

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
وأثرها علي الرشاقة التنظيمية بالتطبيق
علي جامعة بغداد

Strategic Planning For Human Resources And Its
Impact On Organizational Agility
By Application To The University Of Baghdad

الباحث

م.د. نصر حسين علي الجنابي
ديوان الوقف السني / جامعة الإمام الأعظم رَضِيَ اللهُ عَنْهُ الجامعة

Dr. Nassr Husein Ali Aljanabi

Dewan Al waqf Al suni

nassr.h.ali@gmail.com

07736021375

الملخص

هدف البحث إلى بحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد، وركزت على هذه العلاقة من حيث ممارسات التخطيط وفق تفسير السيناريو، ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل، كمتغيرات مستقلة، الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد كمتغير تابع، وقد توصل الباحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي وخفة الحركة التنظيمية في جامعة بغداد على مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$). مستوى الأهمية ($a \geq 0.05$)، وقد أوصى الباحث أن جامعة بغداد بحاجة إلى العمل على إحياء مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جميع التدرجات في الهيكل التنظيمي، وتحتاج الجامعات إلى تطبيق هذا المفهوم وفقاً لمحور التخطيط باستخدام توصيف السيناريو، والتخطيط حسب تفصيل SOWT، والتخطيط طويل المدى، تم التأكيد بالتركيز على سرعة التكنولوجيا وسرعة تطبيقها في خدماتهم التعليمية، وزيادة المرونة التنظيمية لديهم، في ظل التطورات التي تواجه قطاع الجامعات العراقية.

الكلمات المفتاحية: (التخطيط - الإستراتيجي - السيناريو - الأمد - المرونة).

ABSTRACT:

The research intended to demonstrate the role of strategic planning in achieving organizational agility at the University of Baghdad, and the focus was on this connection according to planning practices according to scenario interpretation, its practices According to the SOWT matrix. planning procedures, whether short or long in terms of duration, as original variables, and organizational agility as a dependent variable.

The research concluded that there is a correlation and influence between strategic planning and organizational agility at the University of Baghdad at the significance level ($0.05 \leq a$).

The research recommended that the place under study requires preparation to revive the concept of strategic planning at all levels in the organizational structure, and requires applying this concept according to the planning axis using scenario description and SOWT planning, And long-term planning, Emphasis was placed on focusing on high-technology, accelerating its adoption in the educational product, and improving their organizational flexibility, based on the changes faced by all universities in Iraq..

Keywords: strategic planning - SOWT-short and long term planning - organizational agility - scenario analysis - University of Baghdad..

أولاً: المقدمة

تواجه المؤسسات تحديات جمة تتطلب منها أن تعزز من ممارساتها من زاوية إدارة الموارد البشرية، حيث تتغلب على تلك التحديات من خلال سياسات وممارسات إدارة HR وذلك كي تستجيب المنظمة للتوافق مع تلك التقلبات لأجواء العمل، وقد انعكست تلك التحديات على ضرورة تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتأخذ في الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية المؤثرة في بيئة العمل بالمستوى الداخلي والخارجي.

كما جاءت هذه النماذج تركّز على تحقيق المرونة والرشاقة في التنظيم الإداري وإجراءاته وعملياته المختلفة الأمر الذي يستدعي أن تكون هناك المرونة التنظيمية المناسبة التي تمكن المؤسسات الحكومية من التوافق مع تلك التحديات والتغلب عليها، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر أن يكون هناك دوراً بارزاً للوحدات التنظيمية في هيكل المؤسسة خاصة إدارة الموارد البشرية والأدوار والممارسات المختلفة التي تقوم بها والتي تؤثر بلا شك في أداء الأفراد وأدوارهم المختلفة، وصولاً إلى الرشاقة التنظيمية المنشودة.

ثانياً: مشكلة البحث.

ينبع وعي الباحث بسؤال البحث من تعرضه لبحوث سابقة حول «التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على المرونة التنظيمية»، وكذلك ما استخلصه من دور لهذه الإدارة بالاستجابة للبيئة الخارجية عبر تصميم السياسات المناسبة.

كما عززت الدراسات السابقة للرشاقة التنظيمية بأنها تتطلب وجوداً وسرعة في الهيكل التنظيمي والاستجابة الفورية للتقلبات غير المتوقعة، كما أنها تتطلب التأقلم مع التحديات والتغيرات الديناميكية سريعة الظهور، ومن ثم تتمحور مشكلة الدراسة البحثية في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الرشاقة التنظيمية لدى العاملين بجامعة بغداد؟

ثالثاً: أهمية البحث.

- تكمن أهمية هذه الدراسة في أصالتها، وتم تحديد أهمية الدراسة من خلال:
- 1- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كاتجاه نظري حديث.
 - 2- أهمية متغيرات التخطيط الاستراتيجي التي تحتاج لتعزيز في النطاق العربي.

- ٣- تقديم مقترحات تفيد قطاع الجامعات بتحسين استخدامها لأدوات التخطيط.
- ٤- أهمية موضوع الرشاقة التنظيمية كأحد المضامين الحديثة بعلوم الادارة.
- ٧- قد تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار بجامعة بغداد، وإدارتها التابعة على وضع سياسيات جديدة وتفعيل أدوات التخطيط الاستراتيجي للعنصر البشري.

رابعاً: أهداف البحث

- ١- اختبار العلاقة بين التخطيط بتحليل السيناريو نحو الرشاقة التنظيمية.
- ٢- استشراف العلاقة بين التخطيط باستخدام SOWT نحو الرشاقة التنظيمية.
- ٣- دراسة العلاقة بين التخطيط قصير وطويل الاجل نحو الرشاقة التنظيمية.

