

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر دراسة تطبيقية على وزارة

الصحة

إعداد الطالبة/ريم علي نصار

رقم الجامعي/242001336

إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ
مُحَمَّدٌ رَسُولُهُ

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 350 مديراً في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن وجود مستوي مرتفع جداً من الرسالة كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي ، وجود مستوي مرتفع جداً من الأهداف كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي ، وجود مستوي مرتفع جداً من الاستراتيجية كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي

بناء على هذه النتائج ، توصي الدراسة يُنصح بتطوير برامج تدريبية تهدف إلى زيادة وعي الموظفين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر ، يُفضل اعتماد إطار عمل موحد يجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر ، مما يسهل من تطبيق المعايير والممارسات الجيدة

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي – إدارة المخاطر – وزارة الصحة

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	المقدمة.....
2	1.1 مشكلة الدراسة:.....
4	2.1 أهمية الدراسة:.....
4	أولاً: الأهمية العلمية.....
4	ثانياً: الأهمية العملية.....
5	3.1 أهداف الدراسة:.....
6	4.1 تساؤلات الدراسة.....
6	5.1 فروض الدراسة:.....
7	6.1 الدراسات السابقة:.....
15	7.1 الفجوة البحثية:.....

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....	16
9.1 المنهجية وطرق البحث:.....	20
10.1 مصادر جمع البيانات:.....	20
11.1 أدوات الدراسة:.....	21
12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....	21
13.1 حدود الدراسة:.....	22
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	23
المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي:.....	23
المقدمة:.....	23
1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:.....	25
2.1.2 أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي:.....	27
3.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي:.....	30
4.1.2 مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي:.....	36
5.1.2 معايير تقييم الخيار الاستراتيجي:.....	38
6.1.2 العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي:.....	38
7.1.2 خصائص ومقومات التخطيط الاستراتيجي:.....	39
8.1.2 مسوغات التخطيط الاستراتيجي:.....	40
المبحث الثاني: إدارة المخاطر:.....	42
1.2.2 إدارة المخاطر الناشئة والمفهوم:.....	42

46	2.2.2 تصنيف المخاطر:
49	3.2.2 قياس أداء إدارة المخاطر:
50	4.2.2 خطوات عملية إدارة المخاطر:
53	5.2.2 أبعاد إدارة المخاطر:
57	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
57	مقدمة
57	1.3 منهجية البحث:
57	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
57	3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
58	4.3 الأساليب الإحصائية:
58	5.3 أداة الدراسة
59	6.3 صدق أداة الدراسة
60	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
61	المحور الثاني: إدارة المخاطر
63	7.3 ثبات أداة الدراسة:
64	الفصل الرابع: تحليل النتائج
64	مقدمة
64	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة
65	2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

65	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
69	المحور الثاني: إدارة المخاطر
71	3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة
75	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
75	مقدمة
75	1.5 نتائج الدراسة
77	2.5 التوصيات
77	3.5 المقترحات
79	Abstract
80	المراجع:
80	أولاً: المراجع العربية
84	ثانياً: المراجع الأجنبية
88	الملاحق
89	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	59
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول	60
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	61
4.	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	63
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	64
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الرسالة	65
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأهداف	66
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم المخاطر	67
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات السياسات	68
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة المخاطر	69

71	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر بالمملكة العربية السعودية	.11
72	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد المخاطر على أداء الشركات الناشئة	.12
72	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الأهداف على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية	.13
73	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الاستراتيجية على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية	.14
74	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي للسياسات على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية	.15

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

في ظل بيئة الأعمال الحالية المعقدة والمتغيرة، يعد التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لضمان نجاح المؤسسات على المدى الطويل. فالتخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسات من تحديد أهدافها وتوجيه مواردها لتحقيق هذه الأهداف بشكل فعال، مما يعزز استعدادها لمواجهة التحديات المستقبلية. وقد أوضحت الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي الفعال، خصوصاً في المؤسسات الكبيرة مثل وزارة الصحة، يمثل عاملاً رئيسياً في تحسين أداء الخدمات، حيث يساعد في تحديد أولويات المخاطر وتخصيص الموارد بشكل أفضل لتحقيق الكفاءة والجودة (Makkawi, 2023).

علاوة على ذلك، يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات السليمة داخل المؤسسات الصحية. فقد أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات شاملة للتخطيط الاستراتيجي قادرة على تحسين عملية صنع القرار وتوجيه الموارد بكفاءة، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة. هذا التكامل يعزز من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية ويساهم في زيادة فعالية عمليات التشغيل، ويؤدي بالتالي إلى تحقيق الاستدامة (Ansyari, 2024).

من جهة أخرى، تأتي إدارة المخاطر كعنصر مكمل للتخطيط الاستراتيجي، حيث تهدف إلى تمكين المؤسسات من مواجهة حالات عدم اليقين من خلال تحديد المخاطر والتعامل معها. إذ تساهم إدارة المخاطر الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسات، فهي تتيح تحليل المخاطر المختلفة وتقييمها ووضع استراتيجيات التخفيف المناسبة، مما يساهم في تقليل الآثار السلبية وتعزيز استمرارية الأعمال (Babii et al., 2022).

وفي مجال الرعاية الصحية، تعتبر إدارة المخاطر الاستراتيجية أمراً أساسياً نظراً للتحديات الفريدة التي يواجهها هذا القطاع، مثل قضايا الجودة وسلامة المرضى واستمرارية الخدمة. وقد أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً في إدارة المخاطر تحقق نتائج إيجابية، إذ يصبح لديها القدرة على

تعديل الخطط الاستراتيجية لتظل مرنة أمام التهديدات المحتملة، مما يضمن استمرارية الخدمات وتعزيز الجودة (Sekretareva, 2023).

تساهم ثقافة المخاطر في تعزيز فعالية إدارة المخاطر، حيث تدمج ثقافة المخاطر في كافة مستويات التخطيط الاستراتيجي، مما يسمح للمؤسسة بأن تكون استباقية في التعامل مع المخاطر. ويؤدي هذا التكامل إلى تعزيز أداء المؤسسة المالي وتحقيق أهدافها، حيث تؤكد الدراسات على أن ثقافة المخاطر الإيجابية تلعب دورًا حيويًا في توجيه السلوكيات نحو اتخاذ قرارات مدروسة في مجال إدارة المخاطر (Kanu, 2022).

ومع ذلك، يواجه بعض المؤسسات صعوبات في دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المخاطر، بسبب نقص الوعي أو قلة الموارد، مما يؤدي إلى تطبيق هذه المفاهيم بشكل مستقل ويعوق الأداء المؤسسي الشامل. عدم التكامل بين هاتين العمليتين غالبًا ما يضعف قدرة المؤسسة على التصدي للتحديات بشكل فعال، مما يجعلها أكثر عرضة للمخاطر غير المتوقعة (Makkawi, 2023).

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في وزارة الصحة كدراسة تطبيقية. سنركز على كيفية تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على جوانب إدارة المخاطر، وأثر هذا التكامل على الأداء المؤسسي والاستدامة في الوزارة. تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وتقديم توصيات تساعد وزارة الصحة في تعزيز ممارسات التخطيط وإدارة المخاطر لتحقيق أقصى فعالية واستدامة في تقديم خدماتها الصحية.

1.1 مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات التي تواجه المؤسسات الصحية، أصبحت الحاجة إلى تبني منهجيات تكاملية تجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر أمرًا ملحقًا لضمان استدامة الأداء وفعالية تقديم الخدمات الصحية، ويتطلب تحقيق الأهداف المؤسسية في وزارة الصحة وضمان جودة الخدمات

المقدمة تخطيطاً استراتيجياً متكاملًا وإدارة فعّالة للمخاطر؛ إذ يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتوجيه مواردها وصياغة سياساتها لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

وعلى الرغم من تزايد الاعتراف بأهمية التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، تُظهر الأدبيات والتقارير أن العديد من المؤسسات، خاصة في القطاع الصحي، لا تزال تتعامل مع هذين المفهومين بشكل منفصل أو جزئي، مما يضعف قدرتها على التكيف مع التحديات ويؤدي إلى نتائج أقل فعالية.

وتشير الدراسات السابقة مثل دراسة (Kanu (2022 إلى أن التخطيط الاستراتيجي وحده، دون دمج شامل مع إدارة المخاطر، قد لا يحقق الأثر المطلوب على الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسات أخرى مثل (Ansyari (2024 على أن التكامل بين هذين العنصرين يمكن أن يعزز عملية صنع القرار، ويزيد من القدرة على توجيه الموارد بكفاءة، وبالتالي يساهم في تحسين كفاءة العمليات المؤسسية.

تكمن مشكلة الدراسة في أن وزارة الصحة قد تكون عرضة للعديد من المخاطر بسبب تطبيق سياسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بشكل غير متكامل، مما يؤدي إلى محدودية القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتحديد الأولويات والاستجابة السريعة للتحديات.

وتشير دراسة (Makkawi (2023 إلى أن المؤسسات التي تعتمد أسلوبًا جزئيًا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر تكون أكثر عرضة للفشل في تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وقد تواجه صعوبات في التعامل مع التغيرات البيئية والأزمات.

إلى جانب ذلك، تواجه المؤسسات الصحية تحديات كبيرة في مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المخاطر على مستوى الأبعاد المحددة، مثل الرسالة والأهداف والسياسات. فعلى سبيل المثال، قد يكون هناك قصور في توجيه الموارد لتحقيق أهداف واضحة تعكس احتياجات القطاع الصحي، أو نقص في السياسات التي تُركز على الوقاية من المخاطر الصحية والمالية المحتملة. يشير (Babii et al. (2022 إلى أن المواءمة بين أهداف التخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة المخاطر تساهم في تطوير استراتيجيات فعّالة ومتكاملة، مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف.

من هذا المنطلق، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي: إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها المتنوعة (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة؟ وكيف يمكن للتكامل بين هذه الأبعاد أن يسهم في تحقيق أهداف الوزارة وضمان استدامة جودة الخدمات المقدمة؟

2.1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

- تساعد الدراسة في فهم الأثر الذي يمكن أن تُحدثه أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على تحسين إدارة المخاطر، مما يسهم في سد فجوات المعرفة في هذا المجال.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يساعد الباحثين والمهتمين في تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده وبين إدارة المخاطر في القطاع الصحي، مما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية بهذا الموضوع.
- تسهم هذه الدراسة في توجيه اهتمام الباحثين إلى هذا المجال وتوفير أساساً لبناء دراسات مستقبلية متعلقة بتطوير هذا القطاع.
- تتيح الدراسة فهماً أعمق لكيفية تأثير الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) على كفاءة إدارة المخاطر، مما يسهم في تطوير الأبحاث في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية

- تقديم توصيات عملية لتحسين سياسات التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة وتقديم مقترحات قابلة للتنفيذ لرفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، ما يعزز من فعالية إدارة المخاطر.
- تُمكن نتائج الدراسة صانعي القرار في وزارة الصحة من تحسين طرق إدارة المخاطر، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات الصحية المقدمة وتقليل المخاطر المحتملة.

- تتيح الدراسة للوزارة اتخاذ قرارات مبنية على أدلة حول كيفية تطوير التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأمان وتقليل المخاطر داخل المؤسسات الصحية.
- تسهم الدراسة في رفع الوعي بين الموظفين في القطاع الصحي حول أهمية التخطيط الاستراتيجي، مما يعزز التزامهم بتنفيذ سياسات الوزارة الرامية إلى تقليل المخاطر.
- تساعد نتائج الدراسة الوزارة على اتخاذ تدابير مخصصة تناسب مختلف الفئات الديموغرافية، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين.

3.1 أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:
- تحديد مدى تأثير الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر بأبعادها في وزارة الصحة.
- قياس تأثير الأهداف الاستراتيجية على إدارة المخاطر بأبعادها في وزارة الصحة.
- تحليل مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي (من خلال الاستراتيجية المعتمدة) على إدارة المخاطر بأبعادها في وزارة الصحة.
- دراسة دور السياسات على إدارة المخاطر بأبعادها في وزارة الصحة.
- تحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) على إدارة المخاطر في وزارة الصحة:
- تقييم الفروق في إدارة المخاطر في وزارة الصحة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) لفهم دور هذه المتغيرات في تحسين إدارة المخاطر.

– تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة لتحسين وتطوير التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في وزارة الصحة.

4.1 تساؤلات الدراسة

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

1. ما هو أثر الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في وزارة الصحة؟
2. ما هو تأثير الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في وزارة الصحة؟
3. كيف تؤثر الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في وزارة الصحة؟
4. ما هو دور السياسات كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة المخاطر في وزارة الصحة؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المخاطر تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في وزارة الصحة؟

5.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H_01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعه ((فهم المخاطر – تعريف المخاطر – تقييم المخاطر- مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة، وتتفرع عدة فرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للرسالة على إدارة المخاطر في وزارة الصحة.
- الفرضية الفرعية الثانية (Ho1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأهداف على إدارة المخاطر في وزارة الصحة.
- الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للاستراتيجية على إدارة المخاطر في وزارة الصحة.
- الفرضية الفرعية الرابعة (Ho1.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للسياسات على إدارة المخاطر في وزارة الصحة.

6.1 الدراسات السابقة:

دراسة (Ansyari, 2024)

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تطبيق إدارة المخاطر في سياق اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال التركيز على عمليات تحديد المخاطر وتقييمها واستراتيجيات التخفيف، وتأثيرها على تحقيق الأهداف التنظيمية. استخدمت الدراسة النهج النوعي، مع تطبيق دراسات الحالة كمنهجية رئيسية، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع قادة المنظمات، إضافةً إلى تحليل الوثائق المتعلقة بإدارة المخاطر.

تشمل خطوات التحليل عملية تحديد المخاطر، يليها تقييم المخاطر باستخدام أساليب تقييم التأثير والاحتمالية، إلى جانب استراتيجيات التخفيف المتبعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. أظهرت النتائج أن عملية تحديد المخاطر بشكل شامل تؤسس قاعدة قوية لتصميم استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. كما أن التقييم المتعمق للمخاطر يمكن المؤسسات من إعطاء الأولوية للمخاطر الأكثر أهمية وتطوير إجراءات التخفيف المناسبة.

تشير النتائج إلى أن تطبيق استراتيجيات التخفيف، مثل الوقاية والتخفيف ونقل المخاطر أو الاحتفاظ بها، يسهم بشكل كبير في تقليل التأثير السلبي للمخاطر على المنظمات. وتؤكد الدراسة أن إدارة المخاطر ليست فقط أداة لحماية قيمة المنظمة، بل تعد أيضًا نهجًا استباقيًا يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد. توصي الدراسة بأن تعتمد المؤسسات أفضل الممارسات في إدارة المخاطر لبناء أساس قوي للنمو المستدام والنجاح في سوق تنافسي وديناميكي

دراسة (ثابت والانصاري، 2023)

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة المنطقة الحرة- عدن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستدلالي، والمتمثل في استخدام أساليب التحليل الوصفي المتمثلة في مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، بالإضافة إلى استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك في أخذ عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في هيئة المنطقة الحرة- عدن، بلغت (68) موظفًا، وجرى توزيع استبيان على عينة الدراسة، وتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات، ممثلة في بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، واحتواء الأضرار، والاستعداد والوقاية لدى العاملين في هيئة المنطقة الحرة عدن، كما بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي بدرجة ضعيفة للتخطيط الاستراتيجي على التعلم، واتخاذ القرارات في هيئة المنطقة الحرة- عدن.

دراسة (الخيارين ومنصور ، 2022)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (عبء العمل، والأجور والمكافآت، والهيكـل التنظيمي، وبيئة العمل) على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (703) قياديا وقيادية، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (300) موظفا وموظفة يعملون في وزارة الدفاع القطرية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) جاءت بدرجة تقييميه متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية جاءت بدرجة تقييميه متوسطة، ووجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق أي من أبعاد التخطيط الاستراتيجي كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وسعي الوزارة إلى ترجمة رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود الوزارة وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة، وتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من للتمكن تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.

📊 دراسة (بشر، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى في الكشف عن أثر التحقيق الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، بالإضافة إلى تحديد اختبار العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمه المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ووزعت على (300) موظفا وموظفة بنسبة (22.4%) وتم معالجة البيانات إحصائيا عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين، فكلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحسنت مستويات التميز المؤسسي فيها، وهذه النتيجة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات.

✚ دراسة (سعادة و أبوبكر، 2022)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، والمسح البيئي، والأهداف، والاستراتيجيات) في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضى الزبائن، والأداء المالي) في شركة مياه اليرموك. وكذلك اختبار تأثير تكنولوجيا المعلومات على تعديل أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة في شركة مياه اليرموك. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من شركة مياه اليرموك بفروعها ال (10) العاملة في المحافظات الشمالية الأربعة (إربد والمفرق وجرش وعجلون)، وتمثلت وحدة المعاينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات بمستوياتها المختلفة، وقد بلغ عددهم (167) مديراً ومسؤولاً. تتجلى مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الأداء المنشود وبين ما يتم تحقيقه على أرض الواقع، ولضرورة التوجه التخطيط الاستراتيجي وصياغة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة وقابلة للتحقق من خلال بناء وتنفيذ الاستراتيجيات في عملية متكاملة تعتمد على المعلومات الدقيقة عن البيئتين الخارجية والداخلية التي توفرها للشركة تكنولوجيا المعلومات. وبغرض تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد وحدة المعاينة، وبعد استردادها كان منها (159) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي الذي أظهر مجموعة من النتائج كان أهمها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في شركة مياه اليرموك. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة قد زاد في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل.

✚ دراسة (الحسنى والخشالي ،2022)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات. تكون مجتمع الدراسة من (205) شركة تمثل شركات المقاولات العمانية، وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (205) استبانات، وتم استرجاع (149) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من أهمها معامل الانحدار، والانحدار الهرمي. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات العمانية، وأوضحت أيضا وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الأهمية للدعم المنظمي متوسطة. في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات المقاولات العمانية في رفع مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ومستوى الدعم المنظمي، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت الشركات العمانية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات، كما أوصت لها الاستعانة بأنظمة متطورة لمراقبة المخاطر، والاهتمام بشكل أكبر باستراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر وعدم الاعتماد على خطة محددة، وأهمية

وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون، ومعاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل، وعدالة توزيع المكافآت مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين الأداء.

