي، يرى أنه عملية مدركة تستطيع من خلالها المؤسسة أن يتعرف على الوضع الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها. فالتخطيط الاستراتيجي يركز على أربع جوانب، يمكن إجمالها على النحو التالي: التعامل مع المستقبل، وفهم البيئة المحيطة التي تحيط بالمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة، والقدرة على استخدام المعلومات المجمع في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة، تؤدي على رفاهية المؤسسة^(٣).

٢/٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لقد تزايد استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها التي نشئت من أجلها وتضمن بقائها واستمرارها. وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجياً^(٤). وبالتالي، ظهرت أهمية التخطيط الاستراتيجي لجميع المنظمات الخدمية والسلعية على حد سواء، وفي هذا الشأن، فقد حددت دراسة^(٥) (Koviz, 2013)، أهمية للتخطيط الاستراتيجي بالأمور التالية: أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد مسار العمل في المنظمات، ويوفر إطار لمساعدة الإدارة في

(1) Chinyamurindi, W., (2016). A Narrative Investigation on the Motivation to become an Entrepreneur, amongst A Sample of Black Entrepreneurs in South Africa: Implications for Entrepreneurship Career Development Education. "Acta Commercial 16(1), p. 179 .

(٢) مزهر، رمزي عطية محمد، (٢٠١٧)، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسكندرية، جامعة قناة السويس، المجلد ٨، ملحق، ص ٣٤٦.

(٣) الصديقي، عبد الرحمن غسان، (٢٠١٩)، علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٢٥، ص ١٧٤.

(٤) الألويسي، عبد الوهاب عبد الفتاح عبد الوهاب، (٢٠١٩)، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، المجلد ١١، العدد ٢٦، العراق، ص ٥٨٦.

(5) Koviz, Alan, Adam Koviz & Rintzle Arnold, (2013), Why Strategic planning , Mid Atlantic development. P3.

اتخاذ القرارات، ويساعد في تطوير النتائج المرغوبة من وجود المنظمات، وزيادة قدرة المنظمات على استغلال الموارد المتاحة، وتعظيم العائد من استخدامها، ومساعدة المنظمة على التكيف مع التغيير المتسارع والتفاعل مع جميع المتغيرات منها (ثورة المعرفة، التقنيات والمعلومات والاتصالات)، وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، للتفاعل البيئي على المدى البعيد، كما تدعم العديد من الدراسات أهمية التخطيط الإستراتيجي، كونه يساهم في تعزيز أداء المنظمة، وتتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في الآتي^(١):

- ١) يزود التخطيط الإستراتيجي المنظمات بالأفكار الرئيسية، بحيث يساهم في تكوين وتقييم كل من الهدف والخطة والسياسة لتنمائها مع ملامح الفكر الأساسي للمنظمة.
- ٢) يساعد التخطيط الإستراتيجي على التوقعات لبعض القضايا الإستراتيجية والتغيرات المحتملة في البيئة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.
- ٣) يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد حيث يساهم في توقع التكلفة والعائد المتوقع من البدائل الإستراتيجية وبذلك يمكن تحديد أولويات الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة.

٤/٢ نماذج التخطيط الإستراتيجي:

تختلف إعداد الإستراتيجية وفقاً للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لوضع الخطة الإستراتيجية؛ حيث يعكس كل نموذج طبيعة المؤسسة، وعلاقتها بجميع المؤسسات ذات العلاقة، ورغم تعدد النماذج الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي إلا أن النموذج الأكثر شيوعاً للتخطيط الإستراتيجي هو النموذج القائم على الهدف، ويسمى أيضاً المسند إلى الرؤية^(٢).

١/٤/٢ نموذج التخطيط الإستراتيجي القائم على الهدف Basic strategic planning process model

يرتبط النموذج الإستراتيجي القائم على الهدف بالنظريات الوصفية و "الإستراتيجية الشاملة". لوصف النموذج الإستراتيجي القائم على الهدف، من الضروري التعبير عن مهمة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها المخططة. ووفقاً لهذا النموذج، تعد أهداف المؤسسة المخططة من بين أهم عناصر النموذج الإستراتيجي القائم على الهدف. وتختلف هذه الأهداف باختلاف المدى الزمني إلى أهداف طويلة المدى (خمس سنوات فأكثر) وأهداف متوسطة المدى وأهداف قصيرة المدى (سنة واحدة أو أقل)^(٣).

(١) دار، حسام الدين محمد الأنصاري، (٢٠١٨)، دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء: بالتطبيق على جمعية الهلال الأحمر السوداني في الفترة من ٢٠٠٥ - ٢٠١٥، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص ٦٢.

(2) Azevedo, C. L., van Sinderen, M., Pires, L. F., & Almeida, J. P. A. (2015, June). Aligning enterprise architecture with strategic planning. In International conference on advanced information systems engineering, p: 431.

(3) Stirna, J., Grabis, J., Henkel, M., & Zdravkovic, J. (2012, November). Capability Driven Development—an Approach to Support Evolving Organizations. In IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling. Springer, Berlin, Heidelberg. (pp. 117-131).