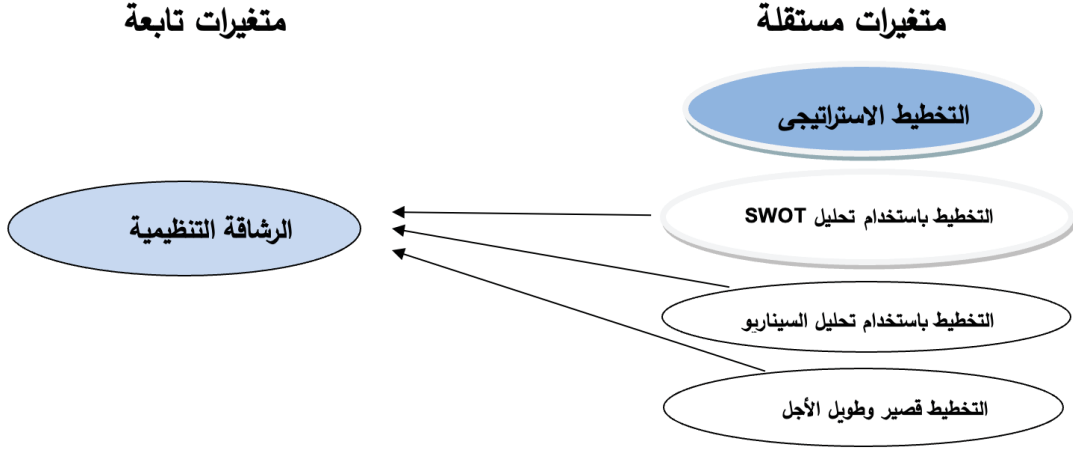
خامساً: فروض البحث.

- الفرضية الأولى :** من الممكن أن تؤدي ممارسات التخطيط الاستراتيجي الي تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد.
- الفرضية الثانية :** كلما زادت ممارسات التخطيط باستخدام السيناريو أدى ذلك إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد.
- الفرضية الثالثة :** كلما زادت ممارسات التخطيط بتحليل SOWT أدى ذلك إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد.
- الفرضية الرابعة :** كلما زادت ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل أدى ذلك إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد.

سادساً: نموذج ومتغيرات البحث :

كما يوضح الباحث علاقات متغيرات الفرضيات البحثية في الشكل التالي :

نموذج العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي
والرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد



الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

التمهيد:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم أنواع التخطيط المستقبلي طويل المدى، الذي يعد ركن الانطلاق للشباب عبر استراتيجية شمولية.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

عُرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مرحلة متقدمة من مراحل تطور نظام التخطيط بشكل عام، كما عُرف بأنه فعل انتقاء أحكام ذات استمرارية مبنية على تنبؤات منطقية عن المصير القادم لهذه الأحكام وآثارها المستقبلية.

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه تخطيط علمي طويل المدى، يستهدف إيجاد استراتيجيات فعّالة تسعى إلى تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم بكل ما تشتمل عليه من منهج ووسائل وطرق تدريس وطلاب ومعلمين وإدارة تربوية.

-بينما تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها «جموع النشاطات الإدارية المتعلقة بحصر ما تفتقره المنظمة من العناصر البشرية، وإنماء لإمكاناتها وتزايد لجدارتها، واستحقاقها للبدلات والتشجيع والعناية التامة، بقصد الاستثمار الأمثل لطاقتها ورؤاها ابتغاء إنجاز مقاصد المؤسسة.

وعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتدابير التي يتحقق عبرها تأمين العناصر البشرية المبتغاة كما وكيفاً وتوقيتاً ومكاناً لتحقيق مصالح البلاد على المستوى العام ومصالح المنظمات على المستوى الخاص.

- كما عُرف بالطريقة التي يتم من خلالها تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية للمرحلتين الحالية والمستقبلية من حيث تحديد المؤهلات والأعداد المطلوب.

- ويُعرف أيضاً بالعملية التي تتضمن تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية وتحليل العرض لهذه الموارد ومن ثم تطوير الاستراتيجيات لتقليل الفجوة بينهما والتي تساهم في

الوصول إلى الكم والنوع الملائم من القوى البشرية للوصول إلى أعمال ذات كفاءة تساهم بشكل فعال للوصول إلى الاستدامة الاقتصادية لتلك المنظمات.

- ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إجرائياً: بأنه صياغة استراتيجيات للموارد البشرية تتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بقصد تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري لتحقيق أهداف المؤسسة، وسوف يتم قياسه في هذه الدراسة من خلال الأبعاد التالية (تحليل الوظائف - الاستقطاب - تقييم الأداء - التدريب-التحفيز).

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

هناك مجموعة من الاهداف يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها وتمثل ب:

- يحدد الثقافة السائدة في المؤسسة - يقدم التخطيط الاستراتيجي للمجتمع وصفاً دقيقاً عن المؤسسة التعليمية.
- يعطي التخطيط الاستراتيجي فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة التعليمية وأهدافها. - يعمل التخطيط الاستراتيجي بمثابة محرك لصياغة السياسة التي تتبعها المؤسسة .
- يخلق التخطيط الاستراتيجي الدافعية والتحديث لدى أعضاء المؤسسة.
- يجعل إدارة الأمور في التعليم تشاركية وغير مقصورة على كبار المديرين.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.

ثالثاً: أغراض التخطيط الاستراتيجي:

- تحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحسين الاتصالات والعلاقات الإنسانية.
- توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الاستراتيجية.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة.
- تنمية الإحساس بالأمان لدى المديرين نظراً لفهمهم للبيئة المتغيرة، واستعدادهم للتكيف معها.