دراسة (بكوش وبوغازي، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بيكو، من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر، وإبراز الدور الذي تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، وقد تم تطوير استبانة لمعرفة وقياس تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بيكو من خلال توزيعها على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، معتمدين على المنهج الوصفي لكونه ملائم لعرض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع الاستعانة بالمنهج التحليلي لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية. حيث خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو. ومن أهم التوصيات المقدمة تعزيز فعالية إدارة المخاطر لما لها أهمية بالغة في اكتساب التميز.

دراسة (Kanu, 2022)

هدف البحث إلى دراسة تأثير إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على الأداء المالي للشركات، مُقاسًا بعائد الأصول، وتحديد ما إذا كانت الثقافة المؤسسية للمخاطر والتخطيط الاستراتيجي لهما دور وسيط في تعزيز هذا التأثير. وقد تم تنفيذ الدراسة استجابةً لحاجة واضحة إلى تكامل إدارة المخاطر مع الثقافة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي، حيث غالبًا ما يتم تنفيذ هذه المفاهيم بشكل مستقل في المؤسسات.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق تحليل الوساطة المتعدد باستخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، على عينة من شركات مختارة في بعض الدول الإفريقية. توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية وحده لا يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات. بالمقابل، تبين أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على الأداء المالي. كما وجدت الدراسة أن تأثير إدارة

المخاطر المؤسسية على الأداء المالي للشركة يتعزز بوجود ثقافة مؤسسية قوية للمخاطر وتخطيط استراتيجي فعال.

أوصت الدراسة بأن تدمج الشركات بين إدارة المخاطر والثقافة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي كجزء أساسي من عملياتها الإدارية لتحسين الأداء المالي، كما نادت بضرورة تكامل الأدبيات الخاصة بإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي لتوفير فهم أعمق لمجالات هذه التخصصات المتداخلة.

دراسة (عبد العزيز والزعبي، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (211) عاملاً في المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وتم إدخال البيانات باستخدام برنامجي الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Amos) لإجراء تحليل المسار، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة من أهمها وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤيا الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تنفيذ فعال، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) من خلال العوامل التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وأوصت الدراسة بزيادة تركيز القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتمكين من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.

دراسة (الفرجاني ومحمد، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وتكونت أبعاد التخطيط الاستراتيجي من (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد

الأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الاختيار الاستراتيجي)، أما أبعاد التميز التنظيمي فكانت (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، بالاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة عددها (127) من القيادات الإدارية بالإدارتين العليا والوسطى في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وأجريت عمليات التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق كلاً من التخطيط الاستراتيجي، والتميز التنظيمي داخل شركة الخليج العربي للنفط كان بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية، الاختيار الاستراتيجي) هي الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي بصفة عامة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بترسيخ مفهوم التميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالشركة، وذلك من خلال ورش العمل، والندوات، والدورات التدريبية، و الاهتمام بالموارد البشرية للشركة من حيث الاشتراك في اتخاذ القرار، وزيادة الحوافز والامتيازات.

✚ دراسة (الحوامدة والقلاف ، 2021)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء الوزارة ومساعدتهم، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام، والاختصاصيين العاملين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين والبالغ عددهم (560) مفردة، وقد تم اختيار كافة المديرين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين بدرجة اختصاصي فما فوق، بطريقة المسح الشامل وقام الباحث بتوزيع الاستبانة باليد مباشرة، فضلاً عن استخدام الاستبانة الإلكترونية، وبلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (308) استبانة. استخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي، والفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قد بلغ الدرجة المتوسطة،

على مقياس ليكرت الخماسي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة البدء في وضع استراتيجيات، وسياسات تقوم على الاستفادة من أبعاد التخطيط الاستراتيجي لما لها من كبير الأثر على الفاعلية التنظيمية لدى وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، فضلاً عن وضع أسس ومبادئ واضحة لأجل قياس أهداف الوزارة وبالأخص ذات الأمد الطويل.

دراسة. (Kanu, 2021)

هدف البحث إلى تطوير إطار نظري يوضح تأثير إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على أداء المؤسسات من خلال دراسة الأثر الوسيط لكل من الثقافة المؤسسية للمخاطر والتخطيط الاستراتيجي على هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة على مراجعة تحليلية للأدبيات النظرية والتجريبية لتحديد كيف تؤثر ERM على الأداء المؤسسي في ظل بيئة أعمال تتسم بالتقلب وشح الموارد وعدم اليقين في المعلومات. وتشير الدراسة إلى أن الأثر المباشر لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي غير حاسم ويحتاج إلى دراسة عميقة نظراً لإمكانية تأثير الثقافة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي كعوامل وسيطة.

7.1 الفجوة البحثية:

تُظهر الدراسات السابقة اختلافاً في تناول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر من حيث الأبعاد التي يتم التركيز عليها، وبيئة الدراسة، والمنهجيات المتبعة. على الرغم من ذلك، تظل هناك فجوة بحثية واضحة في فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتعددة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في قطاع الصحة بشكل خاص، جميع الدراسات السابقة، مثل دراسات (Ansyari, 2024) و (Kanu, 2022)، أكدت على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وزيادة الاستدامة، وهو ما يتفق مع فرضية الدراسة الحالية بأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين عمليات إدارة المخاطر، ووجدت الدراسات، بما في ذلك دراسة (Kanu, 2022)، أن التكامل بين التخطيط

الاستراتيجي وإدارة المخاطر يعزز من فعالية إدارة المخاطر المؤسسية ويؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وهو ما ينسجم مع ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليله من خلال التركيز على أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة وأثرها على أبعاد إدارة المخاطر.

أغلب الدراسات السابقة، بما فيها دراسة (ثابت والأنصاري، 2023) ودراسة (Kanu, 2021)، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين المتغيرات، وهو ما تستخدمه الدراسة الحالية للتحليل الشامل للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في وزارة الصحة.

معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (الخيارين ومنصور، 2022) ودراسة (بشر، 2022)، تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في قطاعات غير صحية (مثل المؤسسات الحكومية والدفاع)، بينما تسعى الدراسة الحالية لتطبيق هذه العلاقة في وزارة الصحة، مما يعزز فهم العلاقة في قطاع الصحة الذي يواجه تحديات فريدة ومخاطر مختلفة.

الدراسات السابقة غالبًا ما ركزت على جوانب محددة من التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر أو الوقاية منها، بينما توسع الدراسة الحالية من هذا الإطار من خلال التركيز على أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) وتأثيرها على أبعاد متعددة من إدارة المخاطر، مما يوفر صورة شاملة عن التكامل بين هذه الأبعاد.

لم تركز الدراسات السابقة بشكل كبير على القطاع الصحي، بينما الدراسة الحالية تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر بشكل خاص في وزارة الصحة، ما يجعلها ذات أهمية خاصة في تقديم توصيات لتطوير السياسات الصحية ودعم اتخاذ القرارات في قطاع الصحة العامة.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية التي توضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وكيف يمكن لهذا التكامل أن يعزز الأداء المؤسسي ويدعم الاستدامة. يتيح الاستناد إلى هذه المنطلقات النظرية فهمًا معمقًا للمتغيرات محل الدراسة ويؤسس قاعدة علمية للتحليل.

نظرية التخطيط الاستراتيجي: تركز نظرية التخطيط الاستراتيجي على افتراض أن المؤسسات التي تطبق تخطيطاً استراتيجياً قوياً ومرناً تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على صياغة الرسالة والرؤية والأهداف، وتطوير السياسات والاستراتيجيات المناسبة للوصول إلى الأهداف المؤسسية. ضمن هذا الإطار، يُعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة لخلق رؤية شاملة للمستقبل، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات وتقليل حالة عدم اليقين.

نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) تدعم هذه النظرية فكرة أن المؤسسات التي تتبنى إدارة المخاطر كجزء من استراتيجياتها تحقق مستوى أفضل من الكفاءة وتقلل من تأثير المخاطر المحتملة. وتعتمد ERM على هيكلية متكاملة للتعامل مع المخاطر، تشمل تحديد المخاطر وتقييمها واستجابة المنظمة لها من خلال إجراءات الوقاية، التخفيف، أو نقل المخاطر. تساهم إدارة المخاطر المؤسسية في توجيه الجهود نحو حماية القيم المؤسسية وتوفير بيئة عمل أكثر أماناً واستدامة.

نظرية الثقافة المؤسسية للمخاطر: توضح هذه النظرية أهمية الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوكيات واتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر داخل المؤسسات. تشير هذه النظرية إلى أن الثقافة المؤسسية للمخاطر، عندما تكون مدمجة في التخطيط الاستراتيجي، تساهم في زيادة الوعي بين العاملين حول أهمية إدارة المخاطر، وتوجيه جهودهم نحو تعزيز الممارسات الوقائية والاستباقية. وتؤدي الثقافة المؤسسية القوية إلى تعزيز الالتزام بالتوجهات الاستراتيجية وتطبيق السياسات بفاعلية.

النموذج الاستراتيجي لإدارة المخاطر والتخطيط: يعتمد هذا النموذج على الدمج بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي كعملية تكاملية تدعم بعضها البعض. وفقاً لهذا النموذج، يصبح التخطيط الاستراتيجي أكثر فاعلية عندما يشتمل على عناصر من إدارة المخاطر، ويتيح للمؤسسات تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المستندة إلى تقييم شامل للمخاطر. يعزز هذا النموذج فهم الأثر المتبادل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، ويظهر أهمية التكامل في تحقيق الأهداف المؤسسية.

❖ التخطيط الاستراتيجي

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي تتبناها المؤسسة لتحديد أهدافها بعيدة المدى وتطوير سياسات واستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف بفعالية. يتضمن التخطيط الاستراتيجي إعداد رسالة واضحة وتحديد أهداف محددة وصياغة استراتيجيات تساهم في توجيه المؤسسة نحو رؤيتها العامة، مع وضع سياسات تدعم تحقيق هذه الرؤية. ووفقاً لدراسة (Makkawi (2023، فإن التخطيط الاستراتيجي يُعدّ وسيلة أساسية للمؤسسات لخلق رؤية طويلة الأمد وتحديد المسارات الفعالة لتحقيق أهدافها. وأشار (Ansyari (2024 إلى أن وجود تخطيط استراتيجي قوي يعزز من جودة القرارات ويزيد من استجابة المؤسسة للتغيرات في بيئة العمل.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

- **الرسالة:** تُعرف الرسالة على أنها بيان يعكس الغرض الأساسي لوجود المؤسسة ويحدد ما تقدمه من خدمات أو منتجات. تلعب الرسالة دوراً محورياً في توجيه جميع أنشطة المؤسسة نحو هدف مشترك، مما يساعد على التركيز وتحقيق التماسك التنظيمي. وقد أشار (Kanu (2022 إلى أن الرسالة الواضحة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية موحدة، حيث يتبنى الموظفون رؤية واضحة عن توجه المؤسسة ويعملون بما يتماشى معها.
- **الأهداف:** هي النتائج المحددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة معينة، والتي يمكن قياسها والتحقق من تحقيقها. الأهداف تعد من أهم مكونات التخطيط الاستراتيجي، إذ تُوجّه الأنشطة اليومية وتجعل الأدوار والمسؤوليات واضحة. وفقاً لدراسة الخيارين ومنصور (2022)، فإن تحديد أهداف استراتيجية محددة وواضحة يساهم في تحسين فعالية المؤسسة ويزيد من كفاءة الأداء المؤسسي.
- **الاستراتيجية:** تعني الاستراتيجية الخطط العامة والتوجهات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها ضمن بيئة عمل تنافسية. ووفقاً لدراسة ثابت والأنصاري (2023)، تعتبر الاستراتيجية وسيلة لتوجيه

المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى وتعد إطارًا لاتخاذ القرارات المهمة. يشير الباحثان إلى أن صياغة استراتيجية فعالة تعتمد على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- السياسات: السياسات هي الإرشادات والإجراءات التي تساعد المؤسسة في تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيه العمل اليومي بشكل موحد ومنظم. ووفقًا لدراسة بشر (2022) ، فإن السياسات تعتبر أدوات رئيسية لضمان تحقيق التوافق في أداء المهام والالتزام بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

❖ إدارة المخاطر

يُعرّف إدارة المخاطر بأنها العملية المستمرة لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة. تشمل إدارة المخاطر عدة جوانب مثل فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييمها، ومراقبتها بشكل دوري لضمان تقليل تأثيرها السلبي إلى أدنى حد ممكن. ووفقًا لدراسة Ansyari (2024)، فإن إدارة المخاطر ليست فقط وسيلة للحماية من المخاطر المحتملة، بل أيضًا نهج استباقي يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ويعزز من استدامة الأداء.

- فهم المخاطر: يشير إلى معرفة أنواع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة والعوامل التي تؤثر عليها. يُعد الفهم العميق للمخاطر أمرًا ضروريًا لتصميم استراتيجيات فعالة للتعامل معها. وأوضح Babii et al. (2022) أن فهم المخاطر يمثل الخطوة الأولى لبناء استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر، مما يساعد على وضع خطة استباقية لمواجهتها.

- تعريف المخاطر: يعني تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات أو الأهداف المؤسسية، وتصنيفها حسب النوع والأثر. وفقًا لدراسة Sekretareva (2023)، فإن تعريف المخاطر يساهم في التركيز على المخاطر ذات الأولوية ويدعم اتخاذ القرارات الوقائية بفعالية.

- تقييم المخاطر: هي عملية تحليل المخاطر المحتملة وتحديد مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، بهدف ترتيبها حسب الأهمية واتخاذ الإجراءات المناسبة. ووفقًا لدراسة Kanu (2022)، فإن التقييم الشامل

للمخاطر يُمكن المؤسسات من إعطاء الأولوية للمخاطر الأكثر تأثيراً وتطوير استراتيجيات ملائمة لتخفيف آثارها.

- مراقبة المخاطر: يشير إلى متابعة المخاطر بشكل دوري وتقييم فعالية استراتيجيات التخفيف المتبعة. ووفقاً لدراسة الخيارين ومنصور (2022)، فإن المراقبة المستمرة للعوامل المرتبطة بالمخاطر تساعد في التكيف مع التغيرات البيئية وتوفر قاعدة قوية لتحديث استراتيجيات إدارة المخاطر بما يضمن استمرارية الأداء الفعال.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

سيتم استخدام هذا المنهج لأنه الأنسب لدراسة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) وأبعاد إدارة المخاطر (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة. يتيح هذا المنهج تحليل البيانات الكمية واستنباط النتائج من خلال إحصاءات دقيقة توضح تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر.

10.1 مصادر جمع البيانات

➤ المصادر الثانوية: سيتم الاستعانة ببعض البيانات الثانوية المتاحة، مثل التقارير السنوية والإحصاءات الرسمية لوزارة الصحة، والمصادر الأكاديمية ذات الصلة. تساعد هذه البيانات في تكوين خلفية متينة حول سياسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في الوزارة، بالإضافة إلى تعزيز مصداقية الدراسة وربطها بالسياق العملي. سيتم الرجوع إلى المصادر الأكاديمية من الكتب، والدوريات المحكمة، والأبحاث السابقة لدعم النتائج وتفسير البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيان بشكل أعمق وأوسع.

➤ المصادر الأولية: سيتم جمع البيانات الأساسية للدراسة من خلال استبيان مُعد خصيصاً لهذا الغرض، يُوجه إلى العاملين في وزارة الصحة في مختلف الأقسام والإدارات. يعد الاستبيان من الأدوات المناسبة لجمع البيانات الكمية لما يوفره من إمكانيات لقياس تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي (مثل

الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على أبعاد إدارة المخاطر. تم تصميم الاستبيان بأسلوب يضمن سهولة الإجابة وشمولية تغطي كافة الأبعاد المطلوبة، وسيتم توزيعه إلكترونياً أو يدوياً بما يتناسب مع طبيعة العمل في وزارة الصحة.