٢/٤/٢ نماذج أخرى للتخطيط الاستراتيجي:

١/٢/٤/٢ نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على المشكلات Issue-based strategic

planning model

يحدد نموذج التخطيط الاستراتيجي القائم على المشكلات كيفية التغلب على المشكلات التي تواجهها المؤسسة، بدلاً من تحديد حالة مستقبلية والتخطيط لها من حيث الأهداف. يهتم النموذج المستند إلى المشكلة بفترة زمنية أقصر (على سبيل المثال، خطة مدتها عام واحد) ويتم إجراؤه عادةً عندما تواجه المؤسسة صعوبات. للتعبير عن النهج، من الضروري التعبير عن المشكلات المتصورة وكذلك متطلبات الحل الخاصة بهم^(١).

٢/٢/٧/٢ نموذج المحاكة الاستراتيجي (Alignment strategic model):

يهدف هذا النموذج إلى ضمان التوافق بين مهمة الشركة ومواردها، وهذا النموذج مناسب للشركات التي تطمح إلى التعرف على أسباب عدم تحقيق النتيجة المتوقعة أو إعادة تحديد ضبط الأهداف^(٢). ويتم هذا النموذج محدد، تتمثل في^(٣):

- (١) تحديد المهمة والموارد والإجراءات.
- (٢) تحديد ما هو مناسب / مناسب وما يتطلب تغييرات.
- (٣) تحديد كيف ستدخل التغييرات حيز التنفيذ.
- (٤) استيعاب التغييرات في نموذج التخطيط الاستراتيجي.

٢/٢/٤/٢ نموذج "سيناريو التخطيط الاستراتيجي" (Scenario strategic planning):

يفضل استخدام نموذج "سيناريو التخطيط الاستراتيجي مع النماذج الأخرى لضمان دمج التخطيط الاستراتيجي والتفكير العلمي في العملية التخطيطية، ووفقاً لهذا النموذج يبدأ التخطيط الاستراتيجي في اكتساب مخططات جديدة بناءً على المخاوف المحتملة للمنظمة، وتقديم استجابات تسمح للمنظمة بأن يكون لديها الأشخاص المناسبون للتعامل مع الاحتياجات الاستراتيجية للأعمال، على المدى القصير والمتوسط على المدى الطويل^(٤). ويقوم هذا النموذج وفق الخطوات التالية:

- (1) Azevedo, C. L., van Sinderen, M., Pires, L. F., & Almeida, J. P. A. (2015, June). Aligning Enterprise Architecture with Strategic Planning. In International Conference on Advanced Information Systems Engineering, p: 431.
- (2) For more details see:
 - Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
 - Wautelet, Y. (2020, June). Using the RUP/UML business use case model for service development governance: A business and IT alignment based approach. In 2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics (CBI) (Vol. 2, pp. 121-130).
- (3) Kundu, L. (2019). Internship Report on Human Resource Management Practices of-Standard Bank limited. United International University UIU Business School.p17.
- (4) Martinho, F., Pinto Dos Reis, I., & Sampaio, M. C. (2019). Recruitment and Selection as a Tool for Strategic Management of Organizations—El Corte Ingles Case Study. *Journal of Reviews on Global Economics*, (8), 1681.

١) يتوقع أصحاب المصلحة سيناريوهات مختلفة (متغيرة) يمكن أن تحدث وستؤثر على المنظمة في المستقبل.

٢) يتم طرح استجابات تنظيمية لكل حالة بأفضل طريقة ممكنة.

٣) إدراج الاستجابات التنظيمية الأفضل إلى الخطة الإستراتيجية.

٤/٢/٤/٢ نموذج التخطيط الاستراتيجي الأصلي Organic strategic planning model:

يعتبر بعض الناس أن النموذج التقليدي محصور للغاية وخطي بطبيعته. وهم يعتقدون أن نهج التخطيط ينتج في كثير من الأحيان سلسلة طويلة من الأنشطة المنظمة التي يجب القيام بها، كما لو أن المنظمات ستظل ثابتة وقابلة للتنبؤ أثناء تنفيذ جميع هذه الأنشطة. يعتقد أشخاص آخرون أن المنظمات هي أنظمة قوية وديناميكية تتغير دائماً، لذلك قد تصبح الخطة التي يتم إنتاجها من التخطيط التقليدي عفا عليها الزمن بسرعة. ويعتمد النموذج العضوي على فرضية أن الرؤية طويلة المدى يتم تحقيقها بشكل أفضل من قبل كل شخص يعمل معاً نحو الرؤية، ولكن مع قيام كل شخص بانتظام بأي إجراءات يقرر القيام بها بانتظام تجاه تلك الرؤية^(١)، ويختلف هذا النموذج عن النماذج الأخرى. تتكشف بشكل طبيعي أكثر من السابق، والتي تتبع نهجاً أكثر خطية ومنظومة. يستخدم من خلال التركيز المستمر على القيم المشتركة والتواصل المتسق والحوار بين أصحاب المصلحة^(٢)، ويعتمد على الأسس التالية: ١- توضيح القيم الثقافية للشركة. ٢- توضيح رؤية الشركة. ٣- مناقشة حول العمليات المطلوبة لتحقيق الرؤية.