المطلب الثاني: الرشاقة التنظيمية

في ظل التحوُّلات المستمرة والسريعة التي تتعرض لها منظمات الأعمال اليومية أصبح من الصعب على هذه المنظمات الاستمرار والنجاح دون أن تضطر للتصدّي لتلك التبدُّلات، وكان لا بد من إيجاد طرق فعالة ومثلى لمجابهة هذه التغيرات، وإتباع الخطوات ذات المسؤولية الجماعية والتي من شأنها استكشاف الفرص واستغلالها بمرونة تسويقية تفوق قدرة منافسيها.

أولاً: مفهوم الرشاقة

يعود أصل كلمة رشاقة في اللغة العربية إلى الفعل « رشق بالضم، رشاقة. التهذيب: يقال للغلام والجارية إذا كانا في اعتدال: رشيق ورشيقة، وقد رشقا رشاقة وناقة رشيقة خفيفة وسريعة».

يعد هذا المفهوم مستحدثاً في الاعتبار الإدارية الجديدة الحالية، إذ أن هنالك عدداً كبيراً من المصطلحات المتباينة حول هذا المفهوم ؛ وقد ظهر مفهوم الرشاقة التنظيمية كمصطلح يستخدم في الأبحاث في بداية عام ١٩٩١ عندما دعي إليه مجموعة عديدة من الباحثين في معهد (inocco)، في جامعة لاهاي (Lahigh) في الولايات المتحدة. وتعرف اصطلاحاً: بأنها خفة الحركة داخل المؤسسة والاستجابة السريعة للتغيّرات المتواجدة في بيئة العمل المحيطة بها من أجل تحقيق أهدافها وذلك من خلال التكيف والمرونة في التعامل معها بسرعة وفعالية.

وعرف عبد الرازق (٢٠١٨) الرشاقة التنظيمية بأنها مقدرة المنظمة على استكشاف التحولات المرتقبة وغير المرتقبة الحاصلة بأجواء داخل العمل وخارجه وعبر معاودة إنشاء العمليات ، ومعاودة تخصيص الموارد التنظيمية ، وإعادة صياغة الهياكل التنظيمية لتعزيز قوة المنظمة على الديمومة ضمن نطاق مجالها ودعم دورها كمنافس. عبد الرازق ، ٢٠١٨ ، ص (٢٢٣).

يشار إليها أيضاً على أنها قدرة المنظمة على إعادة تشكيل استراتيجيتها في البيئة الحالية من خلال التوقع والتكيف باستمرار مع متطلبات العملاء واحتياجاتهم.

يعرف الباحث الرشاقة التنظيمية إجرائياً: بالاستجابة السريعة للتغيرات والتهديدات المحيطة بالمنظمة والاستجابة بشكل ناجح للفرص المتاحة لها والتعامل معها بفعالية وابتكار

بما يعزز قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، وسوف يتم قياسه بالدراسة من خلال الأبعاد (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة الممارسة).

ثانياً: أهمية الرشاقة التنظيمية وأهدافها:

تعد إحدى المستلزمات الأساسية للمنظمات وضمان بقائها وديمومتها، وتعتبر ميزة مستدامة، فهناك حاجة لها كون المنظمات تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، وتزايد حدة المنافسة لزيادة القدرة التنافسية لدى المنظمة، فالرشاقة التنظيمية تجعل المنظمة أكثر استجابة لاتجاهات السوق فضلاً عن تسليم المنتجات والخدمات بشكل أسرع، وبأقل كلفة ممكنة بالقياس مع تلك غير الرشيقة، لذا فإن أهميتها تظهر جلياً في المنظمات التي تصل في بيئة متغيرة بسرعة، حيث تتواجد علاقات داخلية تجعل بيئة الأعمال معقدة بصورة متزايدة، إذ أن العوائق الحالية ذات الطابع الإداري تتضح بكيفية إجراء ترتيب بين هذه العلاقات النظامية، وكذلك في كيفية بناء الأنظمة الإدارية.

ثالثاً: أبعاد الرشاقة التنظيمية

(١) رشاقة الاستشعار: هي القابلية تنظيمياً لاستقصاء وترصد وإدراك أحداث التبدل البيئي، التغيير فيما يحبذه الزبائن. أي حراك مُحدَث للخصوم، والتكنولوجيات المستحدثة في اللحظة المواتية، وتغطي وظيفة الاستشعار أنشطة كامتلاك تفاصيل تتصل بالأحوال، والذي ينجلي فيها التحول البيئي، لتستبعد منه الحقائق البسيطة بالاعتماد على الأسس ذات العلاقة.

(٢) سرعة اتخاذ القرار: القدرة على جمع الحقائق المتصلة وإعادة بنائها وتقويمها من أجل تفسير تأثير الأعمال لحادث ما في الوقت المناسب، وتحديد التحذيرات استناداً الى جلاء الحادث، وإنماء تصاميم العمل لتوجيه كيفية إعادة تخصيص الموارد.

(٣) سرعة الوكالة: هي القابلية لمعاودة ايجاد المصادر التنظيمية، وتصحيح العمليات، وإطلاق خدمات جديدة، ونماذج سوق مستحدثة بالوقت المناسب، وتنبتق مبادئ الأعمال الحاصلة من مهمة اتخاذ القرار للاستجابة للتغير البيئي.

رابعاً: أساسيات الرقابة التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي:

هناك عدة مقومات قد تشترك بتحقيقها مؤسسات التعليم الجامعي تتمثل في:

(١) مشاركة الجميع في تطوير استراتيجية المؤسسة التعليمية: إن توافر استراتيجية جليّة توضح فيها رؤية ورسالة ومقاصد المؤسسة لا يكفي لتحقيق الرقابة التنظيمية. يجب على قيادة الجامعة تطوير هذه الإستراتيجية بالشراكة مع عموم الموظفين والمدرسين، ومنحهم فرصة حقيقية للمشاركة بتطوير الاستراتيجية، وهذا يضمن أن كل شخص يبحث بنشاط ما ويشارك مع قيادة الجامعة لتنفيذ هذه الاستراتيجية بمجرد الموافقة عليها.