11.1 أدوات الدراسة:

يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث سيتم تصميمه بعناية لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على أبعاد إدارة المخاطر (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة. سيتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة مغلقة الإجابة، ويتم ترتيبها في محاور رئيسية تعكس أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد إدارة المخاطر. سيتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مدى اتفاق أو اختلاف المشاركين مع كل عبارة في الاستبيان.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- اختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها

لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على ثبات فقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة والتعرف على العلاقة بين المتغيرات

13.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : ستركز الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر)
- حدود مكانية: تقتصر الدراسة على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، بحيث تشمل العاملين والممارسات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر ضمن مؤسسات الوزارة .
- حدود زمانية : تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في وزارة الصحة من مستويات وظيفية مختلفة تتعلق بمجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي:

المقدمة:

لقد شهد العالم تغييرات جذرية في الطرائق والأساليب التي تستخدمها المنظمات في مختلف المجالات، حيث جاء هذا التطور والتغير كاستجابة لمجموعة من التحديات التي واجهها العالم والتي يمكن أن تتمثل في تطور تقنيات المنظمات وزيادة الإقبال عليها، وكذلك استجابة للانفجار المعرفي الكبير والعولمة مما أجبر القائمين على المنظمات على إجراء تغييرات في طريقة التفكير باتجاه التوجهات الاستراتيجية والقيادة الفاعلة المستندة إلى الاستثمار في الموارد البشرية واعدادها بشكل ملائم قادر على استيعاب جميع المتغيرات واختيار البدائل الجيدة في ضوء رؤية بارزة ونظرة مستقبلية تعي لثورة التقدم . (أحمد، 2025)

وأهم ما يميز هذا العصر عصر العولمة والتكنولوجيا والمعلوماتية وثورة الاتصالات سرعة وعمق وشدة المتغيرات والعوامل العالمية التي تعمل على ضوئها المنظمات باختلاف أنواعها، الأمر الذي أجبر المنظمات على تغيير مسارها وأساليب التخطيط القديمة التقليدية فيها المستندة إلى التنبؤ والتجارب الماضية في تحليل الأحداث فيها. ولمواكبة تلك المتغيرات، يحتاج الأمر منا دراسة الحقائق والوقائع بكافة أبعادها وأشكالها ومظاهرها كعوامل القوة ونقاط الضعف والتحديات والصعوبات والفرص التي تواجهها. مما يتطلب الأمر صياغة رؤى وغايات مستقبلية استناداً لذلك ليتسنى للمنظمة الوصول إلى مرحلة تكون فيها قادرة على وضع استراتيجية تمكنها من التغلب على التحديات الحالية للوصول إلى دور قيادي فعال يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة في الانتقال إلى المستقبل المرجو والمطلوب. (Laouadi, 2023))

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي واحداً من أبرز وأهم الركائز التي لها الدور الفعال في التطوير النوعي للإدارة حيث أنه يحظى بأهمية كبرى في مختلف المنظمات وعلى مستوى الأفراد بسبب المكاسب التي يمكن

الحصول عليها باستخدامه. ومن أبرز تلك المكاسب ضمان الاستمرارية في التميز في الأداء وبلوغ مستوى عالي من المرونة في التعامل مع العوامل والمتغيرات البيئية. (صباح، 2021)

ويمكن تمثيل التخطيط الاستراتيجي في صياغة مهمة أو رسالة الشركة، وتقييم البيئة الخارجية والبدائل الاستراتيجية والاختيار فيما بينها، حيث تشمل مهام التخطيط الاستراتيجي اختيار مجموعة من الأهداف بعيدة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تشجع على تحقيق أكثر الفرص جاذبية (علي، والجرادي 2016). وتتوقف جودة الخدمات التي تتيحها المنظمات بصورة كبيرة على التخطيط الاستراتيجي عند بناء أساس سليم ومتين لكل عناصرها التي تتمثل بتخطيط السياسات والأنظمة وتحديد الهياكل وتطويرها وتخطيط العمليات واستغلال الموارد واستثمارها وتطوير الجهود المادية والإمكانات الإدارية بما يصل إلى تحقيق أهداف المنظمة الخدمية ويوفر لها التمكن من إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بشكل منتظم بغية تحقيق التنمية الشاملة في إطار مرونة الأداء المتكامل الذي يهدف إلى التطوير الدائم والتحسين المستمر. (Barkahoum, 2024))

ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث شكل من أشكال التخطيط في المنظمات على اختلاف مجالاتها، فقد أدى هذا الشكل من التخطيط إلى تغيير الطريقة التي تخطط بها المنظمات لتحديد ووضع الاستراتيجيات الخاصة به وتنفيذها، بالتالي، فقد أضحت الإدارة الاستراتيجية أداة رئيسة للمنظمات حتى تتطور إذا ارتأت تطوير حالة من التميز والاستجابة بصورة فعالة للتغيرات في العالم المتزايدة والأخذة في التسارع. ويمكن استخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية للتعبير عن نفس المفهوم الذي يعبر عنه التخطيط الاستراتيجي. (أبو خريص، 2020)

بعد التخطيط الاستراتيجي الفعّال أمراً حتمياً لإنتاج مخرج ذا جودة، كما أنه يمكن من تحديد الأولويات، والعملاء، وأنواع المخرجات.

وفيما يلي توضيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، ومتطلباته، وشروط نجاحه. (الزبادي،

(2022)

1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من خطط استراتيجية وتوجهات على أنه الأداة الجوهرية المستخدمة للتعرف على مسار المنظمة وتحديدده، والأداة التي تضع الإطار الهام لإجراءاتها عند مجابهة التغيرات والتطورات البيئية بشتى أنواعها. وعليه فقد أضى مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضرورة مؤكدة كأسلوب تفكير ومنهج عمل كاستجابة للمؤثرات والضغوط الكبيرة الآتية من البيئة التي باتت تواجهها منظمات الأعمال، ولقد تم التطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من قبل العديد من الباحثين والكتاب. (Hassan, 2019))

وقدم أحد العلماء تعريفاً شاملاً وكاملاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي؛ إذ ينظر إليه على أساس أنه عملية مدركة تتمكن من خلالها المنظمة أن تتعرف على وضعها الراهن ومستقبلها الممكن، ثم تطور عقب ذلك الإجراءات والاستراتيجيات والسياسات بغية اختيار وتنفيذ وتطبيق إحداها أو بعض منها. ويلاحظ من هذا التعريف أنه يعتبر التخطيط أنه عملية جوهرية أساسية متصلة بالمنظمة قد تتطور، أو لا تتطور، كجزء من الوظيفة الأكبر للإدارة في المنظمة. (عبد العزيز، 2021)

يفترض أحد العلماء أن المنظمة وأعضائها عادة ما يكونون مهتمون بمواقفها وأوضاعها الراهنة والمستقبلية والطرق التي تتأثر فيها. وأنهم متفقون على تطوير عملية التخطيط بالاعتماد على هذه الأوضاع بدلاً من الاعتماد على اجتهادات الأفراد أو الاستجابات بشكل عشوائي للأحداث التي من الصعب التنبؤ بها. ويفترض كذلك أن بعض المحاولات التي تعنى بتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك دراسة الفرص والقيود البيئية قد تؤدي إلى تغيرات تفيد فاعلية المنظمة وحيويتها. (Laouadi, 2023))

كما وأشار إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه تخطيط طويل المدى يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية ويحدد المجالات والقطاعات وشرائح السوق المستهدفة وطريقة المنافسة. أما أحد العلماء فقد أشار إلى عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها عملية تتضمن تطوير رسالة المنظمة ورؤيتها وخططها وأهدافها الاستراتيجية وسياساتها، تهدف إلى تحقيق الانتقال بشكل منظم من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مستهدفة. (أحمد، 2025)

وبري أحد العلماء أن التخطيط الاستراتيجي هو جوهر الإدارة الاستراتيجية بما في ذلك عملية وضع وصياغة رسالة المنظمة على ضوء الرؤية الأساسية لها، وبناء أهدافها وغاياتها المستقبلية، وإعداد العمليات التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة، وإدراك نقاط القوة التي تميز المنظمة وتساعد في الاختيار الاستراتيجي. (الزبادي، 2022)

كما أشار أحد العلماء إلى أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التفكير الاستراتيجي المنظم، بما فيه من مقومات وتقنيات ومفاهيم واستخدام الطريقة العلمية للاستشراف والتنبؤ بالمتغيرات التي قد تحدث في المستقبل، ومن ثم تحليل لبيئة المنظمة للاستفادة من الفرص المتوفرة لديها ومواجهة التحديات الموجودة والمتوقع حدوثها بشكل يساعد على بناء استراتيجيات يسهل تنفيذها مستقاة من البدائل المطروحة لبلوغ الأهداف الاستراتيجية.

وأضاف أحد العلماء إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية يتم من خلالها تطوير الإطار الكامل المتكامل لمستقبل المنظمة في ضوء العوامل التنافسية للمنظمة. (أبو خريص، 2020)

كما عرفه أحد العلماء على أنه عملية تصميم يوضح رسالة المنظمة ومسار أهدافها وتحدد كذلك العمليات والنشاطات والإجراءات اللازمة لبلوغ ذلك.

كما ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه الصياغات بعيدة المدى والسياسات والخطط الاستراتيجية التي تقوم بمهام تحديد أو تغيير سمات أو توجهات المنظمة، وذلك لشمولها قرارات تركز على تقرير الغايات وعلى إحداث التغيير اللازم في هذه الغايات والموارد المستخدمة لتحقيقها وعلى السياسات التي تتولى مهام تنظيم اكتساب واستخدام تلك الموارد. (Alkaser, 2023)

وقد ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه مجموعة الإجراءات والمفاهيم والأدوات التي تهدف إلى بلوغ مكاسب متباينة للمنظمة لجمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية وكذلك تحسين أساليب صنع القرار كما قد عرف بأنه عملية تتضمن المقارنة بين ما بمقدور المنظمة القيام به لتحديد معالم القوة

والضعف وبين ما ينبغي القيام به من خلال العناصر البيئية الخارجية الفرص والتهديدات. (عبد العزيز، 2021)

وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة للتخطيط الاستراتيجي، فإن الباحثة تعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية متكاملة تتضمن تحديد وصياغة وتصميم وتطوير رسالة المنظمة ورؤيتها في سبيل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة من أجل البقاء والاستمرارية والنمو، وهي أيضاً عبارة عن جهد منضبط يتضمن إطلاق قرارات واتخاذ إجراءات أساسية تقود لتشكيل المنظمة وتوجيهها من حيث التعريف بها وبخدماتها وأعمالها وكيفية القيام بتلك الخدمات والأعمال والسبب في قيامها بذلك، ولكن بالتركيز على المستقبل. (Barkahoum, 2024))

2.1.2 أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي:

تتأتى أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات في أنه يساعد في إنشاء إطار عام للتعرف على التوجهات المستقبلية لخدمات المنظمة. ويسهم في تشجيع الجهات العاملة في المنظمة على العمل معاً والتشاركية في صياغة رؤية موحدة للخدمات التي تنتجها، وعند استخدام التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة تتضح الرؤية والغايات والأهداف المستقبلية لكافة القائمين على المنظمة والمستفيدين منها، بالإضافة إلى تعزيز درجة الوعي بأهمية التغيير وتقوية الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المرجو، كما يفسح التخطيط الاستراتيجي المجال أمام المشاركة لأكثر من جهة في صياغة الاستراتيجيات اللازمة، ويقود إلى اختراع طرائق واستحداث آليات من شأنها أن تحسن مستوى الأداء، ويمكن من التعرف على أماكن التغيير والصعوبات والتحديات التي تواجهها المنظمات وتحديد وضع الحلول الملائمة للتغلب عليها. أما من وجهة نظر احد العلماء فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في اعتباره من أبرز الوظائف الإدارية كونه أساساً لتلك الوظائف، فهو يعنى بالتغيرات الطارئة في القدرات والمهام الاستراتيجية. (Alkaser, 2023))

كما أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في وضع مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يسهل صياغة الخطط والأنشطة التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها. ويرى جرجر أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية قصوى على صعيد الإدارة والعاملين وكذلك العملاء والمجتمع بشكل عام، بالتالي فإن الإدارة التي تتسم بأنها

ناجحة هي التي تعمل على تعزيز مستوى الأداء والمحافظة على سير المنظمة وازدهارها وبقائها واستقرارها في سوق الأعمال إذ تتميز بيئة الأعمال بسرعة تغيراتها كمّاً ونوعاً نظراً للتقدم التكنولوجي وعدم الاستقرار في أوضاع السوق بسبب العولمة.

يحظى التخطيط الاستراتيجي بأهمية كبرى في عمليات صنع واتخاذ القرارات المجزية السليمة وفي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتغلب على حالات عدم اليقين وبلوغ الرقابة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها التي تتعلق بزيادة الإيرادات أو تقليل المصروفات والنفقات. (صباح، 2021)

كما إن عملية التخطيط الاستراتيجي تكتسب أهميتها من كونها حجر الأساس في الإدارة التي ينبغي عليها الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي تكون قائمة على الأسلوب العلمي واستلهاهم تجارب الماضي والحقائق الفعلية والتطلع للمستقبل. حيث أن الإدارة تهدف باستخدامها لعملية التخطيط الاستراتيجي إلى بلوغ المثالية في استخدام وتوظيف الموارد، وفيما يلي توضيح لأهمية التخطيط الاستراتيجي. (الزيادي، 2022)

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي قاعدة أساسية تهدف إلى صنع واتخاذ القرارات اللازمة، فبدونه تصبح عمليات اتخاذ القرارات غير منتظمة، ومن خلاله يتسنى للمنظمة مواجهة حالة عدم اليقين والتغلب على التنبؤ بالتطورات المستقبلية.
- يمكن المنظمة من التركيز على الغايات والأهداف، كما يدعم التخطيط الاستراتيجي عملية تحديد وتيسير وظيفة الرقابة والتعرف على ما تم أجاذه وما يجب أن ينجز.
- يسهم التخطيط الاستراتيجي في رصد عوامل التغير التي قد تحدث في المستقبل والاستفادة منها مستقبلاً، كما يسهم في التقليل من عدد الأخطاء مهما كان نوعها.
- عندما يكون التخطيط الاستراتيجي سليم، يؤدي إلى رفع الإنتاجية ويزيد من الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على تسهيل مراقبة فعالة لكافة مراحل التنفيذ بصورة من شأنها أن تضمن بلوغ الأهداف المرجوة.

وينظر إلى عملية وضع الأهداف الاستراتيجية داخل المنظمة على أنها أحد أنواع التغلب على التحديات التي تواجهها المنظمات، فهي تعكس المستويات المرجوة من الإنجاز التي يجب تحقيقها لإتمام نجاح رسالتها. وعند تحقيق كافة الأهداف، يكون قد تم إتمام الرسالة بنجاح، واستناداً لذلك، ينبغي أن تكون الرابطة بين الأهداف والغايات والرؤية والرسالة قوية حتى يتسنى للأهداف إيضاح الحاجات الفعلية للمنظمة. ومن أبرز تلك الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها التخطيط الاستراتيجي. (أبو خريص، 2020)

- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تجهيز المنظمة من الداخل وذلك بإجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي وفي القواعد والإجراءات والنظم والقوى العاملة للتعامل بفعالية وكفاءة مع البيئة بشقيها الداخلي والخارجي.
- يحقق التخطيط التنظيمي اختيار قرارات قوية ذات تأثير تقود إلى زيادة الحصة السوقية وتزيد من رضا العاملين مع المنظمة وتؤدي إلى تعظيم المكاسب.
- تحديد الأهمية النسبية الأولويات المنظمة وتعيين الموارد اللازمة، ويركز التخطيط الاستراتيجي على تنسيق القرارات التي يتم اتخاذها وتوحيد مسارها ووضع معيار موضوعي المعرفة وتحديد كفاءة الإدارة والحكم عليها.
- تعظيم كفاءة وفعالية عمليات اتخاذ القرارات والرقابة والتنسيق، وإيجاد الانحرافات وتصحيحها بسبب وجود معايير تستند إلى الأهداف الاستراتيجية.
- رصد البيئة الخارجية والسوق حتى يتسنى للمنظمة استغلال الفرص الأمل والتصدي للتهديدات وتلك المعيار الجوهرية لنجاح المنظمات وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمواطن القوة والضعف والتهديدات والفرص.
- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتشجيع على العملية التشاركية من خلال القيام بالعمل الجماعي، وهذا بدوره يزيد من إخلاص الموظفين وتنفيذ الخطط ويقلص من مقاومتهم وميولهم للتغيير.

ومن وجهة نظر أحد العلماء تكمن أهداف التخطيط الاستراتيجي في أنه يعمل على إيضاح أولويات المسائل الاستراتيجية لعمل المنظمة الواجب الاضطلاع بها بشكل مشترك من قبل المعنيين والاتفاق عليها والاستمرار بها، كما يقوم بصياغة رؤية واضحة مشتركة للمنظمة باتفاق كافة العاملين فيها على العمل من

أجلها. بالإضافة إلى أنه يسهم في التحكم بالموارد المتوافرة وضبط طريقة تخصيصها وتعظيم عوائد استخدامها وتوظيفها لبلوغ غايات المنظمة وتحقيقها. كما أنه يعزز من مقدرة قيادات الدرجات العليا والوسطى على التفكير الاستراتيجي وعلى التعامل مع متغيرات وعوامل البيئة المحيطة؛ كذلك بالعمل على تطوير وتوجيه المقدرات التخطيطية داخل التنظيم للتصدي لمتغيرات البيئة المحيطة؛ لكي يكون للمنظمة تأثيرها الفعال في نطاق العمل وفي السوق. (Barkahoum, 2024))

3.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تناول عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الأبعاد التي ركزت عليها الدراسة الحالية وهي كالآتي:

أولاً: الرؤية الاستراتيجية: ويمكن التعبير عن رؤية المنظمة بأنها خريطة توضح مسار مستقبل المنظمة. وما تقوم به الرؤية الاستراتيجية داخل المنظمة هي أنها توفر معلومات معينة عن التكنولوجيا وتركز على العملاء والأسواق الإنتاجية في المنطقة التي ينبغي أن تتبعها المنظمة والإمكانيات التي ينبغي تطويرها وطبيعة الشركة التي ترغب الإدارة في بلوغها مستقبلاً. كما يشار إليها بأنها الرؤية التي تحدد صورة للنجاح الذي قد تحققه المنظمة وهي تتطلع لسبل النجاح، أو هي حلم أو مطمح يراود الموظفين في المنظمة ويستبسلون لتحقيقه. (Hassan, 2019))

ويرى أحد العلماء أن الرؤية الاستراتيجية عبارة أيضاً عن التطلع المستقبلي الذي يحدد طريق وتوجه المنظمة ورغبتها في تحقيق أوجه النجاح وبلوغ التميز المرغوب فيه مستقبلاً، وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي عموماً لوضع صورة لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة، وينبغي أن تتصف الرؤية بالواقعية والصدق كذلك، ويتوجب صياغتها بطريقة جيدة وسلسلة وسهلة الفهم ومناسبة وطموحة، كما يجب أن تتم صياغتها بصورة مشجعة للتغيير. وينبغي أن تحدد الرؤية طريق طاقات المجموعة وتوجهها وأن تعمل كدليل للعمل، كذلك يجب أن تتوافق مع قيم المنظمة وأن تشجع العاملين فيها لتحقيق الرسالة. (الزيادي، 2022)

ثانياً: الرسالة الاستراتيجية: تعتبر الرسالة التي وضعت المنظمة من أجل إيصالها هي الغرض أو المبرر الجوهري لوجودها، إذ يقود إنجاز هذه الرسالة إلى بلوغ الأهداف التي تسعى إليها النشاطات والعمليات. وقد تتصف الرسالة بنطاقها الضيق وكذلك قد تتصف بالعمومية أو التوسع حيث أن الرسالة عندما تكون ضيقة فهي تحدد بشكل واضح نطاق نشاطات المنظمة من حيث الخدمات أو المنتجات التي تقدمها وكذلك التكنولوجيا التي تستخدمها والأسواق التي تستهدفها. ولكن هنالك نقطة قد تؤخذ عندما تكون الرسالة ضيقة وهي أنها قد تعيق وتقلص من قدرة المنظمة على استغلال الفرص المناسبة للنمو في بيئتها مستقبلاً. (عبد العزيز، 2021)

وفي رأي أحد العلماء الرسالة الاستراتيجية عبارة عن بيان رسمي صريح يفسر الغاية من وجود المنظمة وماهية النشاط الذي تمارسه، وتشرح السمات الفريدة في المنظمة والتي قد تميزها عن غيرها من المنظمات المشابهة لها، إلا أنها تختلف عن غرض المنظمة والذي يعكس الدور المنتظر الاضطلاع به من قبل المنظمة في مجتمعتها، وتعتبر الرسالة الاستراتيجية عملية صعبة تأخذ وقت طويل إلا أنها ضرورية إذ أنها تبنى للمنظمة أساساً جيداً للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بضرورة أكثر كفاءة كما تساهم في بناء مناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة للمنظمة. (أحمد، 2025)

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية: وتمثل الأهداف الثمرات المراد بلوغها على أمد زمني قصير، متوسط طويل ويتم تحقيقها بصورة متكاملة متتابعة يقود إلى تحقيق غايات المنظمة. وتعد الأهداف الاستراتيجية ضرورية لأنها تترجم رسالة المنظمة إلى جوانب معينة يمكن قياسها ولأنها تمثل معلومات لدى تنفيذ المنظمة لرسالتها ومهمتها.