ثانياً : إدارة الأزمات :

تعد الأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث التاريخية الكبرى لوجدنا أن الأزمة على مر العصور تتوسط المراحل المهمة في حياة الشعوب، فبين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات يكر اتمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالباً ما تستلطن بوادر أزمة أخرى وتغييراً مقبلاً آخر، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح القرن السابق على سبيل يشكل سلسلة من الأزمات يتخللها مراحل قصره من الحلول المؤقتة^(٣).

١/٣ مفهوم الأزمة وخصائصها:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة، والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية،

(1) Adhiambo, B. J. (2017). Assessment of Strategic Planning Models and Their Effectiveness on Community Health Strategy Implementation in Western Kenya Counties (Doctoral dissertation, Maseno University).p:12.

(2) Azevedo, C. L., Van Sinderen, M., Pires, L. F., & Almeida, J. P. A. (2015, June). Op. cit. p 18

(٣) أبو زيد، حمادة فوزي، (٢٠٢٠)، إدارة الأزمات والكوارث: مدخل استراتيجي لإدارة المؤسسات الأمنية، كلية التجارة، جامعة بنها، الطبعة الأولى، مصر، ص ١.

الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية، وفيما يلي مجموعة من التعريفات منها:
لقد حدد الباحثين تعريفات عدة للأزمة منها^(١): أنها تعني تهديداً خطيراً غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي من عملية اتخاذ القرار، أو أنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة لكن ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة.
ويمكن تحديد الخصائص المختلفة للأزمات على النحو التالي^(٢):

(١) تمثل الأزمة تهديداً لأداء المنظمة وفرصة لمزيد من التطوير. (يعتبر التعامل مع الأزمة كتهديد فقط نهج ضيق الأفق ومبسط).
(٢) ازدواجية النتيجة: بقاء المنظمة أو نهايتها. وفقاً لـ Krystek، فإن الأزمة هي عملية غير مخطط لها وغير مرغوب فيها وذات مدة محدودة وإمكانية أن يكون لها تأثير مع نتيجة متناقضة.

(٣) انتشرت الأزمات بسرعة خارج الوحدة التي نشأت فيها.
إضافة إلى ما سبق، ذكرت دراسة (أبو زيد، ٢٠٢٠)، إن هناك مجموعة خصائص يتعين توافرها في "موقف الأزمة" الذي يواجهه الكيان الإداري وأهم هذه الخصائص هي^(٣):
(١) نقطة تحول جوهري في تطور الأحداث الجارية عند نقطة معينة تخالف ما سبقها عن الوضع القائم.

(٢) موقف يتطلب عملاً عاجلاً يستدعي التدخل الفوري لمنع تطور الأمور.
(٣) ضغوط نفسية، أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية تتولد عن قوى ضاغطة على الكيان الإداري أو متخذ القرار.

٢/٣ مفهوم المخاطر وخصائصها:

يعتبر مفهوم المخاطرة حجر الزاوية في مجال المخاطر بأكمله، حيث أنه يحدد النطاق والغرض من أنشطته^(٤). فقد أضحت المخاطر التي يتعرض لها المجتمع الإنساني بكافة أنواعها ومصادرها ومكوناتها وما ينجم عنها بؤرة اهتمام العلماء والباحثين، والسياسيين والتنفيذيين. وقد ازداد الاهتمام بها بعدما أصبحت واقعاً معيشياً ومصيراً مشتركاً وقدراً محتوماً، خاصة بعد ما أصبح المجتمع الإنساني مشحوناً بكل صنوف المخاطر التي تتفاقم يوماً بعد يوم في ظل ما يطلق عليه

(١) أبو زيد، حمادة فوزي، (٢٠٢٠)، إدارة الأزمات والكوارث: مدخل استراتيجي لإدارة المؤسسات الأمنية، كلية التجارة، جامعة بنها، الطبعة الأولى، مصر، ص ٤.

(٢) Kuzmanova, M. (2016). Contemporary Problems Related to Crisis Management of Organizations. *Trakia Journal of Sciences*, 14(3), 257.

(٣) أبو زيد، حمادة فوزي، (٢٠٢٠)، المرجع السابق، ص ٦-٧.

(٤) Laine, V., Goerlandt, F., Banda, O. V., Baldauf, M., Koldenhof, Y., & Rytkönen, J. (2021). A risk Management Framework for Maritime Pollution Preparedness and Response: Concepts, Processes and Tools. *Marine Pollution Bulletin*, 171, p2.

عولمة المخاطر. ومن ثم يصبح تحديد المخاطر هو الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر^(١)، وتعرف المخاطر بأنها احتمالية حدوث النتائج الاقتصادية المختلفة التي يمكن الحصول عليها. فإذا كانت هذه النتيجة غير معروفة، فإننا نتعامل مع حالة من عدم اليقين. ويعني ذلك يعني أنه يمكن الحصول على النتيجة المتوقعة، لكن لا يمكن للمرء أن يقول أي شيء عن احتمال هذا الحدث^(٢).