(٢) يتيح تحديد الاستراتيجيات فهماً دقيقاً لنقاط القوة والضعف في المؤسسات التعليمية، وفهم الفرص المتاحة لها، واستغلالها، وتحديد التهديدات في البيئة الخارجية وإحالتها إلى خيارات مواتية فعلية، ومن ثم إنشاء ميزات تنافسية مستحدثة حتى تكون المؤسسات التعليمية ذكية. والاستجابة الفعالة للتبدلات من حولها؛ التكيف مع أحدث التطورات وتحقيق تقدم أفضل بناءً على عمق التغييرات التي تحدث من حولها.

(٣) الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات:

تعد تقنية المعلومات من أهم الموارد لدعم الرقابة التنظيمية؛ حيث أنها توفر الوصول إلى أي معلومات، لاتخاذ قرارات محددة تمكّن من الاستجابة بسرعة لفهم التغييرات الحاصلة والتصرف وفقاً لذلك. وربط وإتاحة النقل المتبادل للحقائق والمعارف، ويوفر مزيد من التنسيق عبر مستويات وظيفية مختلفة، ودعم الانسيابية.

(٤) إنشاء هياكل تنظيمية شبكية مرنة:

قد يساعد توافر هيكل تنظيمي شبكي مرن، يعتمد على التكنولوجيا للتواصل مع بعضنا البعض والابتعاد عن التسلسلات الهرمية التقليدية على الاستجابة بسرعة للتغييرات أو التطورات بطريقة فعالة وفي الأوان الملائم، وبالتالي دعم تحقيق المرونة التنظيمية.

(٤) المشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية:

من أجل اتسام المؤسسات التعليمية بالرقابة التنظيمية؛ من الضروري تعاون شتى الأفراد من: المدرسين والموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم أو المتعلقة بمستقبل مؤسساتهم، حيث يزيد وجود تفاعل متبادل ديناميكي بينهما وبين قادة الجامعات من فعاليتهم، ويرفع من ثقتهم بأنفسهم، ويؤكد التوصل إلى حكم عقلاني ودقيق، وإعطاء بعض الأفراد العاملين التنفيذيين السلطة المفوضة ومنحهم الفرصة لاتخاذ القرارات.

٤) كفاءة الأفراد في المؤسسات التعليمية:

يجب أن يكون لدى الأفراد العاملون بالمؤسسات التعليمية الكثير من الكفاءات التي تؤهلهم للقيام بواجباتهم المهنية، وجعلها قادرة على التدبر مع أي تحوير، والحصول على القدرة لتعلّم كل شيء جديد وتطوير قدراتهم، من المهم أيضاً التأكيد على أهمية التواصل مع بعضهم البعض لتبادل الخبرات ونقلها، وإقرار السبل والأدوات التي تعينهم على التعامل مع جميع التحديات، والعناية بتلبية ما ينقصهم؛ لإحراز قناعاتهم المهنية، والذي سيحدث تأثيراً بشكل إيجابي على تعجيل الانتهاء من العمل.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة :

تمثل مصدراً هاماً للباحث عند إجراء دراسته، لا بد أن يطلع عليه قبل المضي في تصميم دراسته لكي يتمكن من بلورة مشكلة البحث وأهدافه وفروضه، ويمكن تصنيف هذه الدراسات إلى محورين على النحو التالي:

١- دراسة بني هاني (٢٠٢١) سعت لتوضيح أثر استراتيجيات (التحليل، الاختيار، التدريب التقييم في الرشاقة التنظيمية)، بالبنوك التجارية في الأردن، وقد تم إرسال الاستبانة (مدير، مساعد مدير، ورئيس قسم، مدير فرع ومساعد) من (٣٢٠) مفردة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أثر إيجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة في الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها مجتمعة رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار رشاقة الممارسة.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة المصارف التجارية باستراتيجيات الموارد البشرية وتصميم نظام عمل لمستلزمات إشغال كل مركز عمل، والسعي والاهتمام بالرشاقة الاستشعار واتخاذ القرار بإجراء تقييم دوري للتأثيرات المحتملة التي تحصل في البيئة الخارجية، والكشف عن إبداعات العاملين الذين لديهم القدرة على خلق ميزة تنافسية لسرعة مواكبة المتغيرات في الأسواق.

٢- دراسة الوكيل (٢٠٢٢) سعت إلى بحث دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية في البنوك الحكومية بمصر، وركّزت على ممارسات التخطيط باستعمال تحليل السيناريو، ممارسات التخطيط باستخدام تحليل sowl ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل، كمتغيرات مستقلة، الرشاقة التنظيمية كتابع.

وجاءت النتائج بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية، كما اتضح توافر علاقة ارتباط وتأثير بين ممارسات التخطيط باستعمال تحليل السيناريو والرشاقة التنظيمية، وبين ممارسات التخطيط وفق sowl والرشاقة التنظيمية، وبين ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل والرشاقة التنظيمية وذلك عند مستوى معنوية، من أهم ما اقترحتة الدراسة ضرورة أن تعمل البنوك على انتشار طريقة التفكير بالتخطيط الاستراتيجي لدى جميع التدرجات التنظيمية والبشرية، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وفق محاور التخطيط باستخدام تحليل السيناريو، التخطيط باستخدام تحليل sowl، التخطيط قصير وطويل الأجل تعزيز الرشاقة التنظيمية لديها من خلال التركيز على تأكيد سهولة وسرعة اتخاذ القرار، سرعة تطبيق التقانات والتكنولوجية بخدماتها المصرفية، سرعة تعديل عملياتها المصرفية الداخلية، حسب المستجدات التي تواجه القطاع المصرفي المصري.