كما يعرف الهدف الاستراتيجي بأنه الوضع المستقبلي المرغوب تحقيقه والوصول إليه والتي تحاول المنظمة بلوغه، كما أنه عبارة عن قياس المرادية العمليات الخاصة من خلال تحويل الموارد، ويعرف الهدف الاستراتيجي كذلك بأنه الأمل والمطمح الذي تعمل المنظمة جاهدة لتحقيقه، كذلك تعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها النتائج المراد تحقيقها على مدار فترة زمنية متوسطة بصورة كاملة متكاملة ومتتابعة

تمكن من تحقيق غايات المنظمة، والأهداف مطلوبة لتفسير وترجمة رسالة المنظمة ومهامها إلى وقائع محددة قابلة للقياس، تمثل المعلومات عند تنفيذ المنظمة لرسالتها ومهمتها، وتشمل تلك المعلومات الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه، والوصول إليه طريقة القياس التقدم نحو الغاية المرجوة، ومدة زمنية معينة يمكن فيها تحقيق الأهداف، وهدف يتسنى تحقيقه، موضعي ويمكن الوصول إليه وتتضمن الأهداف الربحية، وتعظيم المبيعات، وتحقيق حصة سوقية لا يستهان بها، وكذلك من ضمن الأهداف النماء والتطور واقتحام نطاق أكبر من السوق، إذ ينبغي أن تكون الأهداف قابلة للتفاوض مع النشاطات ومتسقة عمودياً وأفقياً. (Laouadi, 2023))

وهناك مجموعة مستويات للأهداف تبعاً لطبيعتها، فقد تكون أساسية، أو فرعية، أو وظيفية، أو تبعاً لأبعادها التي قد تكون قصيرة الأجل، أو متوسطة، أو طويلة الأجل. (Alkaser, 2023))

فالأهداف الأساسية تتميز بطول الأجل نسبياً، وهي تعكس طموح المنظمة ومهمتها ولها ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء والمحافظة عليه، أو تحفيز التوسع والهيمنة على الأسواق، أو البحث عن الاستقلالية في صنع القرارات واتخاذها، لا سيما الاستراتيجية منها. أما الأهداف الفرعية فتضم ما يلي:

- الأهداف بعيدة المدى وهي الثمار التي تسعى المنظمة لتحقيقها على البعيد بهدف بلوغ رسالة المنظمة، وعادة تكون هذه الفئة من الأهداف في المستويات العليا، وينبغي أن تتصف بالتحدي والوضوح والقابلية للقياس والاتساق والموضوعية.
- الأهداف قصيرة المدى وهي الثمار المراد تحقيقها والوصول إليها على مدار عام أو أقل، وتعتبر تلك الأهداف كنقاط متفرعة من الأهداف بعيدة المدى.
- الأهداف الوظيفية: وهي الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى تتصل بتحديد المهام لكل وظيفة بشكل أهداف تسهم في إنجاز الهدف الفرعي.

ويرى أحد العلماء بأنه يتم تحديد أهداف المنظمة تبعاً المجالات جوهرية ثمانية، وهي: وضع السوق، الابتكار، والإنتاجية، والموارد المالية واللوجستيات، والربحية، والتقدم في أداء السياقات، واتجاه أداء الإجراءات، والمسؤولية الاجتماعية. (صباح، 2021)

رابعاً: التحليل الاستراتيجي: ويشتمل التحليل الاستراتيجي على تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. وفيما يلي شرح لكلا النوعين.

■ تحليل البيئة الخارجية: المقصود بالبيئة الخارجية أي جميع العوامل الخارجية التي من شأنها أن تؤثر على المنظمة، بما في ذلك الفرص والتهديدات الواقعة خارج المنظمة وبالتالي خارج نطاق سيطرتها في المدى القصير. وينظر على هذه المتغيرات باعتبارها الإطار العام الذي تستخدمه المنظمة لممارسة أنشطتها، وعليه فعند النظر إلى البيئة الخارجية من منطلق مستويين، ندرك أنها تشتمل على البيئة العامة (الكلية)، وبيئة المهمات، إذ أن بيئة المهمات تتعلق بالعناصر أو الأمور التي تؤثر وتتأثر بنشاطات وعمليات المنظمة بصورة مباشرة، بما في ذلك قوة المنافسة والعملاء والوسطاء والموردين والأجهزة الحكومية والمجموعات الضاغطة والاتحاد العمالية. أما فيما يتعلق بالبيئة الكلية أو البيئة العامة، فهي تشتمل على العوامل والمتغيرات التي لا تؤثر على عمليات ونشاطات المنظمة بصورة مباشرة في الأمد القصير، بل تؤثر على القرارات طويلة الأمد، كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والسياسية والاجتماعية والتشريعية والسياسية وغيرها من المتغيرات الخارجية. (عبد العزيز، 2021)

■ تحليل البيئة الداخلية: تتضمن البيئة الداخلية للمنظمة من العوامل والمتغيرات الواقعة داخل نطاق المنظمة نفسها، وتعتبر مصدر لتمكّنها وقوتها أو ضعفها، كما أن تلك العوامل تقع بشكل كبير تحت سيطرة الإدارة، وتشكل الإطار العام الذي تؤدي فيه المنظمة أنشطتها ومهامها المختلفة ومن الأمثلة على تلك المتغيرات الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة والهيكل التنظيمي.

خامساً: الخيار الاستراتيجي: وهي المرحلة التي تلي عملية التحليل البيئي، وينظر إليها على أنها المرجع في العملية ذات الخطوات المتسلسلة والمتراطة التي يجري فيها استعراض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها تبعاً لمعايير تضعها عملية الخيار نفسها والتي تعتمد بشكل أساسي على نتائج التحليل البيئي الموجودة في الخطوات السابقة. وتبعاً للمعلومات التي تم الحصول عليها من التحليل البيئي، يتم وضع استراتيجية تحقق بلوغ الموازنة بين موارد المنظمة ومقدرتها الداخلية من جهة واحتياجات البيئة الخارجية

من جهة أخرى. فتكون بعد ذلك المنظمة قادرة على تحفيز مواطن القوة لاستثمار الفرص وتقليص أو التحكم بجوانب الضعف ومجابهة التهديدات المحتملة. (الزيادي، 2022)

وقد أشير أيضاً إلى الخيار الاستراتيجي على أنه الخيار الذي يفي باحتياجات المنظمة وأولوياتها والقادر على بلوغ أهدافها وغاياتها، من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي خيار آخر والذي يمكن تنفيذه بفعالية ونجاح. ولنجاح الخيار الاستراتيجي للمنظمة، يتوجب عليها أن تمتلك هيكل تنظيمي كفؤ فعال ومتمكن من تنفيذ استراتيجيتها، إذ أن الهيكل مكوناً هاماً من مكونات البيئة الداخلية التي تمنح المنظمة قدرات وإمكانات وميزات تحقق الأفضلية لها في الأداء مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى. Hassan, (2019))

كما يعبر عن الخيار أو القرار الذي تنتقيه الإدارة في المنظمة من بين بدائل أخرى الذي يتعلق بتحديد طبيعة ميول المنظمة وتوجهاتها المستقبلية في مجال الخدمات والنشاطات، والأسواق، والطاقة الإنتاجية بما يتواءم ويناسب بيئتها وقدراتها وإمكاناتها المتوفرة، وكذلك الخيار الذي يعنى بإحداث التغيير المطلوب في نطاق عملها بما يكفل استمراريتها ونجاحها. كما قد اشتمل الخيار الاستراتيجي على استراتيجيات منظمات الأعمال التي تبنتها الدراسة الحالية مع التركيز على إدارة الكلفة الشاملة إذ تحدد استراتيجيات منظمات الأعمال الطريقة التي تتنافس بها المنظمة في مجال صناعة محددة، وإذا امتلكت المنظمة أكثر من مجال أعمال أو صناعة مختلفة تتنافس فيها، فإنه لا بد للتحليل الاستراتيجي أن يبدأ من مستوى الأعمال أو الصناعة، حيث ترمي استراتيجيات مستوى الأعمال إلى تأسيس الميزة التنافسية لوحدة الأعمال إذ تعمل المنظمة جاهدة من خلال هذه الاستراتيجيات . لاستغلال مواطن القوة لبناء ميزتها التنافسية. . Alkaser, (2023))

وهناك صعوبات ومحددات للخيار الاستراتيجي متمثلة في أن الوصول الى خيار استراتيجي ينجز أهداف المنظمة، ويلبي رغباتها وطموحاتها، ويرضي جميع الأطراف المتصلة بها عملية معقدة إن لم تكن شاقة. فالمنظمة تمتلك عدد معين من البدائل الاستراتيجية بسبب مؤثرات البيئة المحيطة بها وعواملها

ومتغيراتها، ويمكن أن تتقلص تلك البدائل إذا ما تم تطبيقها فعلياً على أرض الواقع، إضافة إلى ذلك ينبغي أن يكون الاختيار الاستراتيجي مناسباً لموارد المنظمة وقدراتها حتى تتمكن من تنفيذها.

ويعتقد أحد العلماء بأنه يصعب تحديد جميع الخيارات المحتملة بذات الوضوح أو في آن واحد عملياً، هناك حدود للخيارات المتاحة، فالمنظمات الصغيرة الحجم تتحدد بمواردها، أما المنظمات الضخمة من الصعب أن تقوم بعملية التغيير لذا تتجه نحو الامتثال بماضيها. (أبو خريص، 2020)

إن تنوع أهداف أصحاب المصالح وتعدادها يضع أدارتهم أمام موازنة يصعب تحقيقها في توجههم تجاه الخيار الاستراتيجي المناسب، فضلاً عن التوجهات والتفضيلات الشخصية لأعضاء هذه الإدارة، التي قد تدفع بالخيار المتبع الى توجه بعيد عن ما ينبغي أن يكون عليه، وحتى فيما لو تحقق التوازن الداخلي المرجو عند اختيار الاستراتيجية الملائمة، فإن النتائج النهائية لهذه الاستراتيجية المختارة قد تتوقف على ما تخرجه البيئة من متغيرات وعوامل وظروف لا يمكن السيطرة عليها، فقد تفرز الحوادث غير المتوقعة فرصاً جديدة، كما أنها قد تهدم الفرص المتوقعة مسبقاً، وقد تقود إلى تخلخل التوازن بين فوائد تلك الفرص. (Barkahoum, 2024)

وترى هذه الدراسة بأن منظمات الكبيرة الحجم تتغير بسرعة مذهلة على أساس التطور التقني وثورة الاتصالات والتكنولوجيا التي صغرت العالم أمام هذه التطورات مما يلزم هذه المنظمات التفاعل مع هذه المتغيرات لتحقيق التوازن وضمان البقاء في سوق الأعمال والاستمرار بالمنافسة.

وهناك أيضاً مجموعة من الصعوبات والمحددات التي تواجه الخيار الاستراتيجي والتي تتمثل بالمعلومات؛ حيث لا تتاح المعلومات الكاملة لمتخذي القرار الاستراتيجي، أو قد يقومون بأعمالهم على أساس معلومات ناقصة أو غير صحيحة. وفي الحالتين، يتأثر العدد المتوفر من البدائل، وعليه فأن الاستمرارية في تحديد الخيار الاستراتيجي تبدو عملية غير ملائمة بالإضافة إلى الوقت وضوابط الكلفة حيث انه إذا تخطى صانع الخيار الاستراتيجي الأوقات المحددة له وتجاوز التكلفة المسموح بها، فأن ذلك سيدهور فعالية قراره، كما ستتخلف بعد ذلك مناهج العمل عن التنفيذ. وانقطاع الاتصال؛ فقد تكون المعلومات المفيدة والملائمة متاحة في المنظمة لكنها خارجة عن متناول الإداريين المشاركين في اتخاذ الخيار الاستراتيجي

والإدراك والتبصر؛ إذ يؤثر الخيار الانتقائي المحدود من بين أشياء أخرى، بشكل كبير على عملية الاختيار الاستراتيجي. في هذه الحالة، يعتمد سلوك صانعي الخيارات على الملاحظة، ولكن مع القدرة المعرفية السليمة، والبصيرة والحكم الموضوعي، وفي ضوء المحددات الداخلية والخارجية، يصل صانعو الخيارات إلى هدفهم دون إخفاق. (Hassan, 2019))

4.1.2 مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي:

كغيره من العمليات التي تحتضنها المنظمات، فإن التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل لا يسهل ترتيبها نظراً لإمكانية العودة إلى أي مرحلة وفي أي وقت أثناء تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي. وهناك عدد من المنهجيات التي يستعان بها لتحديد مراحل التخطيط وترتيبها. وعليه، سيتم ذكر مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

■ **التهيئة:** وفيها تسعى المنظمة إلى تجهيز نفسها لعملية التخطيط الاستراتيجي وتكوين فريق التخطيط الاستراتيجي وتتضمن هذه المرحلة التشخيص المبدئي للحقيقة عملية التخطيط وإدراك أهميتها وتحديد مبرراتها ومتطلباتها، وقناعة الإدارة بضرورة تبني عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد خطة التخطيط الاستراتيجي والموافقة على خطة التخطيط الاستراتيجي واعتمادها، وتحديد فريق العمل والعمل على تدريبه، وإعلان بدء عملية التخطيط. (Laouadi, 2023))

■ **تحليل وضع المنظمة الحالي التحليل البيئي للمنظمة:** وفي هذه المرحلة، يتم التعرف على حقيقة المنظمة وواقعها، كيف كانت وكيف أضحت، وكذلك يتم التعرف وتحديد بيئتها الداخلية عن طريق معرفة نقاط القوة ومواطن الضعف وبيئتها الخارجية بتحديد الفرص والمخاطر. وتتضمن هذه المرحلة بشكل عام عدة خطوات أساسية، منها: إجراء مراجعة باختصار التاريخ المنظمة، كيف كانت وما وصلت عليه، وإجراء مراجعة مبدئية الرسالة المنظمة الغاية من تأسيسها، وتقييم أصحاب المصالح الجهة المؤثرة في البيئتين الداخلية والخارجية وتحليلهم، وتحليل البيئة الداخلية، بما في ذلك تحليل الهيكل التنظيمي واللوائح والتشريعات داخل المنظمة وتحليل الموارد البشرية والثقافة التنظيمية القيم والمنظومة الاجتماعية السائدة وكذلك الموارد المالية والمادية والتكنولوجيا

والعمليات الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل هذه الخطوة تحليل جميع العوامل التشريعية وكذلك السياسية، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والجهات المستفيدة والموردين والأسواق والأيدي العاملة والتغيرات والتطورات التقنية وأيضاً العوامل الدولية، والتحليل الاستراتيجي الرباعي ويتم فيه تلخيص لتحليل العوامل الحاسمة في البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد المسائل الاستراتيجية وما يتعلق بها. (Alkaser, 2023))

■ صياغة الرسالة والرؤية والغايات الاستراتيجية والقيم وفي هذه المرحلة تتم إعادة تشكيل رسالة المنظمة وما يرافق ذلك من صياغة الرؤية الاستراتيجية التي تعمل المنظمة جاهدة لتحقيقها، يلي ذلك وضع وتحديد الأهداف الاستراتيجية والقيم التي ينبغي على المنظمة الاهتمام بها خلال المراحل التالية. وفيما يتعلق بالخطوات في هذه المرحلة، فإنها تشمل على صياغة الرسالة الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع القيم، وإصدار الاستراتيجية وتعميمها والتوعية بها.

■ تطوير الخطة التنفيذية للاستراتيجية: وفي تلك المرحلة، توضع خارطة الطريق التي ستحقق الاستراتيجية الموضوعية، إذ تشمل تلك المرحلة على إيجاد خطة تنفيذية تفصيلية، كذلك خطط عمل وخطط موازنة تشغيلية تترجم رؤية المنظمة وأهدافها. وتتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الفرعية ووضع مؤشرات لقياس كل هدف استراتيجي، ووضع المهام وتحديد لها لكل هدف متفرع، وتحديد النشاطات والإجراءات التي تترجم كل مهمة، وتحديد المدة الزمنية لتنفيذ كل مهمة، ووضع الموارد الضرورية لكل مهمة، وتحديد الأشخاص المعنيين بالتنفيذ العملية التخطيطية الاستراتيجية، ووضع منظومة الخطة التنفيذية: أي الخطة الاستراتيجية، وتحديد طريقة المراقبة والمتابعة والتقويم والتقييم، وصياغة المستند النهائي للاستراتيجية. (Hassan, 2019))

■ تنفيذ الاستراتيجية: وهي المرحلة التي يجري فيها تنفيذ الخطة التنفيذية للاستراتيجية عن طريق الانتقال بها إلى خطة تشغيلية فيما يتعلق بشتى مكونات العمل داخل المنظمة، وتشمل تلك المرحلة تحديد الخطط التشغيلية الواجب تنفيذها كل عام ووضع ميزانية العام الأول، وإخبار الموظفين بالخطط ثم إعطائهم التدريب اللازم، وتوفير الإمكانيات والموارد الضرورية وتخصيصها، والمباشرة بالتنفيذ فعلياً.