٣/٣ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسة فهو يساهم بشكل في استعداد التام لمواجهة الأزمات. يقصد بالتخطيط لإدارة الأزمات: "هي تلك العملية التي تهدف إلى تحقيق استعداد دائم لمواجهة الأزمات بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة والأزمات المعنية بمواجهة وتحديد الواجبات العلمية والخاصة الملقاة على هذه الأجهزة"^(٣).

بالإضافة إلى التخطيط السليم لإدارة الأزمات يعمل على إزالة عنصر المفاجأة عند حدوث أزمة أسباب خارج نطاق المنظمة^(٤). وفي هذا الشأن، تتمثل خصائص الإستراتيجية الجيدة لمواجهة الأزمات: تتمثل في الأتي^(٥):

- ١) أن تقوم على أساس تحقيق هدف واضح ومحدد؛ - الاحتفاظ بحرية الحركة وعناصر المبادأة؛
- ٢) التعاون والاقتصاد في استخدام القوة؛ والأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات؛
- ٣) تحديد السلطات والمسؤوليات لكل جهة أمنية مشاركة في مواجهة الأزمة؛

المحور الثالث الدراسة الميدانية

يتمثل الهدف من هذه الدراسة الميدانية في علاقة التخطيط الاستراتيجي بفاعلية إدارة الأزمات والمخاطر في المنظمات الصحية العراقية ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بوضع مجموعته من الفروض وتم اختبار مدى صحتها حيث قام بأعداد قائمة استقصاء وذلك بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والمخاطر قام الباحث بتفريغ الردود على الأسئلة بجداول البيانات وتم تحليلها واستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية الواردة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتم إجراء اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء وكذلك إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وسنركز في هذا البند على عرض نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات الدراسة.

- (1) Khurramov, A., & Ganiev, I. M. (2021). The Economic Effectiveness of Using Effective Risk Management Techniques in Project Management. Development Issues of Innovative Economy in the Agricultural Sector, P.13.
- (2) Rabe, M., Streimikijene, D., & Bilan, Y. (2019). The Concept of Risk and Possibilities of Application of Mathematical Methods in Supporting Decision Making for Sustainable Energy Development. Sustainability, 11(4); 1018.
- (3) Bidoux, L., Pignon, J. P., & Bénaben, F. (2017, May). On the Use of Automated planning for Crisis Management. In ISCRAM.
- (4) Omar, A., & Sofiane, M. (2016). Crisis Versus Crisis Management: How This Transition Is Beneficial to Live With the Crisis?. Crisis, 8(8). 26.
- (٥) السهلي، فيحان فهد غازي، (٢٠١١)، متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودوره في الحد من أضرار الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص ٢٦-٢٧.

أ- الاختبارات الوصفية لأبعاد لمعايير ضمان الجودة :

جدول رقم (٦/٤)

توصيف الآراء حول التخطيط الاستراتيجي من خلال بعض المقاييس الإحصائية

| الترتيب | النسبة المئوية للردود الإيجابية (%) | الاختيار | الاحتمالات المعاري | المتوسط | العنصر | أ |
|---------|-------------------------------------|----------|--------------------|---------|---|----|
| 1 | 83.4 | *** | .798 | 3.17 | تمتلك المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للمستقبل | ١ |
| 2 | 80 | *** | .767 | 3.00 | رؤية المؤسسة قابلة للقياس | ٢ |
| 4 | 78.8 | *** | .748 | 2.94 | تقود رؤية المؤسسة عمليات التغيير الإداري داخل التنظيم | ٣ |
| 3 | 79.6 | *** | .793 | 2.98 | تسعى المؤسسة من خلال رؤيتها إلى تقديم مستويات خدمة صحية عالية الجودة والأمان | ٤ |
| | | | 0.758 | 2.96 | الرؤية | |
| 3 | 75.8 | *** | .869 | 2.79 | رسالة المؤسسة معلنه وواضحة لكافة المستخدمين | ٥ |
| 1 | 80 | *** | .784 | 2.93 | تحرص إدارة المؤسسة على الالتزام برسالتها تحت أي ظروف | ٦ |
| 2 | 76 | *** | .711 | 2.80 | توصف رسالة المؤسسة بأنها محددة بالأطر والحدود التي يعمل من خلالها كافة العاملين | ٧ |
| 4 | 74.6 | *** | .837 | 2.73 | تهدف رسالة المؤسسة إلى حماية المجتمع بالدرجة الأولى وتقديم خدمات صحية اعتمادية ومستدامة | ٨ |
| | | ** | .539 | 2.85 | الرسالة | |
| 1 | 80 | *** | .782 | 3.00 | تضع المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها | ٩ |
| 4 | 76.8 | *** | .863 | 2.84 | تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية والقبالية للقياس | ١٠ |
| 3 | 77.6 | *** | .800 | 2.88 | تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة | ١١ |
| 2 | 80,05 | *** | .681 | 2.96 | تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها حتى رغم إمكاناتها المحدودة | ١٢ |
| | | ** | 0,672 | 2.82 | الأهداف الاستراتيجية | |
| 1 | 80.10 | *** | .699 | 3.70 | تهتم الإدارة العليا للمؤسسة بأخذ آراء جميع المستويات الإدارية في طبيعة العوامل البيئية الداخلية والخارجية | ١٣ |
| 2 | 80,05 | *** | .718 | 3.65 | تتخذ المؤسسة القرارات الإستراتيجية لمواجهة الأزمات في ظل البيئة الداخلية والخارجية | ١٤ |
| 4 | 77.6 | *** | .672 | 3.24 | تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل | ١٥ |
| 3 | 78 | *** | .777 | 3.34 | تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف للاستفادة منها في تحسين الوضع التنافسي | ١٦ |
| | | ** | 0,720 | 3,47 | التحليل الاستراتيجي | |
| 4 | 78 | *** | 0.778 | 3.35 | تضع المؤسسة عدة بدائل إستراتيجية مناسبة لمواجهة الأزمات | ١٧ |
| 2 | 79.80 | *** | 0.695 | 3.50 | تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تتسم مع الخطط الموضوعية | ١٨ |
| 3 | 79.75 | *** | 0.675 | 3.41 | تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية | ١٩ |
| 1 | 80.21 | *** | 0658 | 3.56 | تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها | ٢٠ |
| | | ** | .579 | 3.48 | البحر الاستراتيجي | |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال إحصائية عند مستوى مغنوية ٠,٠٠١