٣- دراسة Krzysztof and Raoul (٢٠١٩) التي سعت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يركّز على مجالات المخاطر والتحوّط للمتغيرات المفاجئة في مجالات عمل المؤسسة، مع التركيز على انتعاش قدرات المؤسسة وتوظيفها بأفضل صورة.

٤- دراسة Jennifer and Nea (٢٠١٩) التي أوضحت بأن دور التخطيط الاستراتيجي يقوم على وضع خطة فعالة للمنظمة تمكّنها من تطوير الأداء التنظيمي والبشري، وترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى آليات عمل تنفيذية وخطط تشغيلية مناسبة لتحويل الأهداف إلى واقع.

تعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء استقراء الباحث لها خلص إلى ما يلي:

- أسهمت الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته في تعزيز الرشاقة التنظيمية.

- عنيت بعض الدراسات السابقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والرشاقة التنظيمية إلا أنها لم تتناول المتغيرات التي تم وضعها في هذه الدراسة في دراسة واحدة.

- اتفقت الدراسة الراهنة مع تلك السالفة باعتماد المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات ولكنها اختلفت مع بعض الدراسات من حيث عينة الدراسة والمجال البشري والمكاني للدراسة.

- هناك ندرة إلى حد ما في الدراسات التي تناولت اعتبار الموارد البشرية أحد الاستراتيجيات

الهامة التي يمكن من خلالها استخدام بعض المفاهيم، لتدعيم إستراتيجية المنظمة ككل، واستخدامها في الرشاقة التنظيمية للمنظمات محل التطبيق. وعليه فإن الفجوة البحثية التي استندت عليها الدراسة الراهنة تتمثل في أن الدراسات السابقة لم تسعى إلى تناول أثر فاعلية وظائف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات حيث تبين أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات السابقة وهو ما تسعى الدراسة الراهنة لتحقيقه.

الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

أولاً: منهج البحث.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري في دراسة موضوع أبعاد علاقة التخطيط الاستراتيجي بالرشاقة التنظيمية بجامعة بغداد، كما إن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة ميدانية من خلال عينة ممثلة للمجتمع، حيث يعتمد البحث الميداني يعتمد على استخدام أداة قياس تتمثل في تطوير استبانة.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته.

يمثل مجتمع البحث في جامعة بغداد، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل للمسؤولين والموظفين من إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري والهياكل والخدمات في جامعة بغداد، والتي بلغ عدد مفردتها (٢٨٠) مفردة من مجتمع العينة الكامل.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية باستخدام :

- استمارة استقصاء : على عينة عمدية قوامها (٢٨٠) مفردة من العاملين بجامعة بغداد بكافة إداراتها، كما سيتم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقتين، وهم (علياً، إشرافية)، على أن تكون الغالبية العظمى للعينة من المستوى التنفيذي.

وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة في البحث من خلال العاملين في جامعة بغداد وهم المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري والهيكلية والخدمات التعليمية، وعددهم ٦٠ مدير و ٢٢٠ موظف. بعدد إجمالي ٢٨٠ .

تصميم أداة البحث.

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة في ضوء الرجوع الي بعض الدراسات السالفة, حيث بلغ تعداد عبارات محور التخطيط باستخدام السيناريو ١١ عبارة, والتخطيط باستخدام تحليل sowl على ١٢ عبارة, والتخطيط قصير وطويل الأجل على ١٢, فيما كان محور الرشاقة ١٤ عبارة.

صدق وثبات أداة البحث

يقصد بالصدق مدى قدرة أداة البحث على قياس الموضوع الذي وضعته من أجله وتم إجراء الصدق وفق ما يلي :-

١- **الصدق الظاهري Face Validity** : وهو يتعلق بالصدق الظاهري أو السطحي لأداة البحث, حيث يتم من خلاله الحكم على الأداة بعباراتها، وتم إجراء هذا الاختبار من خلال عينة من مجتمع البحث.

٢- **صدق المحتوى Content Validity** : ويعتمد على مدى صدق المحتوى من حيث تمثيل العبارات لمتغيرات البحث وتغطيتها للموضوع، وتم التحقق من ذلك عبر اختبار Pre-test، وذلك وفق المعادلة الآتية:

٣) **صدق المحكمين** : حيث تم ارسال الأداة لجمع من المحكمين المتخصصين، وذلك لتأكيد جوانب الشكل والصياغة والترتيب وسلامة العبارات ومدى ملاءمتها.

٤) **ثبات الأداة** : المقصود بالثبات أن تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه وفق الآتي:

جدول رقم (١)

المحور	مسمى المحور	معامل الثبات Alpha
الأول	محور التخطيط باستخدام السيناريو	0.834
الثاني	محور التخطيط باستخدام تحليل SOWT	0.866
الثالث	محور التخطيط قصير وطويل الأجل	0.882
الرابع	محور الرقابة التنظيمية	0.821
	الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة	0.851

حدود البحث:

- ان حدود البحث سوف تقتصر على النواحي التالية:-
- الحدود البشرية: أن عينة البحث ركزت على المسؤولين والموظفين من إدارة الموارد البشرية والتطوير الإداري والهياكل والخدمات في جامعة بغداد.
 - الحدود الموضوعية: تطرقت الدراسة الحالية أبعاد التخطيط الاستراتيجي من حيث ثلاثة أبعاد، رئيسية، وهي التخطيط باستخدام تحليل السيناريو والتخطيط باستخدام SOWT، والتخطيط قصير وطويل الأجل، كمتغيرات مستقلة أما المتغير التابع في الرقابة التنظيمية.

مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث تم اختبار العلاقة بين متغيرات البحث من خلال استخدام أسلوب معامل الارتباط Pearson correlation.

جدول رقم (٢) مصفوفة ارتباط (Pearson correlation)

المتغيرات	التخطيط باستخدام السيناريو	التخطيط باستخدام تحليل sowl	التخطيط قصير وطويل الأجل	الرشاقة التنظيمية
التخطيط باستخدام السيناريو	1			
التخطيط باستخدام تحليل sowl	0.862	1		
التخطيط قصير وطويل الأجل	0.842	0.783	1	
الرشاقة التنظيمية	0.829	0.804	0.794	1

يتضح من قيم علاقة الارتباط بين متغيرات البحث الثلاثة والرشاقة التنظيمية وجود علاقة ارتباط وجميع القيم تدل على وجود تلك العلاقة.

مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث تم اختبار العلاقة بين متغيرات البحث من خلال استخدام معاملات الارتباط «كندال» بين متغيرات الدراسة.

جدول (٣) معاملات الارتباط « كندال »
بين « ممارسات التخطيط الاستراتيجي » ، و « الرقابة التنظيمية »

المتغير التابع	معامل ارتباط « كندال » القيمة sig	المتغير المستقل
الرقابة التنظيمية	0.809 0.004	ممارسات التخطيط الاستراتيجي
	0.829 0.0011	التخطيط باستخدام السيناريو
	0.804 0.007	التخطيط باستخدام تحليل sowt
	0.794 0.003	التخطيط قصير وطويل الأجل

اختبار فروض البحث:

(١) اختبار الفرض الأول: يشير هذا الفرض إلى ما يلي:
من الممكن أن تؤدي ممارسات التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الرقابة التنظيمية في
جامعة بغداد، وسيتم التحقق من ذلك من خلال الاختبارات التالية:

(أ) تحليل الارتباط كندال والتباين

يتبين من الجدول (٣ و٤) لتحليل الارتباط والتباين بين متغيري ممارسات التخطيط

الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية، تأكيد علاقة الارتباط لوجود دلالة معنوية وفق قيمة ارتباط كندال ٠.٨٠٩ وقيمة sig ٠.٠٠٤, أما قيمة اختبار (F)، فهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ معنوية ودرجة حرية ١٤٤، ويدل ذلك على صحة وجود علاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية

المتغير المستقل ١×	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	.d.f	اختبار "F"
ممارسات التخطيط الاستراتيجي	الانحدار البواقي	23488.116 376.655	243.654 2.431	144	Sig القيمة 119.210 0.004

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

(ب) تحليل الانحدار

يتضح من الجدول (٥) لدراسة وتحليل الانحدار بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية أن قيمة معامل التحدي (t^2) تساوي (٠.٦٥٤) وهذا معناه أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي تفسر ما قيمته ٦٥٪ من الرشاقة التنظيمية، أما المعدل المتبقي فتبينه متغيرات مغايرة لم تكن في علاقة الانحدار هذه، كما إن قيمة اختبار «t» تساوي (٠.٣٣٢).

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار بين
«ممارسات التخطيط الاستراتيجي»، و «الرشاقة التنظيمية»

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المعنوية
ممارسات التخطيط الاستراتيجي	الثابت 2.912	0.366	0.654	0.004
	X1 0.397	0.053	0.021	0.33320.21 0.004

نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الأول صحة الفرض أي أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد.

(٢) اختبار الفرض الثاني:

وينص هذا الفرض على ما يلي: «كلما زادت ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو أدى ذلك الي تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد، وتوضّح دراسة واختبار هذا الفرض من خلال الجداول (٦، ٧).

(أ) تحليل الارتباط كندال والتباين

يتبين من الجدول (٣ و٦) لتحليل الارتباط والتباين بين متغيري ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو والرشاقة التنظيمية، تأكيد علاقة الارتباط لوجود دلالة معنوية وفق قيمة ارتباط كندال ٠.٨٢٩ وقيمة sig ٠.٠٠١١, أما قيمة اختبار (F) ١١٨٩٦٥، فهي دالة إحصائياً عند مستوي ٠.٠٥ معنوية ودرجة حرية ١٤٤، ويدل ذلك على صحة وجود علاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين بين
«التخطيط باستخدام السيناريو» والرشاقة التنظيمية

المتغير المستقل 1×	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار "F"
التخطيط باستخدام تحليل السيناريو	الانحدار البواقي	22287.541 388.677	264.442 2.552	142 Sig القيمة 118.965 0.0011

ب) تحليل الانحدار:

يتضح من الجدول (٧) لدراسة وتحليل الانحدار بين التخطيط باستخدام السيناريو والرشاقة التنظيمية أن قيمة معامل التحديد (r) تساوي ٠.٦٨٧. وهذا معناه أن التخطيط باستخدام السيناريو تفسر ما قيمته ٦٪ من الرشاقة التنظيمية، أما المعدل الآخر فتشرحه متغيرات غيرها وهي لم تكن بعلاقة الانحدار هذه، كما إن قيمة اختبار «t» تساوي (٠.٣٥٦).

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار بين
«التخطيط باستخدام السيناريو»، و «الرشاقة التنظيمية»

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	اختبار "t"	المعنوية
التخطيط	الثابت 2.981	0.402	-	8.644	0.0011
باستخدام تحليل السيناريو	X1 0.411	0.058	0.019	0.356	0.0011

نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الثاني صحة الفرض أي ان التخطيط باستخدام السيناريو تؤدي الي تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد.