■ **تقييم الاستراتيجية في هذه المرحلة يتم التأكد من سير عملية التخطيط الاستراتيجي كما يجب، والتأكد كذلك من عدم وجود أي محيطات أو مهددات وتحقيق أهداف وغايات الاستراتيجية، ومعرفة وتحديد درجة التقدم في تطبيق وتنفيذ الأهداف، كما تشمل هذه المرحلة اطلاع الإدارات والقيادات أولاً بأول على التطورات والمستجدات، إذ يؤدي ذلك إلى التصدي إلى أوجه القصور والإخفاقات وتعديلها بما يتفق مع متغيرات البيئة وعواملها ومستجداتها. وتتضمن هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ عمليتي الرقابة والتقييم وتنفيذ نشاطات عمليتي الرقابة والتقييم والمطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير أي الأهداف المخطط لها، والقيام بما يلزم من تعديلات وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي قد تظهر عند التنفيذ.. (Alkaser, 2023)**

5.1.2 معايير تقييم الخيار الاستراتيجي:

هنالك معايير أساسية لتقييم الخيار الاستراتيجي ينبغي الأخذ بها عند تقويم أي بديل استراتيجي ومن أبرزها أن تكون الاستراتيجية مناسبة؛ أي مدى التواءم ما بين الاستراتيجية والأوضاع التي تحيط بالمنظمة، وكيفية التعامل مع الاتجاهات والتوقعات المستقبلية والتأقلم معها، وإلى أي مدى تتلاءم الاستراتيجية المختارة مع هذه الاتجاهات. كما يجب أن تكون الاستراتيجية مقبولة؛ أي أن يتم تقبلها من قبل فئات مختلفة من العملاء وأن تقود أدنى مخاطر ممكنة وأكبر عوائد متوفرة. وأن تكون الاستراتيجية ممكنة التنفيذ أي المقدرة على ممارسة وتنفيذ الاستراتيجية وتوافر الموارد والإمكانات الضرورية لها، بالإضافة إلى أن تكون الاستراتيجية متطابقة: وهنا يعني مدى مطابقة الاستراتيجية مع رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية ورؤيتها وثقافتها ومواردها وأن تتصف الاستراتيجية بالانسجام أي أن تنسجم مع البيئة الخارجية للمنظمة ومتغيراتها والفرص المتوفرة فيها. (Barkahoum, 2024)

6.1.2 العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي:

أما فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي، فهناك عدد من العوامل تؤثر في عملية تحديد الخيار الاستراتيجي، والتي وضعها مفكرو الإدارة الاستراتيجية ومن أبرزها: إدراك المدراء للحالة التي

تعتمد عليها المنظمة في البيئة الخارجية ومواقف المديرين تجاه المخاطر أو التحفظ، وسياسة العلاقات بين المدراء، وآثار مختلف المستويات الإدارية، والتركيز على عامل الوقت، والاستراتيجيات القديمة للمنظمة. (Laouadi, 2023)

7.1.2 خصائص ومقومات التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عديدة، من أبرزها: الديناميكية، إذ يسهل فيه تغيير توجهات المنظمة والتخطيط بما يتوافق مع متغيرات البيئة المحيطة. كما يستند التخطيط الاستراتيجي على المعلومات، إذ يتم الاعتماد على المعلومات والبيانات بشكل متكامل. ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالتنبؤات المستقبلية، إذ يتطلع إلى الاهتمام بالمستقبل وتوقع وتنبؤ ما يحتمل وقوعه في حين يتسم التخطيط الاستراتيجي أيضاً بالتغيير، حيث يشير التخطيط إلى التغيير باعتباره أسلوب أو نمط من أنماط التغيير. ويتصف التخطيط الاستراتيجي بالاستمرار، إذ يمكن اعتباره عملية مستمرة تعني بالتغذية الراجعة. ويعتني التخطيط الاستراتيجي بالإجماع، فباعتبار عملية التخطيط الاستراتيجي عملية صعبة نوعاً ما فهي تحتاج إلى إجماع وإمكانات وجهود. كما يتسم التخطيط الاستراتيجي بالشمولية، إذ يهتم بشتى جوانب العمل في البيئتين الداخلية والخارجية وفي كافة المستويات الإدارية. ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بالتكامل، حيث يتطلع إلى تحقيق التكامل فيما يتعلق بمختلف العناصر والمكونات ذات الصلة بالمنظمة. Alkaser, (2023)

أما عن مقومات التخطيط الاستراتيجي فهناك مجموعة من المقومات منها معرفية ومنها مهارية للمعنيين بالتخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي توضيح لتلك المقومات:

- **المقومات المعرفية:** وتشير إلى الإلمام بطبيعة المعلومات ومصادرها وأنواعها التي تحتاجها عملية التخطيط والمعرفة الكاملة المتعمقة بتفاصيل وظروف الواقع، والإلمام بأولويات المنظمة.
- **المقومات المهارية:** وتشير إلى مقدرة المشاركين على تنفيذ التحليل التفكير التحليلي والإبداع التفكير الإبداعي). كما تشير إلى التمتع بالقدرة على تطبيق أساليب ونهج تحليل المعلومات واستقراء وإدراك

بيئة المنظمة. ومن المقومات المهارية تحقيق التوازن النفسي وهو التفكير بإيجابية، والقدرة على التصدي للغموض وتحمله.

كما تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي إلى وجود مقومات تعتبر أساسية لإنجاحه، منها، مساندة الإدارة العليا ودعمها، من حيث اتخاذ القرارات المتعلقة بأمور المنظمة، وإنشاء فريق معني بالتخطيط الاستراتيجي على أن يكون متمكن للقيام بأعمال الإشراف والمراقبة والمتابعة والتقييم فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في جميع مراحله، وأن يتم التشارك مع كافة ومختلف المستويات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي، وتوافر بما يتناسب مع التخطيط من إمكانات مادية ومهارات متنوعة ووجود صورة واضحة تصف بيئة المنظمة وهو ما يسعى بالتحليل البيئي)، والاستفادة من الممارسات المثلى سواء التي نفذت داخل المنظمة أو المتوفرة عن منظمات مشابهة، والصبر والامتنال للتغيير، وعليه فإنه يلزم توافر إدارة وموظفين يمثلون ويلتزمون بالتخطيط، وإيمان المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل قاطع بمقدار الفوائد المستفادة من تطبيق الخطة الاستراتيجية الاقتناع بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وتدفق مستمر للمعلومات وضرورة سهولة انسيابها في مراحل التخطيط المختلفة. (أحمد، 2025)

8.1.2 مسوغات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تحديد مجموعة من أنماط التحديات البيئية التي قد تؤثر على المنظمات بشكل سلبي ما تجعل تلك المنظمات بحاجة ملحة إلى اعتماد مدخل التخطيط الاستراتيجي لمواكبة عمليات التغيير والديناميكية التي توجد بها تلك التحديات، وذلك يكون على النحو التالي:

❖ البيئة الاقتصادية: إذ تتضمن البيئة الاقتصادية كلف الإنتاج ومعدلاته وكلف الطاقة أيضاً وحالة

الأسواق والعمالة. (أبو خريص، 2020)

❖ البيئة السياسية: بما في ذلك اهتمام المدراء والقادة السياسيين والمسؤولين بالحسابية وطريقة إنفاق

الأموال ومدى المردود الذي يمكن تحقيقه. (Hassan, 2019))

❖ بيئة المنظمات: بما تتضمنه مثل المنافسة بين المنظمات الخاصة والحكومية حول موارد التمويل

والعملاء.

❖ البيئة الاجتماعية: وتتضمن المفاهيم التي تعنى بديمقراطية قبول بعض المبادئ وزيادة التنافس بين

الموظفين في المنظمة. (عبد العزيز، 2021)

❖ البيئة التكنولوجية: إذ للتحدي التكنولوجي تأثير ملحوظ على الأسلوب الذي تقوم المنظمات بتبنيه

في عملية الإنتاج حيث أن التكنولوجيات الحديثة، بما في ذلك أقراص الليزر وأنظمة الاتصال والأقمار

الصناعية وأجهزة الحاسوب قد تسهم في تغيير نوعية الإنتاج من الشكل التقليدي إلى أشكال أخرى

أكثر تقدماً وتعقيداً. (Barkahoum, 2024))

المبحث الثاني: إدارة المخاطر:

تعمل البنوك وشركات التمويل جاهدة لتدبير مخاطرها بما يتناسب مع ما يتطلبه العصر الحديث واستمرت هذه العملية لاتباع المتطلبات الجديدة والمتصاعدة وبعد ظهور متطلبات بازل (2) وبازل (3) أصبحت عملية الامتثال للأوامر مرهقة على القطاع البنكي وتستلزم منهم وقتاً كبيراً للوفاء بتلك الالتزامات. ((Riad, 2024

وعليه قامت البنوك بتخصيص إدارات مختصة بالمخاطر فيها الغرض منها التحوط لكافة أنواع المخاطر التشغيلية والائتمانية والسوقية، وبذلك أصبح في القطاع البنكي الأردني دوائر متطورة تعمل باستمرار لضمان عدم تهاون البنوك في متطلبات بازل وضمان ان تكون عمليات البنوك في حدود دائرة الأمان تتوافق مع رقابة البنك المركزي ويراعي مصالح القطاع البنكي وضمان الأموال المودعة في البنوك. (سعودي، 2020)

وتعمل تلك الدوائر بمساعدة دوائر الامتثال بكل ما يتعلق بعمليات الرقابة والتوجيه والتصحيح والتأكد من الزام كافة العمليات بالسياسات المكتوبة وأفضل ممارسات العمل. عزز ذلك الدور الذي تقوم به تلك الدوائر من اعتمادية باقي دوائر البنك وأصبحت دوائر إدارة المخاطر ودوائر الامتثال المعلم الذي يكتشف الأخطاء ويصححها لكل الدوائر الأخرى داخل البنك وقد يعيدها إليهم لمراجعتها وتعديلها مما يساعد في توفير الوقت والجهد المبذول في تدقيق المعاملات بشكل ملائم. ((Al-Habbashin, 2020

1.2.2 إدارة المخاطر الناشئة والمفهوم:

حتى أواخر القرن العشرين، ظلت النماذج المنطقية لصنع القرار - أي النماذج القائمة على صنع القرار الخطي، والنتائج المتناسبة مع السبب مسيطرة وبارزة. هذا على الرغم من الانتقادات المبكرة من الذين لم يقتنعوا بأن هذا النهج كان صحيحاً، نظراً للقيود في عملية اتخاذ القرارات العقلانية البشرية، وكان علماء النفس مهتمين بشكل خاص بالتناقضات بين الواقع ونماذج اتخاذ القرار العقلاني وبحثوا بقوة طبيعة وأسباب الانحرافات التي لاحظوها، ووجدوا أنها متكررة جداً. (طاهري، 2019)

في أواخر السبعينيات والثمانينيات، أجرى بحثاً رائداً في هذا الموضوع. وكشفت تجاربهم البارعة عن ظاهرة كانت مفقودة من نظرية اتخاذ القرار العقلاني فالأفراد يقدرّون فرصة محفوفة بالمخاطر أكثر بكثير من حيث النقطة المرجعية التي يمكن على أساسها قياس الخسارة أو المكاسب المحتملة مقارنة بالقيمة النهائية المكسب نفسه، حيث وجدوا أنه إذا تم تقديم خيار ما على أنه مكسب، فإن معظم الأفراد يتفرون من المخاطرة إذا تم تقديم نفس الخيار كخسارة، فإن معظم الناس هم من يتعاملون مع المخاطر، من هذه النتائج طور نظرية الاحتمالات التي تصف كيف يتخذ الأفراد خيارات مختلفة عندما يتم تقديم نفس المشكلة بأشكال مختلفة كحالة فشل وقد نسبوا هذه الأنماط من السلوك إلى المشاعر، والتي هي في نظرهم دمرت ضبط النفس الضروري لاتخاذ القرارات العقلانية. واعتبرت العواطف بدورها مرتبطة بالصعوبات المعرفية. في جوهر هذه النظرية، هناك تأكيد على أن الأفراد يواجهون صعوبة في أخذ العينات وبالتالي يستخدمون الاختصارات المعروفة باسم الاستدلال، والتي يمكن أن تؤدي إلى تصورات خاطئة ويصف الاستدلال بأنه "عمليات إدراكية فعالة واعية أو غير واعية تتجاهل جزءاً من المعلومات". Al Shebani, (2023)

تعتمد قدرة إدارة المخاطر على الوفاء بمطالبها اعتماداً كبيراً على كل من المواقف الفردية والمواقف التنظيمية والعنصر البشري يجعل عملية المخاطرة أكثر تعقيداً، بشكل صريح وسري لهذا السبب يعتمد الأفراد والمجموعات والمنظمات وحتى الدول على مواقف المخاطر التي تؤثر على جميع عوامل إدارة المخاطر. ومع ذلك، من الممكن تقييم ووصف مواقف المخاطر هذه التي تبرز مصادر التحيز وتأثيراتها على عملية المخاطر. (حواس، 2024)

كما درس أحد العلماء القياس الكمي والذاتية في مناقشة مدرستين لإدارة المخاطر واحدة منها تعتبر المخاطر حقيقة موضوعية، والأخرى تأخذ بعين الاعتبار أنها بناء شخصي. وتؤكد المدرسة الأولى أن المخاطر موجودة بشكل موضوعي وأنها احتمالية في نظرية المعرفة. وينتج تحليل المخاطر الموضوعية المعرفة التي تأتي من صنع القرار العقلاني، أما المدرسة الأخرى تؤكد أن ظاهرة الخطر ذاتية ومركبة وهي ذات أبعاد معرفية متعددة، لذلك لا يمكن أن يكون تحليل المخاطر موضوعياً وطبيعياً؛ وإنما تحتاج إلى تحليل ذات قيمة. (Ashqar, 2020)

يمكن تعريف إدارة المخاطر والتي يشار إليه أحيانًا باسم "إدارة عدم اليقين"، بشكل عام على أنها عملية منهجية تتبعها شركة من أجل تقليل احتمالية وقوع أحداث غير متوقعة، من أجل زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى. عرف العديد من المؤلفين إدارة المخاطر على أنها إدارة عدم اليقين في الأدبيات باعتبارها مخاطرة بحد ذاتها أمرًا غير مؤكد. يتم نشر التعاريف الأكثر شعبية اثنين من إدارة المخاطر من قبل:

❖ "عملية منهجية لتحديد وتحليل، والاستجابة لمخاطر الشركة، وتشمل تعظيم احتمالية وعواقب

الأحداث الإيجابية وتقليل احتمالية وعواقب الأحداث السلبية لأهداف الشركة"

❖ "عملية يتم بموجبها اتخاذ قرارات لقبول المخاطر المعروفة أو المقدرة و/ أو تنفيذ إجراءات) "لتقليل

عواقب أو احتمال حدوث.

وعلى الرغم من أن كلا التعريفان يعرفان إدارة المخاطر بالمثل، فإن الاختلاف الرئيسي بين هذين التعريفين يتعلق بنظر مؤشر (PMI) باعتباره إيجابيا في بعض الأحيان. كما يمكن أيضا الإشارة إلى "المخاطرة" الإيجابية على أنها "فرصة" في خطة إدارة المخاطر، على الرغم من أن العديد من المؤلفين وصفوا في السابق المخاطرة بأنها سلبية فقط، حيث يتم البدء في اتخاذ تدابير مختلفة في خطط إدارة المخاطر من أجل تقليل احتمالية وتأثير الأحداث السلبية، ويرى البعض أنواعا معينة من المخاطر كفرص محتملة. وفقًا يمكن أن تزيد المخاطر الإيجابية، على الرغم من أنها تسبب عدم اليقين، من النجاح أو الربح، وبالتالي يجب أخذها في الاعتبار في استراتيجيات إدارة المخاطر إلى جانب المخاطر السلبية. (باقر، 2020)

يعرف الآخرون إدارة المخاطر بأنها التقليل إلى الحد الأدنى من الحدوث السلبي للمخاطر الذي يتسبب في خسارة للشركة. وتصف إدارة المخاطر من حيث تحديد وتقييم ومراقبة التعرض لكل المخاطر التي تعوق نجاح المشروع أو الشركة بصياغة أربعة مبادئ أساسية الإدارة المخاطر وهي التقليل إلى أدنى حد من الآثار السلبية للمخاطر في الأعمال والاعتراف والتقييم والرقابة الاقتصادية للمخاطر التي تعوق نجاح الأعمال والربح؛ وتحديد الطريقة الأكثر ملاءمة لمعالجة المخاطر الرئيسية والثانوية على أرباح الشركة؛ وإجراء للتكيف مع آثار التقدم. (Lebda, 2024)

ووفقاً لـ، تمثل المخاطرة جانباً أساسياً في إدارة المخاطر والهدف الرئيسي منها هو تقليل أو الحفاظ على المخاطر عند مستوى مقبول للشركة. ويمكن مقارنة إدارة المخاطر برسم خريطة للمخاطر والأضرار المحتملة التي قد تسببها؛ وبعد ذلك يمكن استخدام الخريطة لحل التحديات الناجمة عن المخاطر. ويشير أحد العلماء إلى أن إدارة المخاطر مهمة جداً لأي عمل تجاري، ولكنها لا تضمن بالضرورة النجاح النهائي للمشروع أو الشركة. (طاهري، 2019)

ووصف أحد العلماء إدارة المخاطر من حيث اثنين من المتغيرات التابعة لتحديد المخاطر وتحليل المخاطر. فعند تحديد المخاطر، ينبغي تحديد جميع المخاطر المحتملة داخل حدود الشركة، بينما في تحليل المخاطر، يجب تحديد التأثير المحتمل والسبب والسيطرة على هذه المخاطر. (حواس، 2024)

وللاستفادة من الموارد المتاحة وتقليل استهلاك الوقت في عملية إدارة الموارد، من الأهمية بمكان أن يكون هناك معرفة واضحة بالمخاطر التي تواجه الأعمال. حيث يواجه كل نشاط تقريباً أنواعاً مختلفة من المخاطر، وفقاً للقطاع (القطاعات المقابلة لها في الشركة). كما يجب أن تركز كل شركة على تحديد المخاطر المحددة التي تواجهها واتخاذ الإجراءات وفقاً لاستراتيجية مناسبة وقدم لمواجهة المخاطر وجهة نظر مماثلة أيضاً، حيث كتبوا أن هذا الخطر أيضاً قد يكون سلبياً أو إيجابياً مما يعيق أو يساعد على تحقيق هدف الشركة، في حين أشار Loch et al. على أن إدارة المخاطر هي نوع من الأدوات التي تساعد المنظمات على مواجهة التغيير، وبالتالي، فإن إدارة المخاطر هي عملية هدفها الرئيسي تحديد المخاطر والفرص التي يواجهها المشروع أو العمل في مراحله المبكرة، واتخاذ الإجراءات وفقاً لاستراتيجية الاستجابة اللازمة من أجل التخفيف من المخاطر أو استخدامها لتحقيق نجاح الأعمال نظراً لأن كلا من المخاطر والفرص غير مؤكدتين. (أقريز، 2020)