يلاحظ من الجدول السابق:

- أن جميع الأوساط الحسابية داله إحصائياً حول عناصر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده.
- يميل الرأي نحو "غالباً" حول بعد الرؤية بمتوسط (٣,١٢)، وبانحراف معياري (٠,٦٩٥)، فتأتى العبارة تمتلك المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للمستقبل) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة ٣,١٧، بينما تأتى العبارة (تقود رؤية المؤسسة عمليات التغيير الإداري داخل التنظيم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب ٢,٧٩.
- تميل الاستجابات نحو "دائماً" حول بعد الرسالة بمتوسط (٢,٨٥)، وبانحراف معياري (٠,٥٧٩)، فتأتى العبارة (تحرص إدارة المؤسسة على الالتزام برسالتها تحت أي ظروف) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة ٢,٩٣، بينما تأتى العبارة (تهدف رسالة المؤسسة إلى حماية المجتمع بالدرجة الأولى وتقديم خدمات صحية اعتمادية ومستدامة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب ٢,٧٣.
- تميل الاستجابات نحو "دائماً" حول بعد الأهداف الإستراتيجية بمتوسط (٢,٨٣)، وبانحراف معياري (٠,٦٧٢)، فتأتى العبارة (تضع المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة ٣,٠٠، بينما تأتى العبارة (تتسم أهداف المؤسسة بالواقعية والقابلية للقياس) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب ٢,٨٤.
- تميل الاستجابات نحو "دائماً" حول بعد التحليل الاستراتيجي (٣,٤٧)، وبانحراف معياري (٠,٧٢٠)، فتأتى العبارة (تهتم الإدارة العليا للمؤسسة بأخذ آراء جميع المستويات الإدارية في طبيعة العوامل البيئية الداخلية والخارجية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة ٣,٧٠، بينما تسأتى العبارة (تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب ٣,٣٤.
- تميل الاستجابات نحو "دائماً" حول بعد الخيار الاستراتيجي (٣,٤٨)، وبانحراف معياري (٠,٥٧٩)، فتأتى العبارة (تلتزم إدارة المؤسسة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة ٣,٥٦، بينما تأتى العبارة (تضع المؤسسة عدة بدائل إستراتيجية مناسبة لمواجهة الأزمات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط رتب ٣,٣٤.

٣/٤/٤ الإختبارات الوصفية لإعادة إدارة الأزمات والمخاطر

وفقاً لمكونات بُعد إدارة الأزمات والمخاطر وذلك وفقاً للدراسة الحالية وكما هو موضح فيما

يلي:

جدول رقم (٧/٤)

توصيف الآراء حول إدارة الأزمات والمخاطر من خلال المقاييس الإحصائية

| ترتيب العنصر | المتوسط | الانحراف المعياري | الاعتبار | الوقت النسبي % | ترتيب العنصر |
|--------------|---------|-------------------|----------|----------------|---|
| ٢١ | 4.36 | ٠.743 | *** | 88.5 | يوجد بالمؤسسة إدارة متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي بمستوى الإدارة العليا |
| ٢٢ | 4.26 | ٠.838 | *** | 87.2 | يوجد بالمؤسسة نظام للإنذار المبكر يساعد على اكتشاف المخاطر |
| ٢٣ | 4.20 | ٠.811 | *** | 86 | توجد بالمؤسسة خططاً للطوارئ أثناء الأزمات |
| ٢٤ | 4.18 | ٠.860 | *** | 84.5 | تضع المؤسسة سيناريوهات بديلة لكافة المخاطر المحتملة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي |
| ٢٥ | 4.10 | ٠.926 | *** | 82.3 | تستخدم إدارة المؤسسة المنهج العلمي لإدارة الأزمات والمخاطر |
| ٢٦ | 4.09 | ٠.742 | *** | 81.9 | توجد قاعدة بيانات للمعلومات الاستخباراتية الخاصة بالمؤسسة |
| ٢٧ | 4.24 | ٠.799 | *** | 85.3 | تعمل المؤسسة على تحديث قاعدة بياناتها ومعلوماتها بشكل مستمر |
| ٢٨ | 4.50 | ٠.691 | *** | 90 | تقوم المؤسسة بتعديل خططها لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة |
| ٢٩ | 4.12 | ٠.806 | *** | 83.4 | يوجد لدى المؤسسة كفاءات بشرية قادرة على تحليل وإدارة الأزمات |
| ٣٠ | 4.03 | ٠.824 | *** | 81.9 | تساعد إدارة الأزمات والمخاطر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية |
| ٣١ | 3.95 | ٠.899 | *** | 79 | يساعد تطبيق إدارة الأزمات والمخاطر على ضمان تحقيق رسالة المؤسسة بالشكل المطلوب |
| ٣٢ | 4.11 | ٠.825 | *** | 82.2 | توجد لدى المؤسسة تعليمات واضحة تحدد كيفية إجراءات التعامل مع المخاطر وقت حدوثها لكافة العاملين. |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