(٣) اختبار الفرض الثالث :

وينص هذا الفرض على ما يلي: « كلما زادت ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT أدى ذلك الي تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد ، ونوضح دراسة واختبار هذا الفرض من خلال الجداول (٨, ٩).

(أ) تحليل الارتباط كندال والتباين

يتبين من الجدول (٣ و ٨) لتحليل الارتباط والتباين بين متغيري ممارسات التخطيط بتحليل SOWT والرشاقة التنظيمية، تأكيد علاقة الارتباط لوجود دلالة معنوية وفق قيمة ارتباط كندال ٠,٨٠٤ وقيمة sig ٠,٠٠٧, أما قيمة اختبار (F) ١١٧٩٥٥، فهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠٠٥ معنوية ودرجة حرية ١٤٤، وبدل ذلك على صحة وجود علاقة بين المتغيرين

جدول (٨) نتائج التباين بين ممارسات التخطيط بـ SOWT و الرشاقة التنظيمية

اختبار "F"	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان	المتغير المستقل 1x
Sig القيمة 117.955 0.007	144	266.820 2.671	21987.655 345.711	الانحدار البواقي
				ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT

(ب) تحليل الانحدار:

يتضح من الجدول (٩) لدراسة وتحليل الانحدار بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل (SOWT) والرشاقة التنظيمية أن قيمة معامل التحديد) تساوي ٠,٦٤٦ وهذا معناه أن ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT تفسر ما قيمته ٦٥٪ من الرشاقة التنظيمية، أما المعدل الباقي فتشرحه متغيرات أخرى لم توجد في علاقة الانحدار هذه، كما إن قيمة اختبار «t» تساوي (٠,٣٧١).

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار بين
«ممارسات التخطيط بـ SOWT»، و «الرشاقة التنظيمية»

المعنوية	اختبار "t"	Beta		الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
0.007	9.112	-	0.646	0.382	الثابت 2.455	ممارسات
0.007	0.371	0.019		0.068	X1 0.362	التخطيط باستخدام تحليل SOWT

نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الثالث صحة الفرض أي أن ممارسات التخطيط باستخدام تحليل SOWT تؤدي الي تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد.

(٤) اختبار الفرض الرابع:

وينص هذا الفرض علي ما يلي: «كلما زادت ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل أدى ذلك الي تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد، ونوضح دراسة واختبار هذا الفرض من خلال الجداول (١٠، ١١).

(أ) تحليل الارتباط كندال والتباين

يتبين من الجدول (٣ و ١٠) لتحليل الارتباط والتباين بين متغيري ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل والرشاقة التنظيمية، تأكيد علاقة الارتباط لوجود دلالة معنوية وفق قيمة ارتباط كندال ٠,٧٩٤ وقيمة sig ٠,٠٠٣, أما قيمة اختبار (F) ١١٩,٣٦٧، فهي دالة إحصائياً عند مستوي ٠,٠٥ معنوية ودرجة حرية ١٤٤، ويدل ذلك على صوابية وجود علاقة بين المتغيرين.

جدول (١٠) نتائج التباين بين
ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومتغير الرشاقة التنظيمية

اختبار "f"	.d.f	متوسط المربعات	مجموع المربعات	البيان	المتغير المستقل 1×
Sig القيمة 0.003	142 119.367	284.113 2.945	22392.117 361.811	الانحدار البواقي	ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل

(ب) تحليل الانحدار

يتضح من الجدول (١١) لدراسة وتحليل الانحدار بين ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل والرشاقة التنظيمية أن قيمة معامل التحديد (تساوي ٠.٦٣٠) وهذا معناه أن ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل تفسر ما قيمته ٦٣٪ من الرشاقة التنظيمية، أما المعدل الآخر فتوضحه متغيرات ثانية غير موجودة بعلاقة الانحدار هذه، كما إن قيمة اختبار «t» تساوي (٠.٣٩١).

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار بين
«ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل»، و «الرشاقة التنظيمية»

المعنوية	اختبار "t"	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
0.003	9.855	-	0.630	الثابت 2.416	ممارسات
0.003	0.391	0.021	0.071	X1 0.332	التخطيط قصير وطويل الأجل

نستنتج من دراسة وتحليل الفرض الرابع صحة الفرض أي ان ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل تؤدي الي تحقيق الرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد.

ملخص نتائج البحث

(١) تبين من النتائج على مستوى اختبار الفرضية الأولى صحة وجود علاقة ارتباط بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد.

(٢) أكدت نتائج الدراسة الحالية أن هناك تأثير جوهري من ممارسات التخطيط الاستراتيجي في جامعة بغداد على الرشاقة التنظيمية وصل إلى قيمة ٠.٦٥٤.

(٣) في ضوء نتائج دراسة الفرضية الثانية تبين منها وجود علاقة ارتباط، وكذلك تأثير جوهري بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو في جامعة بغداد والرشاقة التنظيمية، بقيمة تأثير ٠.٦٨٧، وهي قيمة جوهريه مما يعني أن ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو في جامعة بغداد تؤثر بنسبة ٦٩٪ في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالجامعة، وأيضاً تؤكد أن ممارسات التخطيط باستخدام تحليل السيناريو في جامعة بغداد تتضح في ممارسات من أهمها تحليل للسيناريوهات تتعلق بيئة العمل التنافسية، ظروف عدم اليقين في قطاع الجامعات، التغيرات المستقبلية، المخاطر المستقبلية وتقدير احتمالات حدوثها.