كما يشار إلى إدارة المخاطر بأنها منهج لقياس وتقويم وتطوير استراتيجيات ذات فاعلية الإدارة المخاطر. وتشمل الاستراتيجيات تحويل المخاطر ومحاولة تجنبها وخفض الآثار السلبية لها مع قبول بعضها منها وتحمل تبعاتها. كما

يمكن تعريفها بأنها نشاط ذات صبغة إدارية يهدف إلى السيطرة وخفض المستويات الخطر إلى

مستوى مقبول. (Al-Habbashin, 2020))

أي مشروع لديه عدم اليقين ومخاطر كامنة كونه، بحكم التعريف كل مشروع له خصائص فريدة ومن المرجح أن تكون هناك تغييرات ومشاكل عند تنفيذ المشروع. هذه المخاطر قد تشمل متغيرات البيئة وتعقيدها مما يصعب معالجتها بأي جهد متعدد للمنظمات، لهذا السبب من الضروري أن تشكل إدارة المخاطر جزءا المشروع وإدارته ان الغرض من إدارة مخاطر المشروع هو مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات التي تعزز أداء المشروع والتأكد من تحقيقه لأهدافه وبالرغم من صعوبة الحصول على التقنيات الصحيحة لتحديد وإدارة مخاطر المشروع، إلا أن الأمر الأكثر صعوبة هو الإقرار بعدم اليقين في الحياة ومن ثم الاستعداد للتعامل مع حالة عدم اليقين هذه بدلاً من تجاهلها. (سعودي، 2020)

ويرى الباحث ان جوهر ادارة المخاطر هو العمل على الحد من وقوعها وتقليل آثارها على اقل تعبير والاهم في كل ذلك هو صدق وجودة المعلومات التي يمكن للمنظمات جمعها لتحديد وادارة مخاطرها والتعامل مع حالات عدم التأكد. (Al Shebani, 2023))

2.2.2 تصنيف المخاطر:

قد يواجه المشروع أو الشركة تحديات وشكوك مختلفة في مراحل التخطيط والتراكم وحتى مراحل ما بعد الانتهاء. ووفقا للأدب، فإن معظم المخاطر التي يواجهها المشروع أو الشركة، تنشأ من عدم اليقين حدد خمسة أنواع من مصادر المخاطر التي تسبب عدم اليقين المتعلق بالتباين المرتبط بالتقديرات وعدم اليقين بشأن أساس التقديرات وعدم اليقين بشأن التصميم والخدمات اللوجستية وعدم اليقين بشأن الأهداف والأولويات؛ وأخيرا عدم اليقين بشأن العلاقات الأساسية بين أطراف المشروع. (Ashqar, 2020))

وفي دراسة أجراها مركز البحث والتطوير البلجيكي، حيث تمت دراسة وتحليل 60 مشروعاً هندسياً معقداً. وتمت مقابلة مديري المشاريع وطلب منهم تحديد وتصنيف المخاطر التي واجهوها خلال الفترة المبكرة للمشاريع التي أداروها. وفقاً لتعليقاتهم، كانت المخاطر المرتبطة بالسوق (41.7%) هي نوع

المخاطر الرئيسية التي واجهوها، حيث شكلت المخاطر الفنية والمؤسسية النسبة المتبقية البالغة 37.8% و20.5% على التوالي. قام أيضا بتقسيم فئات المخاطر الثلاث هذه إلى فئات فرعية، حيث تم تصنيف المخاطر المرتبطة بالسوق إلى مخاطر العرض والطلب والمخاطر المالية ومخاطر الإنجاز إلى المخاطر التقنية والبناء والتشغيلية والمخاطر المؤسسية في المخاطر التنظيمية والمقبولية الاجتماعية والسيادة. Riad, ((2024

في الوقت نفسه، حدد العديد من فئات المخاطر التي قد يواجهها المشروع السياسية، والترقية، والتقنية، والسوق، والتمويل، والتشغيل، والجدول الزمني، والمخاطر البيئية والتكاليف التنظيمية لاحقا أضاف فئة جديدة إلى هذه القائمة تسمى المخاطر السياقية، والتي تشير إلى عوامل خارجية يمكن أن تؤثر على أداء المشروع وتؤدي إلى آثار سلبية. وفي الوقت نفسه، قسم مخاطر المشروع المعقدة إلى أربعة أنواع المخاطر الخالصة، ومخاطر الأعمال، والمخاطر المالية والمخاطر الخاصة بالمنطقة ويتناولها الباحث على النحو التالي:

❖ **المخاطر المفاجئة:** وهي أحداث غير مواتية مثل الحريق أو الحوادث الأخرى التي لا يمكن التنبؤ بها مسبقا. على الرغم من وجود احتمال ضئيل بحدوث خطر خالص، إلا أنه قد يتسبب في أضرار كبيرة للمشروع. ومسؤولية مثل هذه الأنواع من الأحداث تقع على عاتق شركة التأمين، وبالتالي فهي تعرف أيضا باسم المخاطر القابلة للتأمين. (باقر، 2020)

❖ **المخاطر المالية:** المخاطر المتعلقة بالأنشطة المالية، بما في ذلك التمويل. وقد يكون لهذا أيضا تأثير كبير على النجاح للشركة أو المشروع، حيث يتضمن التعرض لتقلبات العملة والسيولة والتدفق النقدي التشغيلي.

❖ **المخاطر الخاصة بالمناطق:** تحدث هذه المخاطر بسبب مشكلات جغرافية وثقافية وسياسية ووطنية وبيئية محددة. ويمكن أن يكون للمصائب طبيعيا المفاجئة أو عدم الاستقرار السياسي في هذا الموقع المحدد آثار كبيرة على الشركة أو المشروع.

❖ **مخاطر الأعمال:** وتشمل مخاطر الأعمال جميع المخاطر الأخرى بخلاف تلك المذكورة أعلاه. كما يمكن

أن تنشأ عن أنشطة صغيرة قد تبدو سطحية ضئيلة، ولكنها قد تؤثر على أنشطة الشركة أو المشروع

بأكمله. وقد تحدث مخاطر العمل في أي وقت أثناء المشروع وتؤثر على نتائجه. (حواس، 2024)

وقسم أحد العلماء فئات المخاطر إلى مخاطر استراتيجية تشغيلية واستراتيجية قصيرة الأجل.

ويكون للمخاطر التشغيلية تأثير فوري على الشركة أو المشروع، في حين أن المخاطر الاستراتيجية لها تأثير

على أهداف الشركة أو المشروع القصيرة أو الطويلة الأجل. وفي وقت لاحق، قام أحد العلماء بتقسيم

المخاطر إلى أربع فئات من فئات المخاطر الفئة الأولى هي المخاطر التي لها تأثير ضئيل للغاية أو لا تؤثر على

الشركة أو المشروع ويمكن تحديدها بسهولة قبل أن يكون هناك أي تأثير قادر على التطوير وتنطوي مخاطر

الفئة الثانية على تأثيرات محدودة على أداء الشركة أو المشروع ويمكن حلها من خلال تطوير أنشطة

الشركة والمهام الفرعية للتخفيف من آثارها؛ كما تنطوي مخاطر الفئة الثالثة على تأثيرات ملحوظة على

الشركة أو المشروع، مما قد يؤدي إلى تأخير الجدول الزمني وتجاوز الميزانية؛ في حين أن مخاطر الفئة الرابعة

لها آثار مهمة للغاية على الشركة أو المشروع وعلى الأعمال العامة، والتي لا يمكن إصلاحها. (أقريقر، 2020)

كما قسم أحد العلماء المخاطر التي واجهتها المشاريع إلى مخاطر المشروع والمخاطر التقنية. لذا

يمكن أن تنشأ مخاطر الشركة أو المشروع أثناء بناء الشركة أو المشروع أو تنفيذ الخطوات ويكون لها تأثير

على الشركة أو المشروع، في حين تحدث المخاطر التقنية خلال مرحلة ما بعد الانتهاء من المشروع. ووفقاً لـ

تنشأ مخاطر المشروع بشكل رئيسي من المصادر التالية: موقع المشروع، والبيئة الاقتصادية والصناعة

والسوق، وحجم المشروع، والتعقيد والتفرد، والقوة المالية لمقترح المشروع، والتكنولوجيا، والخدمات

اللوجستية والاتصالات، والتصميم، والمشتريات والبناء، والتكليف، والتكامل مع العمليات الحالية، والموارد

البشرية، والاستدامة، وما إلى ذلك. من ناحية (طاهري، 2019)

أخرى، تنشأ المخاطر التقنية من أحداث مثل الحرائق والانفجارات والتلوث الكيميائي والضغط

الشديد ودرجات الحرارة القصوى والظروف الميكانيكية والإشعاع والظروف الكهربائية والفسولوجية

الظروف، والعوامل البشرية، وأنظمة التحكم والعوامل المريحة، والاهتزاز، والحركة، وأوضاع التشغيل،

إلخ. ولهذا تستخدم إدارة المخاطر الفنية بشكل رئيسي في المراحل السابقة من المشروع من أجل توجيه التصميم الكلي للمرافق، بينما في المراحل اللاحقة، عند اكتمال المشروع، يتم استخدام إدارة المخاطر للتحقق من التصميم الذي تم تنفيذه بالفعل. (باقر، 2020)

ووفقا لموقع الويب الخاص بإدارة المشروع، تم تصنيف مخاطر المشروع بشكل أساسي على أنها تكاليف وجدول زمني ومخاطر الأداء، وهناك أيضا أنواع أخرى من المخاطر مثل الحوكمة والمخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والسوقية والقانونية والمخاطر الخارجية، والتي تؤثر في نهاية المطاف على التكلفة المذكورة أعلاه والجدول الزمني والأداء للمشروع. وبصرف النظر عن مخاطر المشروع، يمكن أن يكون هناك أيضا خطر تأجيل المشروع، والذي يرتبط بالفشل في إكمال المشروع ويمكن أيضا أن يكون بسبب المصادر المذكورة أعلاه. (Lebda, 2024))

3.2.2 قياس أداء إدارة المخاطر:

قياس الأداء هو نهج مهم لأي مشروع أو عمل، حيث يتم من خلاله تقييم نسبة نجاح الشركة أو المشروع، وفي الوقت الحاضر، تواجه العديد من المنظمات مشاكل واسعة النطاق فيما يتعلق بوضع معايير إدارة الأداء والتي تكون فعالة من حيث التكلفة وقياس الأداء بشكل مفيد، حيث في قياس الأداء، تتم مقارنة نتائج أداء الشركة أو المشروع بالأهداف الأصلية للشركة أو للمشروع إلى جانب أداء الأفراد، في بعض الحالات، من أجل جعل عامل قابل للقياس الكمي يمكن على أساسه قياس الأداء المستمر للمشروع أو العمل. عرفوا قياس الأداء بأنه "عملية تقدير كفاءة وفعالية الإجراءات السابقة. ووفقا لهذا التعريف، يتم قياس كل من الكفاءة والفعالية، مع الإشارة إلى ما يجب تقييمه في إدارة الأداء. وقدم احد العلماء تعريف آخر أشار فيه إلى أن إدارة الأداء تعني "تقييم مدى إدارة المنظمات والقيمة التي تقدمها للعملاء والمنظمات الأخرى". وعرفت إدارة الأداء على أنها مقارنة نتائج مشروع أو عمل من حيث هدفه المحدد مسبقًا. وقياس الأداء هو عملية تحديد بعض الأهداف المحددة بدقة، مع إجراء تقييم

مستمر لكيفية استخدام الموارد وتحويلها إلى منتجات وخدمات وكيفية مطابقة جودة هذه النتائج

مع الأهداف المحددة مسبقًا. (Al-Habbashin, 2020)

يتمثل الهدف الأساسي لنظام قياس الأداء هو تحليل وتقييم هدف الشركة أو المشروع من الناحيتين المالية وغير المالية، خلال فترة التقييم المستمر، يمكن أيضا استخدام نتائج التقييم لتخصيص الموارد بطرق فعالة وفعالة وتعد الحصرية والقياس والاتساق والشمولية من بين أربع خصائص أساسية يجب النظر فيها عند تقييم أداء المشروع. كما تعد البيانات التي تم جمعها من قياس الأداء مهمة للغاية لنجاح المشروع، حيث إنها توضح الموقف الحالي وتمكن من تحسين الأداء الكلي للمشروع ويمكن الهدف الرئيسي لقياس الأداء هو جعل الشركة أكثر كفاءة مع تحسين أدائها. ويجب أن يبدأ القياس على الفور بمجرد اختيار المعايير وأن يستمر طوال المشروع. (Riad, 2024))

وبالنسبة للشركات الموجهة نحو المشاريع، يعمل نظام مناسب لإدارة المخاطر كأداة كفؤة وفعالة لضمان نجاح المشروع، وبالتالي لضمان دقة وكفاءة نظام إدارة المخاطر، كما يجب تطوير معيار لقياس الأداء. وأن القياس الدقيق لأداء نظام إدارة المخاطر للشركة أو المشروع أمر بالغ الأهمية لنجاحها. كما يساعد قياس أداء المخاطر أيضا على تقليل عوامل الخطر المرتبطة بالمشروع لضمان الاختيار المناسب لنظام إدارة المخاطر المناسب، وينبغي إدراج إدارة أداء المخاطر في نظام الشركة الأساسي، حيث لا تستطيع إدارة المخاطر وحدها ضمان نجاح المشروع، ويعد تقييم الأداء الحالي ضروري لفهم السيناريو الحقيقي لخطة إدارة المخاطر. (سعودي، 2020)

4.2.2 خطوات عملية إدارة المخاطر:

إن الخطوات المتبعة في إدارة المخاطر حسب هي:

- ✓ **التحضير:** ويتضمن إنشاء سياق تخطيط العملية وتحديد نطاق الممارسة، وهوية وأهداف أصحاب المصلحة، والأساس الذي سيتم على أساسه تقييم المخاطر وتحديد إطار للعملية وجدول أعمال التحديد والتحليل.
- ✓ **تحديد المخاطر:** بعد تحديد السياق في عملية إدارة المخاطر يتم تحديد المخاطر المحتملة والمتعلقة بالأحداث التي تسبب المشاكل عند حدوثها. يبدأ تحديد المخاطر من مصادر المشاكل وهذا يتطلب معرفة المنظمة، والبيئة التي تمارس عملها فيها بكافة مكوناتها القانونية والاجتماعية والاقتصادية

والسياسية والمناخية، وما لديها من نقاط قوة وضعف، وتاريخ تعرضها للخسائر بسبب ضعف التخطيط لها، أو بسبب عمليات التصنيع، أو ما تسببه نظم الإدارة وآليات عملها. مما يبرز أهمية هذه المرحلة أن أي فشل فيها وقد يتسبب في تحديد خاطئ للمخاطر وبالتالي خسارة كبيرة للمنظمة، وبعد تحديد المخاطر الأساس الذي ستعمل به إدارة المخاطر فيما بعد، بحيث تكون طرق التحديد على شكل نماذج تحديد المصدر أو المشكلة أو الحدث الذي يولد المخاطرة. (Ashqar, 2020))

✓ **تقدير المخاطر** وفيما يلي عملية تحديد المخاطر، تبدأ عملية تقييمها من جهة شدتها والخسارة التي قد تحدثها ومستوى إمكانية حدوثها وكل تلك الأمور قد تكون سهلة القياس، كما في حالة تقدير قيمة المبنى المفقود، أو قد تكون من المستحيل تحديدها بدقة مثل الأضرار المعنوية وخسران السمعة مثلاً. لذلك؛ من الأهمية بمكان في عملية التقييم الحرص على إجراء أفضل وأدق التوقعات بغرض التأكد من أولويات تنفيذ خطة إدارة المخاطر. وتكمن الصعوبة هنا في تحديد مستويات إمكانية الحدوث بسبب عدم توفر المعلومات الإحصائية عن جميع أنواع الحوادث التي سبق وان حدثت. كما أنه غالباً ما يكون من الصعوبة بمكان تقييم شدة التأثير للأصول المعنوية غير الملموسة. وبالتالي، فإن الآراء القائمة على الخبرة والمعرفة إلى جانب الإحصاءات المتاحة تعتبر المصادر الأساسية للمعلومات. ومع ذلك، لا بد من تقييم المخاطر بناء عليها لتسهيل فهم المخاطر بشكل مبدئي. وبذلك ظهرت العديد من النظريات والمحاولات لتحديد المخاطر. ومنها ظهرت الكثير من صيغ المخاطر المختلفة ولكن الصيغة الأكثر قبولاً لتقدير المخاطر قد تكون معدل الحدوث مضروباً في تأثيره من الضروري أن تقدم نتائج تقييمات المخاطر بشكل مالي في المنظمات التجارية، هناك صيغة مقترحة لعرض المخاطر المالية تم الموافقة عليها كصيغة للتحليل الرسمي للمخاطر في الوكالات الحكومية الأمريكية حيث تقترح الصيغة حساب توقع الخسارة السنوي ثم مقارنة قيمة الخسارة المتوقعة بتكاليف تنفيذ إدارة الأمان تحليل التكلفة والفوائد. (Al Shebani, 2023))

✓ **علاجات المخاطر المحتملة** بمجرد تحديد المخاطر وتقييمها، تندرج جميع تقنيات إدارة المخاطر في فئة واحدة أو أكثر من هذه الفئات الأربع الرئيسية:

أ نقل المخاطر: يعني تحويل المخاطر أن الطرف المتوقع حيث يقوم بتحويل كل أو جزء من الخسائر الناتجة عن التعرض للمخاطر إلى طرف آخر مقابل تكلفة. وتتضمن عقود التأمين بشكل أساسي

تحويلات المخاطر. بصرف النظر عن جهاز التأمين، هناك بعض التقنيات الأخرى التي يمكن من خلالها نقل المخاطر.