وبالاحظ من الجدول السابق:

- أن كل الأوساط الحسابية داله إحصائياً حول عناصر إدارة الأزمات والمخاطر.
- تميل الاستجابات نحو " الموافقة تماماً " بمتوسط (٤,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٦٠٧)، تأتي العبارة (تقوم المؤسسة بتعديل خططها لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من بين عبارات هذا البعد حيث سجل متوسط الرتب لهذه العبارة ٤,٥٠، أما العبارة "يوجد بالمؤسسة إدارة متخصصة لإدارة الأزمات ضمن الهيكل التنظيمي بمستوى الإدارة العليا" بمتوسط ٤,٣٦، ثم العبارة "يوجد بالمؤسسة نظام للإنذار المبكر يساعد على اكتشاف المخاطر" بمتوسط ٤,٢٦. وأخيراً العبارة " يساعد تطبيق إدارة الأزمات والمخاطر على ضمان تحقيق رسالة المؤسسة بالشكل المطلوب" بمتوسط ٣,٩٥.

١/٤ نتائج اختبار فروض الدراسة:

١/١/٤ نتائج التحليل الإحصائي للفروض :

أولاً: مصفوفة الارتباطات:

جدول رقم (٨/٤)

مصفوفة الارتباطات بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والمخاطر

| الأبعاد | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|---|
| ١- الرؤية | 1 | | | | | | | | |
| ٢- الرسالة | 0.32 | 1 | | | | | | | |
| ٣- الأهداف الإستراتيجية | 0.19 | 0.22 | 1 | | | | | | |
| ٤- التحليل الاستراتيجي | 0.12 | 0.16 | 0.23 | 1 | | | | | |
| ٥- الخيار الاستراتيجي | 0.09 | 0.17 | 0.66 | 0.15 | 1 | | | | |
| ٦- تحديد المخاطر والأزمات | 0.27 | 0.32 | 0.52 | 0.65 | 0.36 | 1 | | | |
| ٧- قياس وتوصيف المخاطر | 0.21 | 0.23 | 0.39 | 0.58 | 0.49 | 0.52 | 1 | | |
| ٨- نظم الرقابة والمتابعة | 0.08 | 0.17 | 0.31 | 0.30 | 0.44 | 0.66 | 0.62 | 1 | |
| ٩- الكفاءات والقدرات البشرية | 0.23 | 0.25 | 0.41 | 0.55 | 0.45 | 0.42 | 0.33 | 0.54 | 1 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١**

ويتضح من الجدول السابق مجموعة النتائج التالية:

• يوجد ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والمخاطر حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط مستويات متنوعة وبدرجات مختلفة ما بين ضعيفة كالعلاقة بين الرؤية والخيار الاستراتيجي ٠,٠٩، والعلاقات المتوسطة علاقة إدارة المخاطر بالرؤية بـ ٠,٢٧، وعلاقات قوية مثال علاقة الخيار الاستراتيجي بالأهداف الإستراتيجية ٠,٦٦، وعلاقة تحديد المخاطر والأزمات بالتحليل الاستراتيجي ٠,٦٥، وكذلك علاقة نظم الرقابة والمتابعة وتحديد المخاطر بنسبة ٠,٦٦، وهذه الارتباطات جميعها ذات دلالة إحصائية بمستوي ثقة ٩٩%.

٢/٤ نتائج الدراسة:

بعد اختبار صحة أو خطأ الفروض في الفصل السابق سيتم عرض ملخصاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى اقتراح مجموعة من التوصيات المتعلقة بتلك النتائج.