(٤) في الفرضية الثالثة النتائج أبرزت لنا جوهرية علاقة الارتباط وكذلك التأثير بين ممارسات التخطيط باستخدام تحليل sowl والرشاقة التنظيمية في جامعة بغداد، بقيمة علاقة ٠,٨٠٤. وتأثير جوهرية قيمته ٠,٦٣٠، مما يعني أن ممارسات التخطيط باستخدام تحليل sowl تؤثر بنسبة ٦٥٪ في الرشاقة التنظيمية بالبنوك الحكومية، كما أظهرت النتائج أن ممارسات التخطيط باستخدام تحليل sowl في الجامعة تعتمد على الجوانب الآتية تحديد نقاط القوة والضعف تحديد نقاط الفرص والتهديدات في الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة استراتيجية الموارد البشرية، إجراءاتها التنظيمية والدورة المستندية لخدماتها، قدراتها التنافسية متابعة وتقييم الأداء).

(٥) في الفرضية الرابعة تبين من النتائج وجود علاقة جوهرية بقيمة ٠,٧٩٤، وكذلك تأثير جوهرية بقيمة ٠,٦٣٠ بين ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل على الرشاقة التنظيمية، مما يعني أن ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل تؤثر بنسبة ٦٣٪ في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالجامعة.

تؤكد النتائج أن ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل تتعلق بالممارسات التالية: وضع خطط الأنشطة والخدمات التعليمية، الاخذ في الاعتبار المتغيرات الخارجية والداخلية وتضمينها في الخطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وضع رؤية مستقبلية للجامعة والعمل عليها في الأجلين، وضع الأهداف، تطوير الخدمات التعليمية، تطوير الموارد المالية للجامعة، تطوير سياسات الموارد البشرية وأداء العاملين.

(٦) بخصوص نتائج الدراسة الحالية تجاه أبعاد الرشاقة التنظيمية فهي تشمل على سهولة وسرعة اتخاذ القرار، سرعة تطبيق التقنيات والتكنولوجية بخدماته، توفير الموارد المناسبة للأنشطة في الوقت المناسب، الاستجابة الفورية للمواقف الطارئة تعديل العمليات الداخلية، سرعة استيعاب التطوير في أساليب العمل، سرعة تعديل الدورة المستندية، سرعة تنفيذ خطط وبرامج العملية التعليمية، سرعة تعديل الخطة في الوقت المناسب.

التوصيات التطبيقية المقترحة

يقترح الباحث مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصل إليها:

(١) توجيه الجامعة لاهتماماتها نحو بث اسلوب التفكير القائم على التخطيط الاستراتيجي بجميع المستويات التنظيمية والبشرية، ووضع خطط تدريبية.

- ٢) تبني الجامعات العراقية أسلوب التخطيط الاستراتيجي بتحليل السيناريوهات، وذلك لبناء وتوقع سيناريوهات مختلفة تؤثر على مجالات تتعلق ببيئة العمل، والبيئة التنافسية، مع وضع الخطط والبدائل لرسم صورة مستقبل الجامعة.
- ٣) تطبيق الجامعات العراقية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي وفق تحليل SWOT فيما يتعلق بالموارد البشرية، والإجراءات التنظيمية والدورة المستندية للخدمات، قدراتها التنافسية، متابعة وتقييم الأداء.
- ٤) الاعتماد على ممارسات التخطيط قصير وطويل الأجل بوضع خطط للخدمات التعليمية، وكذلك الأخذ بالاعتبار المتغيرات الخارجية والداخلية.
- ٥) التخطيط لوضع رؤية مستقبلية وأهداف استراتيجية، والتخطيط في الأجل القصير والطويل للتركيز على تطوير سياسات الموارد البشرية وأداء العاملين.

المصادر والمراجع

- ١) أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية في الأردن، الأردن، بني هاني، ثابت ناجي (٢٠٢١): مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، المجلد (٣)، العدد (٥٢) ٥٨ .
- ٢) أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية، المحاسنة، محمد عبد الرحيم (٢٠١٦): مجلة جامعة الحسين طلال للبحوث، المجلد (٢)، العدد (٤).
- ٣) أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية، محمود، مي (٢٠٢١): دراسة ميدانية، محمود، مي (٢٠٢١): المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤) ، العدد (٤١)، ص ٤١ .
- ٤) أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية، عبد الرزاق، رغدان عدنان (٢٠١٨): المجلد (٤) ، العدد (٢٠)
- ٥) التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية للمؤسسات العامة، الوكيل، إسمان محمد أحمد
- ٦) دراسة تطبيقية على بعض البنوك الحكومية المصرية، القاهرة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد (٤٢) ، العدد (١)،
- ٧) العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريوهات ومؤشرات إداؤه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للازمات دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الحكم المحلي بالنجف، الحدراوي، حامد كريم (٢٠١٦): مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٣)، العدد (٩).
- ٨) العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريوهات ومؤشرات إداؤه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للازمات، دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الحكم المحلي بالنجف، الحدراوي، حامد كريم (٢٠١٦): مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٣)، العدد (٩).
- ٩) المظلة الفكرية للسيناريو الاستراتيجي في منظمات الأعمال آراء وأضواء، العبادي،

فوزي هاشم (٢٠١٨): مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٦٦).

Ana L., Fiona L., Simon P(2016): Evolution of strategic risks under future scenarios for improved utility master plans,Water Research, 88, 1 January,p90.

Beyzanur C: E., Selim Z., Omer F.D., Zeynep A., Dursun D(2018): An ANP and fuzzy TOPSIS - based SWOT analysis for Turkey's energy planning,Renewable and Sustainable Energy Reviews, 82, Part 1, February.

AbrahamC., Itzik Z., EmanuelG.s, Gideon D.M.(2017): Underlining micro socio-psychological mechanisms of buyer supplier relationships: Implications for inter-organizational learning agility.Hu man Resource Management Review, 3, January.