ب تجنب المخاطر تجنب المخاطر أو الظروف التي قد تؤدي إلى خسائر بطريقة أخرى، بما في ذلك عدم القيام بنشاط قد ينطوي على مخاطر. قد يبدو التجنب هو الحل لجميع المخاطر، لكن تجنب المخاطر يعني أيضا خسارة المكاسب المحتملة التي قد يسمح بها قبول (الاحتفاظ) بالمخاطر. عدم الدخول في عمل تجاري لتجنب مخاطر الخسارة يؤدي أيضا إلى تجنب إمكانية جني الأرباح.

ت الابتعاد عن المخاطر يشير الاحتفاظ بالمخاطر إلى أن الخسائر الناتجة عن التعرض للمخاطر يجب الاحتفاظ بها أو تحملها من قبل الطرف أو المنظمة. ويعتبر الاحتفاظ بالمخاطر بشكل عام قرارًا مدروسًا لمنظمات الأعمال الموروثة بالخصائص التالية التأمين الذاتي والتأمين الأسير هما طريقتان للاحتفاظ.

ث السيطرة على المخاطر: يمكن السيطرة على المخاطر إما عن طريق التجنب أو عن طريق التحكم في الخسائر. يعني التجنب أنه إما لا يتم اكتساب تعرض معين للخسارة أو التخلي عن تعرض موجود يمكن ممارسة السيطرة على الخسارة بطريقتين.

✓ **وضع الخطة:** حيث تحدد مجموعة الطرق التي سيتم استخدامها لكل خطر. ويجب تسجيل كل قرار من قرارات إدارة المخاطر والموافقة عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. فمثلا، يجب أن ترتبط المخاطر التي تخص الصورة الذهنية للمنظمة بقرارات الإدارة العليا، أما إدارة تكنولوجيا المعلومات تقرر بشأن المخاطر المتعلقة بفيروسات الكمبيوتر وتقترح خطط الإدارة تلك المخاطر من خلال ضوابط أمنية يمكن تطبيقها، تحتوي خطة إدارة المخاطر الجيدة على جدول زمني الهدف منه الرقابة على المسؤولين عن تطبيق كل تلك الإجراءات.

✓ **التنفيذ:** إذا تم تتبع تنفيذ الخطط التي تم رسمها تكون آثار المخاطر أخف، ويمكن أن يتحقق ذلك على سبيل المثال عن طريق شراء بوالصل التأمين للمخاطر التي يراد نقلها إلى شركة التأمين والعمل على اجتناب المخاطر الممكن تجنبها بدون المساس بأهداف المنظمة.

✓ **مراجعة الخطة وتقييمها** ولأن الخطط الأولية لن تكون مثالية بدون عمليات التنفيذ يتطلب التنفيذ. الممارسة والخبرة والاعتماد على نتائج الخسارة الفعلية من أجل إجراء التغييرات في الخطة واخذ

المعلومات والاعتماد عليها لاتخاذ مختلف القرارات للتعامل مع المخاطر ومواجهتها. وكل ذلك يعتمد على تحديث المعلومات الناتجة عن نتائج تحليل المخاطر وخطط الإدارة من أجل تقييم بأن ضوابط الأمان المحددة مسبقًا لا تزال فعالة، ولتقييم احتمالية التغيير في مستويات المخاطرة في بيئة الأعمال.

5.2.2 أبعاد إدارة المخاطر:

■ فهم المخاطر:

تؤكد النتائج نتائج الدراسات زيادة الاهتمام بإدارة المخاطر في المنظمات مع وجود تصور إيجابي لإدارة المخاطر كوسيلة للتأثير على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة. وتواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم مخاطر مماثلة تقريبًا مع اختلاف نسبيها. (Riad, 2024))

ووفقًا لي أحد العلماء فقد ركزت الدراسات الأكاديمية حول إدارة مخاطر المنظمات على جانبين رئيسيين هما: تحليل العوامل التي تؤثر على اعتماد إدارة المخاطر وتأثيراته على أداء المنظمات. كما يزعمون أنه لم يتم إجراء أي دراسات حتى الآن لاقتراح نماذج قوية ودقيقة لتقييم مستوى الجودة ومستوى نضج برامج إدارة المخاطر التي تنفذها المنظمات. وقد تم الاعتراف بالتنوع على نطاق واسع كاستراتيجية مؤسسية للتطوير والمحافظة على قيمة المنظمة، وتقر نظريات إدارة المخاطر الحديثة بأن المنظمات ذات العمليات المتنوعة تشهد مخاطر أكبر بسبب حجمها وتعقيدها، وأن اعتماد ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية يؤثر على أداء الصناعة المتنوعة، لذا تهدف منظمات الأعمال الحديثة التي تقودها الأيديولوجية الرأسمالية في المقام الأول إلى تعظيم قيمة مساهمها، ويقر مديرو المنظمات ومطورو الاستراتيجيات، الذين يسعون إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة للمنظمة، بالتنوع كخيار استراتيجي للنمو طويل الأجل للمنظمة. (Lebda, 2024))

وأكد أحد العلماء أن هناك عدة مخاطر قد تدمر القيمة التي يتوقع أن تنبع من التنوع كاستراتيجية لدرء المخاطر منها إضافة تكاليف الإدارة، وتكلفة زيادة البيروقراطية، وإخفاء الأداء المالي، وما إلى ذلك هي الطرق العديدة التي يمكن أن تؤدي إلى تدمير القيمة. كما بين أن تبني وتنفيذ إدارة المخاطر

الاستراتيجية هي أنشطة وعمليات مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً وتختلف جودة التنفيذ من منظمة إلى أخرى، وبالتالي فإن الأثر الناتج عن اعتماد إدارة مخاطر المنظمات في منظمة متنوعة النشاط يعتمد على المقايضة بين التكلفة والفوائد المرتبطة بتنفيذ إدارة المخاطر الاستراتيجية. وقد اعتمد العديد من الباحثين الذين استكشفوا أهمية القيمة من إدارة المخاطر الاستراتيجية، إلى حد كبير، على المتغيرات الإرشادية ومحددات تنفيذ إدارة المخاطر الاستراتيجية من حيث تأثيرها على أداء الشركة. (أقريز، 2020)

■ تعريف المخاطر:

باعتبار إدارة المخاطر علماً جديداً نسبياً، فقد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريباً وهي أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة وتتضمن الإدارة لتلك المخاطر. (Al-Habbashin, 2020)

هناك عدة تعريفات للمخاطر اعتماداً على التطبيق، ففي نظرية القرار، ترتبط المخاطر باتخاذ القرارات في ظل احتمالات معروفة لحالات الطبيعة. أما في النظرية الاقتصادية، تنشأ المخاطر عندما يستطيع صانع القرار تحويل الاحتمالات إلى النتائج المحتملة. ويعتبر التعريف المقبول بشكل جيد للمخاطر حسب هيئة الإدارة المعرفية للمخاطر بأنها "أحداث أو حالة غير مؤكدة، إذا حدثت تحقق تأثيراً إيجابياً (فرصة) أو سلبياً (تهديد) على أهداف المشروع. (Ashqar, 2020)

كما تعرف المخاطر بأنها توقع أو احتمال حدوث أحداث ذات خطورة نتيجة عدم القدرة على توقع مخرجات العملية التي تنجزها وتعود إلى حالة تأكد التي تعتري الحدث عند التنفيذ، وإلى مجموعة المتغيرات المتداخلة والتي تمتاز بجدية التغيير والتذبذب في الحدوث. كما تعرف المخاطر بأنها حالة تمتاز باحتمالية الحدوث بمخرجات مستقبلية تؤثر على الخطط التي تم صياغتها وتبنيها من قبل الشركة، وينتج عنها انحرافات عن هذه الخطط مما يتطلب إجراءات تصحيحية قد تكون كبيرة وأحياناً بسيطة بأنه احتمال حدوث عرقلة غير مرغوب فيها بالمشروع. (طاهري، 2019)

ويعرف أحد العلماء إدارة المخاطر بأنها منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر عن طريق توقع الخسارة أو الأثر للخسائر التي تقع إلى حد أدنى بانها الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية الحدوث. كما عرفها بأنها تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل. ووفقا فإن الخطر هو حدث أو مجموعة غير مؤكدة من الأحداث التي في حال حدوثها، سيكون لها تأثير على تحقيق الأهداف، حيث يتم قياس الخطر من خلال الجمع بين احتمال حدوث تهديد أو فرصة مدركة وحجم تأثيره على الأهداف. (حواس، 2024)

■ تقييم المخاطر:

تعرف عملية تقييم المخاطر على أنها تحديد أولويات إدارة المخاطر من خلال إنشاء علاقات نوعية و/أو كمية بين الفوائد والمخاطر المرتبطة بها. "ويجب على أي شخص مسؤول عن بيانات الشركة أو الخادم أو الشبكة أو البرامج المالية والإدارية إجراء تقييم للمخاطر. كما يمكن أن يساعد تقييم المخاطر في تحديد ما إذا كانت هذه الأصول معرضة لخطر هجوم إلكتروني أو فيروس أو فقدان البيانات من خلال كارثة طبيعية أو أي تهديد آخر. وتقوم فائدة تقييم المخاطر ببساطة على أنها تزود الإدارة بمعرفة أين وكيف تكون أعمالهم وسمعتهم معرضة للخطر. وتحاول عملية تقييم المخاطر تحديد ما تعنيه المخاطر والمقدرة في الواقع للأشخاص المعنيين أو المتأثرين بالمخاطر. وجزء كبير من هذا التقييم سيكون من خلال النظر في كيفية إدراك الأفراد للمخاطر. (سعودي، 2020)

■ مراقبة المخاطر:

تضمن مراقبة المخاطر كجزء من مراجعة برنامج إدارة المخاطر وإدارتها بشكل مستمر بحيث يجب أن تكون مراقبة المخاطر جزءاً قياسياً من مراجعات البرنامج، وفي الوقت نفسه، يجب تقييم ومراقبة إدارة المخاطر بشكل مستمر بدلاً من مجرد مراجعة البرنامج، ومراجعة الخطط بشكل روتيني في اجتماعات الإدارة كما لا بد من مراجعة وتتبع إجراءات تخفيف المخاطر من أجل التقدم، وتحديد متى يتوقع اكتمال كل إجراء بنجاح من صقل وإعادة تحديد الاستراتيجيات وخطوات العمل حسب الحاجة، وإعادة النظر في

تحليل المخاطر عند الانتهاء من الخطط والإجراءات وتقييم. التأثير لبرنامج المسار الحرج، وإعادة تقييم تعرض البرنامج للخطر بشكل روتيني، مع ضرورة تقييم البيئة الحالية بحثاً عن مخاطر جديدة أو تعديل للمخاطر الحالية. وهناك مجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها في تقييم ومراقبة المخاطر منها. AI ((Shebani, 2023

أدوات تجارية: تتوفر العديد من الأدوات التجارية لدعم جهود إدارة مخاطر، ومن أدوات إدارة المخاطر الأكثر استخداماً من قبل الحكومة والمنظمات هي: رادار المخاطر ورادار المخاطر الأمريكية، ومجموعة الفكر الاستراتيجي لمدير المخاطر النشطة إن هذه الأدوات عبارة عن تطبيقات قائمة على الويب تدعم جميع الخطوات في عملية إدارة المخاطر ورقابتها. (باقر، 2020)

أدوات المقاول (المنفذ): تنفذ البرامج في الحكومة أو المنظمات في بعض الأحيان تكون عملية مشتركة لإدارة المخاطر بين الحكومة / المقاول تستخدم الأدوات التي يوفرها المقاول. وقد طور عدد من المتعاقدين الحكوميين والمنظمات تطبيقات رئيسية لإدارة المخاطر الداخلية والعديد من هذه التطبيقات قابلة للمقارنة مع الأدوات التجارية، وتكون ذات دعم فعال لإدارة المخاطر. (Lebda, 2024)

أدوات إحصائية: تستخدم العديد من البرامج كأدوات مخصصة مثل Microsoft Excel أو Access لإدارة المخاطر والرقابة على أنشطتها، حيث تفي بعض الحلول المخصصة بمعايير اختيار الأداة الرقابية على إدارة المخاطر، وهذا مهم عند النظر في حل مخصص يلبي حاجة الرقابة على المخاطر إلى الدعم. (أفريقز، 2020)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

4.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

5.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وتضمن أربع ابعاد (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) واشتملت على 20 عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير

التابع (إدارة المخاطر) في المملكة العربية السعودية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

✓ مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

✓ مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

➤ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الرسالة			
1	تُعبّر رسالة المؤسسة بوضوح عن قيمها وأهدافها الرئيسية.	0.588**	0.000
2	أرى أن رسالة المؤسسة تلهم الموظفين للعمل بشكل أفضل.	0.687**	0.000
3	تُساعد رسالة المؤسسة في توجيه القرارات الاستراتيجية.	0.481**	0.000
4	أعتقد أن رسالة المؤسسة تتماشى مع احتياجات العملاء.	0.607**	0.000
5	تُعتبر رسالة المؤسسة عاملاً مهماً في تعزيز الهوية المؤسسية.	0.646**	0.000
الأهداف			
6	يتم تحديد أهداف المؤسسة بشكل واضح وواقعي.	0.778**	0.000
7	أرى أن الأهداف المحددة تسهم في تحسين أداء الفرق.	0.590**	0.000
8	يتم مراجعة الأهداف بشكل دوري لضمان توافيقها مع التغيرات في السوق.	0.782**	0.000
9	تُعتبر الأهداف طويلة الأجل جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة.	0.795**	0.000
10	أعتقد أن الأهداف تُحفز الموظفين على تحقيق نتائج متميزة.	0.488**	0.000
الاستراتيجية			
11	تُعتبر الاستراتيجية الحالية فعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية.	0.721**	0.000
12	يتم إشراك جميع الأقسام في تطوير الاستراتيجيات الجديدة.	0.730**	0.000

13	أرى أن الاستراتيجية تأخذ في الاعتبار احتياجات العملاء وتوقعاتهم.	0.529**	0.000
14	تُستخدم بيانات السوق بفعالية في صياغة الاستراتيجيات.	0.634**	0.000
15	أعتقد أن الاستراتيجية تُعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.	0.671**	0.000
السياسات			
16	تُعتبر السياسات الموجودة في المؤسسة واضحة وسهلة الفهم.	0.778**	0.000
17	يتم تطبيق السياسات بشكل عادل ومنصف بين جميع الموظفين.	0.590**	0.000
18	تُساعد السياسات على تنظيم العمليات والإجراءات بشكل فعال.	0.782**	0.000
19	أرى أن السياسات تُساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة.	0.795**	0.000
20	أعتقد أن مراجعة السياسات بشكل دوري تُساعد في تحسين الأداء المؤسسي.	0.488**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور التخطيط الاستراتيجي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور التخطيط الاستراتيجي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

➤ المحور الثاني: إدارة المخاطر

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	أعتقد أن إدارة المخاطر تُعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة.	0.694**	0.000
2	تُساعد إدارة المخاطر في تحديد التحديات المحتملة التي قد تواجه المشروع.	0.709**	0.000
3	أرى أن هناك وعياً كافياً بين الموظفين بأهمية إدارة المخاطر.	0.649**	0.000
4	يتم تطبيق إجراءات فعالة للتعامل مع المخاطر المحتملة في المؤسسة.	0.725**	0.000
5	أعتقد أن إدارة المخاطر تُساهم في تحسين استدامة المؤسسة.	0.652**	0.000
6	تُعتبر أدوات إدارة المخاطر المستخدمة في المؤسسة فعالة.	0.750**	0.000
7	أرى أن تقييم المخاطر يتم بشكل دوري ومنتظم.	0.448**	0.000
8	تُساعد إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.649**	0.000
9	أعتقد أن وجود خطة استجابة للمخاطر يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف.	0.630**	0.000
10	تُعتبر الشفافية في إدارة المخاطر عاملاً مهماً لبناء الثقة بين الموظفين والإدارة.	0.673**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المخاطر كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المخاطر تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
التخطيط الاستراتيجي	0.850	20
إدارة المخاطر	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على

صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح

باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2

22.8	80	رئيس قسم	
------	----	----------	--

2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

➤ المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

1- الرسالة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الرسالة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تُعبّر رسالة المؤسسة بوضوح عن قيمها وأهدافها الرئيسية.	4.253	0.683	4	مرتفع جداً
أرى أن رسالة المؤسسة تلهم الموظفين للعمل بشكل أفضل.	4.276	0.766	2	مرتفع جداً
تُساعد رسالة المؤسسة في توجيه القرارات الاستراتيجية.	4.198	0.773	5	مرتفع
أعتقد أن رسالة المؤسسة تتماشى مع احتياجات العملاء.	4.372	0.564	1	مرتفع جداً
تُعتبر رسالة المؤسسة عاملاً مهماً في تعزيز الهوية المؤسسية.	4.273	0.775	3	مرتفع جداً
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

تم ترتيب عبارات الرسالة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من

وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (أعتقد أن رسالة المؤسسة تتماشى مع احتياجات العملاء) هي أكثر

العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة

(تُساعد رسالة المؤسسة في توجيه القرارات الاستراتيجية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الرسالة تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الرسالة كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2- الأهداف

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأهداف

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم تحديد أهداف المؤسسة بشكل واضح وواقعي.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
أرى أن الأهداف المحددة تسهم في تحسين أداء الفرق.	4.161	0.758	5	مرتفع
يتم مراجعة الأهداف بشكل دوري لضمان توافقها مع التغيرات في السوق.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
تُعتبر الأهداف طويلة الأجل جزءًا أساسيًا من استراتيجية المؤسسة.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
أعتقد أن الأهداف تُحفز الموظفين على تحقيق نتائج متميزة.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الأهداف من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تُعتبر الأهداف طويلة الأجل جزءًا أساسيًا من استراتيجية

المؤسسة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (أرى أن الأهداف المحددة تسهم في تحسين أداء الفرق) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الأهداف تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الأهداف كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

3- الاستراتيجية

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تقييم

المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تُعتبر الاستراتيجية الحالية فعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
يتم إشراك جميع الأقسام في تطوير الاستراتيجيات الجديدة.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
أرى أن الاستراتيجية تأخذ في الاعتبار احتياجات العملاء وتوقعاتهم.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
تُستخدم بيانات السوق بفعالية في صياغة الاستراتيجيات.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا
أعتقد أن الاستراتيجية تُعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.	4.216	0.773	5	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الاستراتيجية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم إشراك جميع الأقسام في تطوير الاستراتيجيات الجديدة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (أعتقد أن الاستراتيجية تُعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الاستراتيجية تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من الاستراتيجية كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