جدول رقم (١/٥)

نتائج التحليل الإحصائي

| الفروض | نتائج واختبار الفروض |
|--------|---|
| ١ | <p>يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة الأزمات والمخاطر بالمؤسسات محل الدراسة.</p> <p>١/١: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتحديد المخاطر والأزمات</p> <p>٢/١: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وقياس وتوصيف المخاطر والأزمات.</p> <p>٣/١: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ونظم الرقابة والمتابعة للأزمات والمخاطر.</p> <p>٤/١: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والكفاءات والقدرات البشرية المطلوبة لمواجهة الأزمات والمخاطر.</p> |
| ٢ | <p>توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة الأزمات بناء على عدداً من المتغيرات الديمغرافية - مثال (النوع- المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) في المؤسسات الصحية العراقية.</p> <p>عدم صحة الفرض الثاني حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أنه :</p> <ul style="list-style-type: none"> * لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بالنسبة لإدراكهم للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة الأزمات والمخاطر بالمنظمات محل الدراسة. * لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة لإدراكهم للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة الأزمات والمخاطر بالمنظمات محل الدراسة. * لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الفئات المختلفة بحسب المؤهل العلمي فيما يتعلق لإدراكهم للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة الأزمات والمخاطر بالمنظمات محل الدراسة. * لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الوظيفية فيما يتعلق لإدراكهم للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة الأزمات والمخاطر بالمنظمات محل الدراسة. * لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين العاملين وفقاً لسنوات الخدمة فيما يتعلق لإدراكهم للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفعالية إدارة الأزمات والمخاطر بالمنظمات محل الدراسة. |

٣/٤ توصيات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات تتمثل توصيات الدراسة فيما يلي:

جدول (٢/٥)

توصيات الدراسة

| الفرضية | التوصية | الجهة المسؤولة عن التنفيذ | البيانات التنفيذية |
|-------------|---|---|--|
| الفرض الأول | تحسين وتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ الإدارة العليا. ▪ مجلس الإدارة. ▪ مديري الإدارات العليا. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ مشاركة كافة العاملين في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة. ▪ تحديد واضح لرؤية ورسالة المؤسسة بما يتوافق مع أسباب وجودها في البيئة. ▪ القيام بعمليات تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل يحقق خصائص الأهداف الذكية. ▪ وضع أهداف تتوافق مع الغايات التنظيمية ونتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. ▪ مشاركة ممثلين من الجهات التنفيذية في وضع الأهداف الاستراتيجية. ▪ اختيار الاستراتيجيات المناسبة لرؤية الشركة وطموحاتها. |
| ٢ | فعالية إدارة الأزمات والمخاطر | <ul style="list-style-type: none"> ▪ الإدارة العليا. ▪ مديري الإدارة العليا. ▪ رؤساء الأقسام. ▪ مديري المخاطر والأزمات. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي في ضوء متطلبات إدارة المخاطر. ▪ وجود إدارة متخصصة عن إدارة المخاطر والأزمات. ▪ تحليل المخاطر بشكل دقيق ومحدد بما يتوافق مع الظروف البيئية الحالية والمستقبلية. ▪ الاهتمام بتحليل وتوصيف المخاطر وتوصيفها بشكل دقيق ومحدد وفق كل نشاط من الأنشطة. ▪ وضع نظم رقابية فعالة ومحددة العناصر والمكونات بشكل ثابت ومستقر. ▪ وضع اللوائح الرقابية الواضحة لكل |

| الفرضية | التوصية | الجهة المسؤولة عن التنفيذ | الأساس التنفيذي |
|---------|---|---|---|
| | | | العاملين بكافة المستويات الإدارية. <ul style="list-style-type: none"> وجود نظم المتابعة المستمرة لكافة الأنشطة الداخلية والخارجية (الرادار). |
| ٣ | إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي | <ul style="list-style-type: none"> رؤساء الأقسام. شئون العاملين (إدارة الموارد البشرية). مديري الإدارات العليا. | <ul style="list-style-type: none"> عقد جلسات نقاش جماعية بين العاملين والإدارة لمناقشة كافة الأمور المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. تدريب كافة العاملين على كيفية التخطيط على مستوى وظائفهم . تدريب العاملين على صياغة الأهداف التنفيذية بشكل محدد. تدريب العاملين على كيفية قياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة. توضيح أسباب الاختيارات الاستراتيجية. |
| ٤ | إدراك أهمية قياس المخاطر | <ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا. شئون العاملين (إدارة الموارد البشرية). مديري الإدارة العليا. مديري المخاطر | <ul style="list-style-type: none"> عمل برامج تدريبية للعاملين لتعريفهم بأهمية قياس المخاطر. تدريب العاملين على كيفية توصيف وتحديد المخاطر. وضع مكافآت تشجيعية للأفراد الذين يعملون بشكل جيد أوقات الأزمات والضغط. وضع نظام مكافآت للأفراد الذين يعملون في فرق عمل متميزة. |
| ٥ | إدراك أهمية إدارة الأزمات | <ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا. الإدارة الوسطى. شئون العاملين (إدارة الموارد البشرية). | <ul style="list-style-type: none"> تدريب العاملين على كيفية التعامل مع وإدارة الأنشطة وقت الأزمات. وضع نظم للحماية والوقاية من الأمراض والأوبئة داخل المستشفيات. وضع مزايا معنوية تمنح للعاملين المتميزين في وظائفهم. تعزيز قدرات العاملين، وإقناعهم بأنهم يملكون القدرات والمهارات اللازمة للقيام بالإدارة الفعالة للأزمات. |

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أبو زيد، حمادة فوزي، (٢٠٢٠)، إدارة الأزمات والكوارث: مدخل استراتيجي لإدارة المؤسسات الأمنية، كلية التجارة، جامعة بنها، الطبعة الأولى، مصر.
- ٢- الألويسي، عبد الوهاب عبد الفتاح عبد الوهاب، (٢٠١٩)، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، المجلد (١١)، العدد ٢٦، العراق.
- ٣- الحنفي، سامح أحمد زكي، (٢٠١٧)، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، العدد (٢)، مصر.
- ٤- السهلي، فيحان فهد غازي، (٢٠١١)، متطلبات التخطيط الإستراتيجي ودوره في الحد من أضرار الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ٥- الصديقي، عبد الرحمن غسان، (٢٠١٩)، علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي وأثره في المنظمات بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٢.
- ٦- الكسر، شريفة بن عوض، (٢٠٢٠)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بمكتب تعليم ثاقب، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ٨٦.
- ٧- المبروك، نادية ميلاد محمد، (٢٠١٨)، التخطيط الاستراتيجي للتكلفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات الجارية والبيئية، كلية التجارة والإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد (٩)، العدد (٣)، مصر.
- ٨- المرسي، عبد الرحمن وإبريس، ثابت، (٢٠١٧)، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ٩- دار، حسام الدين محمد الأنصاري، (٢٠١٨)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء: بالتطبيق على جمعية الهلال الأحمر السوداني في الفترة من ٢٠٠٥-٢٠١٥، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- ١٠- عبدالله، عبد العال عبدالله عبد العال، (٢٠١٧)، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء من خلال توسيط مدخل إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على شركات السيراميك بمدينة العاشر من رمضان ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية تجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد (٨) ، العدد (١)، مصر.
- ١١- مزهر، رمزي عطية محمد، (٢٠١٧)، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ٨، ملحق.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Adhiambo, B. J. (2017). Assessment of Strategic Planning Models and Their Effectiveness on Community Health Strategy Implementation in Western Kenya Counties (Doctoral dissertation, Maseno University).
- 2- Alharafsheh, M., Harahsheh, A., Lehyeh, S. A., & Alrawashedh, N. (2021). The Impact Of Entrepreneurs Characteristics Of Private Jordanian Universities Leaders On Strategic Performance: The Mediating Role Of Strategic Planning. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 10(1).
- 3- Azevedo, C. L., van Sinderen, M., Pires, L. F., & Almeida, J. P. A. (2015, June). Aligning enterprise architecture with strategic planning. In *International conference on advanced information systems engineering*.
- 4- Azevedo, C. L., van Sinderen, M., Pires, L. F., & Almeida, J. P. A. (2015, June). Aligning Enterprise Architecture with Strategic Planning. In *International Conference on Advanced Information Systems Engineering*.
- 5- Bidoux, L., Pignon, J. P., & Bénaben, F. (2017, May). On the Use of Automated planning for Crisis Management. In *ISCRAM*.
- 6- Chinyamurindi, W., (2016). A Narrative Investigation on the Motivation to become an Entrepreneur, amongst A Sample of Black Entrepreneurs in South Africa: Implications for Entrepreneurship Career Development Education. *Acta Commercial* 16(1).
- 7- Khurramov, A., & Ganiev, I. M. (2021). The Economic Effectiveness of Using Effective Risk Management Techniques in Project Management. *Development Issues of Innovative Economy in the Agricultural Sector*.
- 8- Koviz, Alan, Adam Koviz & Rintzle Arnold, (2013), *Why Strategic planning , Mid Atlantic development*.
- 9- Kundu, L. (2019). Internship Report on Human Resource Management Practices of-Standard Bank limited. *United International University UIU Business School*.
- 10-Kuzmanova, M. (2016). Contemporary Problems Related to Crisis Management of Organizations. *Trakia Journal of Sciences*, 14(3).
- 11-Laine, V., Goerlandt, F., Banda, O. V., Baldauf, M., Koldenhof, Y., & Rytkönen, J. (2021). A risk Management Framework for Maritime Pollution Preparedness and Response: Concepts, Processes and Tools. *Marine Pollution Bulletin*, 171.
- 12-Martinho, F., Pinto Dos Reis, I., & Sampaio, M. C. (2019). Recruitment and Selection as a Tool for Strategic Management of Organizations—El Corte Ingles Case Study. *Journal of Reviews on Global Economics*, (8).
- 13-Omar, A., & Sofiane, M. (2016). Crisis Versus Crisis Management: How This Transition Is Beneficial to Live With the Crisis?. *Crisis*, 8(8).
- 14-Rabe, M., Streimikiene, D., & Bilan, Y. (2019). The Concept of Risk and Possibilities of Application of Mathematical Methods in Supporting

- Decision Making for Sustainable Energy Development. *Sustainability*, 11(4).
- 15-Stirna, J., Grabis, J., Henkel, M., & Zdravkovic, J. (2012, November). Capability Driven Development—an Approach to Support Evolving Organizations. In IFIP Working Conference on The Practice of Enterprise Modeling. Springer, Berlin, Heidelberg.
 - 16-Ates, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5).
 - 17-Wautelet, Y. (2020, June). Using the RUP/UML business use case model for service development governance: A business and IT alignment based approach. In 2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics (CBI) (Vol. 2).