4- السياسات

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات السياسات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تُعتبر السياسات الموجودة في المؤسسة واضحة وسهلة الفهم.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
يتم تطبيق السياسات بشكل عادل ومنصف بين جميع الموظفين.	4.161	0.758	5	مرتفع
تُساعد السياسات على تنظيم العمليات والإجراءات بشكل فعال.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
أرى أن السياسات تُساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
أعتقد أن مراجعة السياسات بشكل دوري تُساعد في تحسين الأداء المؤسسي.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات السياسات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (أرى أن السياسات تُساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (يتم تطبيق السياسات بشكل عادل ومنصف بين جميع الموظفين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات السياسات تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جداً وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جداً من السياسات كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

➤ المحور الثاني: إدارة المخاطر

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إدارة

المخاطر

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
أعتقد أن إدارة المخاطر تُعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة.	4.169	0.953	3	مرتفع
تُساعد إدارة المخاطر في تحديد التحديات المحتملة التي قد تواجه المشروع.	4.076	0.796	7	مرتفع
أرى أن هناك وعياً كافياً بين الموظفين بأهمية إدارة المخاطر.	4.091	0.855	5	مرتفع
يتم تطبيق إجراءات فعالة للتعامل مع المخاطر المحتملة في المؤسسة.	4.154	0.678	4	مرتفع

مرتفع	8	0.754	4.010	أعتقد أن إدارة المخاطر تُساهم في تحسين استدامة المؤسسة.
مرتفع	9	0.780	3.982	تُعتبر أدوات إدارة المخاطر المستخدمة في المؤسسة فعالة.
مرتفع	6	0.764	4.078	أرى أن تقييم المخاطر يتم بشكل دوري ومنظم.
مرتفع	10	0.907	3.917	تُساعد إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
مرتفع جدا	2	0.667	4.221	أعتقد أن وجود خطة استجابة للمخاطر يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف.
مرتفع جدا	1	0.596	4.250	تُعتبر الشفافية في إدارة المخاطر عاملاً مهماً لبناء الثقة بين الموظفين والإدارة.
مرتفع		0.775	4.095	المتوسط

تم ترتيب عبارات إدارة المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تُعتبر الشفافية في إدارة المخاطر عاملاً مهماً لبناء الثقة بين الموظفين والإدارة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تُساعد إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات إدارة المخاطر تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعه في وزارة الصحة.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر

بالمملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التخطيط الاستراتيجي بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر بمقدار 0.446 % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: الفرضية الفرعية الأولى ($H_0:1$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للرسالة على إدارة المخاطر في وزارة الصحة.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحديد المخاطر على أداء الشركات الناشئة

P-VALUE	R	R ²	F	t	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الرسالة على إدارة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وإدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (الرسالة) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الرسالة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الأهداف على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في

المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الأهداف على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وإدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الأهداف) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأهداف بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجية على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الاستراتيجية على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الاستراتيجية على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الاستراتيجية) يفسر 42.2 % من التغيرات

التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي للسياسات على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى السياسات على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين السياسات على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (السياسات) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى السياسات بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 نتائج الدراسة

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من الرسالة كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من الأهداف كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من الاستراتيجية كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من السياسات كأحد ابعاد التخطيط الاستراتيجي حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

✓ ارتفاع مستوى إدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095

بانحراف معياري 0.775.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في

وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل

(التخطيط الاستراتيجي) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر) وان

باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التخطيط

الاستراتيجي بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وإدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الرسالة) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الرسالة بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وإدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الأهداف) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الأهداف بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر بمقدار 0.337% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الاستراتيجية) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستراتيجية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.294% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين السياسات على إدارة المخاطر في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (السياسات) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (إدارة المخاطر) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى السياسات بمقدار 1 % ازداد

مستوى إدارة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

2.5 التوصيات

- ✓ يُنصح بتطوير برامج تدريبية تهدف إلى زيادة وعي الموظفين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر.
- ✓ يُفضل اعتماد إطار عمل موحد يجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، مما يسهل من تطبيق المعايير والممارسات الجيدة.
- ✓ يُنصح باستخدام تقنيات تحليل البيانات لتحديد المخاطر المحتملة وتقييم آثارها على وزارة الصحة.
- ✓ يجب إجراء تقييم دوري لفعالية استراتيجيات التخطيط في إدارة المخاطر، مع تعديلها بناءً على النتائج.
- ✓ يُفضل تشجيع التعاون والتنسيق بين مختلف الإدارات في وزارة الصحة لضمان تبادل المعلومات حول المخاطر.
- ✓ يُنصح بوضع خطط استجابة شاملة للمخاطر المحتملة، تشمل استراتيجيات للتخفيف والتعويض.
- ✓ يجب تطوير معايير ومؤشرات لقياس فعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر.
- ✓ يُفضل تعزيز ثقافة الابتكار في الوزارة، مما يساهم في تطوير استراتيجيات جديدة للتعامل مع المخاطر.
- ✓ يُنصح باستثمار في أدوات التكنولوجيا الحديثة لتحسين عمليات التخطيط وإدارة المخاطر.
- ✓ يُفضل تشكيل فريق متخصص في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر لضمان التركيز على هذه الموضوعات بشكل مستمر.

3.5 المقترحات

- إجراء دراسة تحليلية لتقييم تأثير التخطيط الاستراتيجي على تقليل المخاطر في وزارة الصحة.
- دراسة تجارب دول أخرى في تخطيط استراتيجي فعال لإدارة المخاطر، واستخلاص الدروس المستفادة.

- دراسة تقييم فعالية الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر في وزارة الصحة.
- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر.
- إجراء دراسة حالة تفصيلية على مشروع محدد في وزارة الصحة لتقييم كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر.

Abstract

This study aimed to explore the impact of strategic planning with its various dimensions (mission, objectives, strategy, policies) on risk management with its dimensions (risk understanding, risk definition, risk assessment, risk monitoring) in the Ministry of Health. A stratified random sample of 350 managers from senior and middle management was selected, with data collected using an electronic questionnaire and analyzed using the descriptive-analytical approach. A set of statistical methods was applied.

The results of the study showed a very high level of the mission as one of the dimensions of strategic planning, a very high level of objectives as one of the dimensions of strategic planning, and a very high level of strategy as one of the dimensions of strategic planning.

Based on these results, the study recommends the development of training programs aimed at increasing employees' awareness of the importance of strategic planning in risk management. It is preferable to adopt a unified framework that combines strategic planning and risk management, which would facilitate the application of good standards and practices.

Keywords: Strategic Planning – Risk Management – Ministry of Health

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع68، 343 - 366. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318612>
- أبو خريص، عمران علي. (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية: نموذج تطبيقي: الجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع33، 440 - 473.
- أحمد، محمد. (2025). التخطيط الاستراتيجي المتوازن للثورة السورية: معا لتكوين بطاقة الأداء المتوازن للثورة السورية. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع151، 54 - 60.
- أقرقز، محمد. (2020). إدارة الأزمات وتدابير المخاطر: أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد 19: قراءة في التجربة المغربية بين النص الدستوري والممارسة. مجلة منازعات الأعمال، ع57، 232 - 255.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع68، 343 - 366. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318612>

- بكوش، مهاء، و بوغازي، فريدة. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج25، ع1 ، 168. 149 -
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1290732>
- بكوش، مهاء، و بوغازي، فريدة. (2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج25، ع1 ، 168. 149 -
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1290732>
- ثابت، محمود عبده، و الأنصاري، أحمد عبدالرزاق محمد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في هيئة المنطقة الحرة - عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج29، ع1 ، 51 - 31. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385481>
- ثابت، محمود عبده، و الأنصاري، أحمد عبدالرزاق محمد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في هيئة المنطقة الحرة - عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج29، ع1 ، 51 - 31. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385481>
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264921>
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264921>
- حواس، محمد. (2024). شبكة تسيير المخاطر: حلقة الوصل بين التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر: دراسة حالة شركة متيجة للإسمنت "S.C.MI - GICA". مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج8، ع1 ، 136 - 153.

- الحوامدة، نضال صالح إبراهيم، و القلاف، جمعة عبدالرحمن سعد عبدالله. (2021). أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج4، ع2 ، 1204. 1228. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1202551>
- الحوامدة، نضال صالح إبراهيم، و القلاف، جمعة عبدالرحمن سعد عبدالله. (2021). أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج4، ع2 ، 1204. 1228. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1202551>
- الخيارين، حمد مبارك زايد المطوع، و منصور، معن حسين. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103515>
- الخيارين، حمد مبارك زايد المطوع، و منصور، معن حسين. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الزرقاء، الزرقاء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103515>
- الزيايدي، عبدالعظيم دريفش جبار. (2022). أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات التكامل الاستراتيجي: الدور التفاعلي للعداء البيئي. تنمية الرافدين، مج41، ع135 ، 288 - 329.
- سعادة، عبدالحكيم حسين، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2022). أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في شركة مياه اليرموك. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع1 ، 351 - 381. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1221376>

- سعادة، عبدالحكيم حسين، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2022). أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في شركة مياه اليرموك. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع1، 351 - 381. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1221376>
- سعودي، نهلة إبراهيم. (2020). إدارة المخاطر وثقافة الأزمات: دراسة لرؤى عينة من شباب جامعة الإسكندرية. مجلة كلية الآداب، ع94، 1 - 40.
- صباح، فيصل يوسف مصطفى محمد، الحلايقة، أحمد، و خلوف، محمود محمد مصطفى. (2021). التخطيط الاستراتيجي لهيئات الحكم المحلي: الشكل المقترح لدوائر العلاقات العامة في الهيئات المحلية الفلسطينية باستخدام نموذج دلفي. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع22، 217 - 246.
- طاهري، طيبة، و شكيب، كاهية أحمد. (2019). إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954 بوهران. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج9، ع1، 300 - 315.
- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج36، ع3، 211 - 264. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1152744>
- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج36، ع3، 211 - 264. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1152744>

- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج36، ع3، 211 - 264.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، و محمد، نور الدين علي نور الدين. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ع14، 1 - 23. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1249014>
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، و محمد، نور الدين علي نور الدين. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ع14، 1 - 23. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1249014>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Ansyari, S. (2024). Implementation of Risk Management in Strategic Decision Making. International Journal of Business Strategy, 30(4), 110-125.
- Al Shebani, N. A. S. A., Wassan, N., and Al Amri, K. (2023). Risk Management in Aviation Supply Chain: A Case Study of Oman Air (Unpublished Master Thesis). Sultan Qaboos University, Muscat.
- Al-Habbashin, Mohammed Abdullah, and Al-Nusour, Moawia. (2020). Managing Risk in Public Transport in Jordan: Case Study Amman Bus Rapid Transit System (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.

- Alkaser, S. A. (2023). Strategic Planning as an Input to Knowledge Management: An Empirical Study on Public Education Schools in Jazan Governorate. *King Khalid University Journal of Educational Sciences*, Vol. 10, No. 3, 147-169.
- Ansyari, S. (2024). Implementation of Risk Management in Strategic Decision Making. *International Journal of Business Strategy*, 30(4), 110-125 .
- Ansyari, S. (2024). Implementation of Risk Management in Strategic Decision Making. *International Journal of Business Strategy*, 30(4), 110-125.
- Ansyari, S. (2024). Implementation of Risk Management in Strategic Decision Making. *International Journal of Business Strategy*, 30(4), 110-125 .
- Asaad, S. N., and Iriqat, D. (2019). Review of the Strategic National Plan for Palestinian International Relations (Unpublished MA Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
- Ashqar, Raghad Nasser Ali, and Al-Jallad, Raafat. (2020). Liquidity Risk Management Practices: A Comparative Study between Islamic and Conventional Banks in Palestine (Unpublished Master's Thesis). An-Najah National University, Nablus.
- Babii, A., Melnyk, Y., & Kozachenko, O. (2022). Continuous Risk Monitoring and Adaptive Business Planning. *Risk and Business Strategy Journal*, 19(3), 85-100.
- Babii, A., Melnyk, Y., & Kozachenko, O. (2022). Continuous Risk Monitoring and Adaptive Business Planning. *Risk and Business Strategy Journal*, 19(3), 85-100.
- Babii, A., Melnyk, Y., & Kozachenko, O. (2022). Continuous Risk Monitoring and Adaptive Business Planning. *Risk and Business Strategy Journal*, 19(3), 85-100.

- Babii, A., Melnyk, Y., & Kozachenko, O. (2022). Continuous Risk Monitoring and Adaptive Business Planning. *Risk and Business Strategy Journal*, 19(3), 85-100.

- Barkahoum, A., and Achroufkebir, S. (2024). The Reality of Strategic Planning in Economic Institutions: Case Study of Atlas Bricks Factory at Bou Saada. *Al-Muntada Journal for Economic Studies and Research*, Vol. 8, No. 1, 137-146.

- Hassan, O. M., and Elzohry, M. A. (2019). Strategic Planning for Human Resources in Hotels: A Field Study on a Sample of Five Star Hotels in Greater Cairo. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 5, Supplement, 31-54.

- Kanu, M. (2022). Risk Culture and Strategic Planning Roles on Enterprise Risk Management and Firm Performance in Selected African Countries. *Business Management and Strategy*, 13(1), 155-170.

- Kanu, M. (2022). Risk Culture and Strategic Planning Roles on Enterprise Risk Management and Firm Performance in Selected African Countries. *Business Management and Strategy*, 13(1), 155-170.

- Kanu, M. S. (2021). A Theoretical Framework for Enterprise Risk Management and Organizational Performance. *International Business Research*, 14(5), 63-80

- Kanu, M. S. (2021). A Theoretical Framework for Enterprise Risk Management and Organizational Performance. *International Business Research*, 14(5), 63-80

- Laouadi, R. (2023). Strategic Workforce Planning: Case Study of the Algerian Company for the Management of the Electricity Transmission Network between 2015-2018. *Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 23, Special Issue, 93 - 103.

- Lebda, Raymond El-Saeed Mohamed. (2024). The Impact of Fintech on Credit Risk Management: An Applied Study on the Egyptian Banking Sector. Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Vol. 61, No. 5, 381-422.
- Makkawi, A. (2023). The Role of Strategic Planning and Risk Management in Small and Medium Enterprises: Evidence from Palestine. Journal of Business and Management, 45(2), 120-135.
- Makkawi, A. (2023). The Role of Strategic Planning and Risk Management in Small and Medium Enterprises: Evidence from Palestine. Journal of Business and Management, 45(2), 120-135 .
- Makkawi, A. (2023). The Role of Strategic Planning and Risk Management in Small and Medium Enterprises: Evidence from Palestine. Journal of Business and Management, 45(2), 120-135.
- Makkawi, A. (2023). The Role of Strategic Planning and Risk Management in Small and Medium Enterprises: Evidence from Palestine. Journal of Business and Management, 45(2), 120-135 .
- Riad, M. (2024). Solvency II Risk Management Requirements: A Spotlight on Algeria's Insurance Industry. Al-Manhal Al-Iqtisadi Journal, Vol. 7, No. 1, 1063-1078.
- Sekretareva, N. (2023). The Importance of Strategic Risk Management in Organisational Change Management. European Journal of Risk and Strategic Management, 21(1), 45-60.
- Sekretareva, N. (2023). The Importance of Strategic Risk Management in Organisational Change Management. European Journal of Risk and Strategic Management, 21(1), 45-60.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر دراسة

تطبيقية على وزارة الصحة

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10-أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المتغيرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة
الرسالة					
تُعبّر رسالة المؤسسة بوضوح عن قيمها وأهدافها الرئيسية.					
أرى أن رسالة المؤسسة تلهم الموظفين للعمل بشكل أفضل.					
تُساعد رسالة المؤسسة في توجيه القرارات الاستراتيجية.					
أعتقد أن رسالة المؤسسة تتماشى مع احتياجات العملاء.					
تُعتبر رسالة المؤسسة عاملاً مهماً في تعزيز الهوية المؤسسية.					
الأهداف					
يتم تحديد أهداف المؤسسة بشكل واضح وواقعي.					
أرى أن الأهداف المحددة تسهم في تحسين أداء الفرق.					
يتم مراجعة الأهداف بشكل دوري لضمان توافقها مع التغيرات في السوق.					

					تُعتبر الأهداف طويلة الأجل جزءًا أساسيًا من استراتيجية المؤسسة.
					أعتقد أن الأهداف تُحفز الموظفين على تحقيق نتائج متميزة.
الاستراتيجية					
					تُعتبر الاستراتيجية الحالية فعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية.
					يتم إشراك جميع الأقسام في تطوير الاستراتيجية الجديدة.
					أرى أن الاستراتيجية تأخذ في الاعتبار احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
					تُستخدم بيانات السوق بفعالية في صياغة الاستراتيجية.
					أعتقد أن الاستراتيجية تُعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة.
السياسات					
					تُعتبر السياسات الموجودة في المؤسسة واضحة وسهلة الفهم.
					يتم تطبيق السياسات بشكل عادل ومنصف بين جميع الموظفين.
					تُساعد السياسات على تنظيم العمليات والإجراءات بشكل فعال.
					أرى أن السياسات تُساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة.
					أعتقد أن مراجعة السياسات بشكل دوري تُساعد في تحسين الأداء المؤسسي.

المحور الثاني: إدارة المخاطر

المتغيرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أعتقد أن إدارة المخاطر تُعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة.					
تُساعد إدارة المخاطر في تحديد التحديات المحتملة التي قد تواجه المشروع.					
أرى أن هناك وعياً كافياً بين الموظفين بأهمية إدارة المخاطر.					
يتم تطبيق إجراءات فعالة للتعامل مع المخاطر المحتملة في المؤسسة.					
أعتقد أن إدارة المخاطر تُساهم في تحسين استدامة المؤسسة.					
تُعتبر أدوات إدارة المخاطر المستخدمة في المؤسسة فعالة.					
أرى أن تقييم المخاطر يتم بشكل دوري ومنظم.					
تُساعد إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
أعتقد أن وجود خطة استجابة للمخاطر يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف.					
تُعتبر الشفافية في إدارة المخاطر عاملاً مهماً لبناء الثقة بين الموظفين والإدارة.					

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk management



The Impact of Strategic Planning on Risk Management: An Applied Study on the Ministry of Health

Preparation:

Reem Ali Nassar

242001336

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1446 – 2025