

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة

أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة

بمدينة الرياض

مشروع تخرج

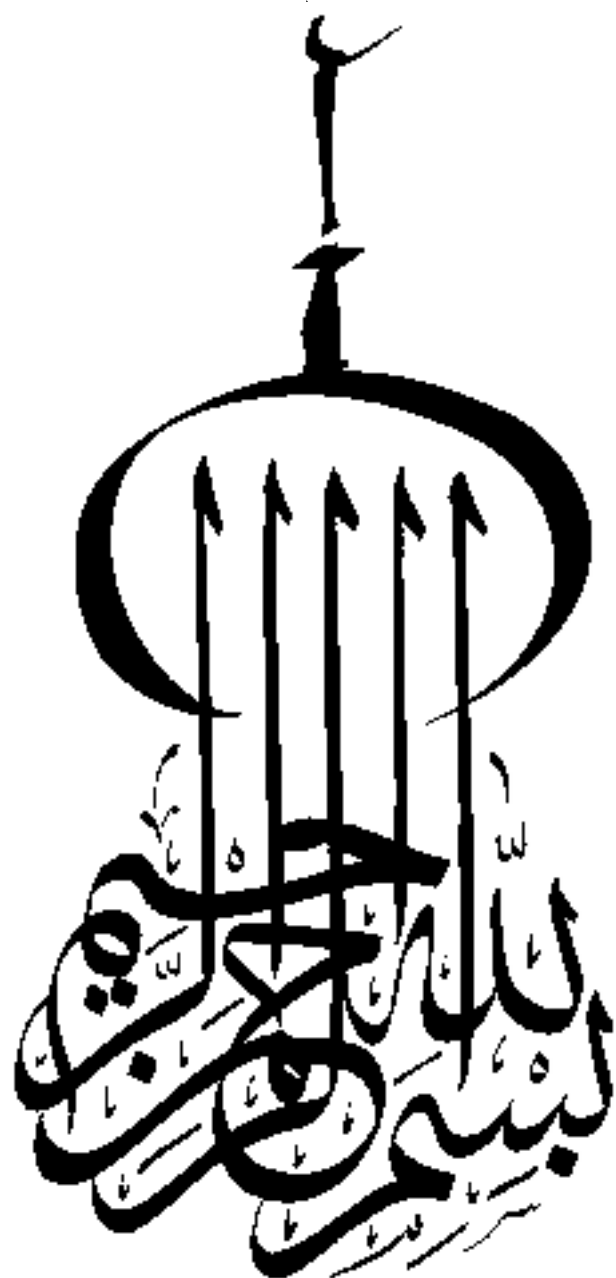
إعداد الطلاب :

إشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2023/1445



# إِهْدَاء

إلى أظهر قلوبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى من شاركني السرّاء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي المخلصة.

إلى من أتشوّق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتيّ الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

# شكر ونقد

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

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

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

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى 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 راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده تفكير النظم الحدس الرؤية المستقبلية، الشراكة في ادارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و اعتمدت هذه الدراسة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، والمكونة من (188) موظفا وموظفة وهم جميع موظفي الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في تلك المستشفيات واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات و بعد الانتهاء من توزيع الاستبانة تم جمع (183) استبانة كان منها (177) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم، الحدس، الرؤية المستقبلية، الشراكة في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة؛ كما أنه يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس، الرؤية المستقبلية، الشراكة ) في إدارة المخاطر بأبعادها منفردة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعمل بمبدأ الذكاء الاستراتيجي عند وضع الخطة المستقبلية والرؤية المستقبلية؛ وكذلك العمل على استحداث دوائر خاصة بتقييم المخاطر وتصنيفها وترتيبها على حسب درجة التأثير، وتوظيف فرق للقيام بالاحتفاظ ببنود وخطط تقييم المخاطر .

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاستراتيجي -إدارة المخاطر – المستشفيات الخاصة .

## قائمة المحتويات

|     |                                        |
|-----|----------------------------------------|
| ب   | بسم الله الرحمن الرحيم.....            |
| ج   | إهداء.....                             |
| د   | شكرو تقدير.....                        |
| هـ  | المستخلص.....                          |
| و   | قائمة المحتويات.....                   |
| ي   | قائمة الجداول.....                     |
| ل   | قائمة الأشكال.....                     |
| 1   | الفصل الأول: الاطار العام للدراسة..... |
| 1.1 | 1.1 المقدمة:.....                      |
| 2   | 2.1 مشكلة الدراسة.....                 |
| 2   | 3.1 أهمية الدراسة:.....                |
| 2   | الأهمية العلمية.....                   |
| 3   | الأهمية العملية.....                   |
| 4   | 4.1 أهداف الدراسة.....                 |
| 4   | 5.1 أسئلة الدراسة.....                 |
| 5   | 6.1 فرضيات الدراسة.....                |
| 6   | 7.1 نموذج الدراسة.....                 |
| 7   | 8.1 دافع اختيار الموضوع:.....          |
| 8   | 9.1 المنهجية :.....                    |
| 9   | 10.1 أدوات الدراسة :.....              |
| 9   | 11.1 مصادر جمع البيانات.....           |
| 9   | أولاً: المصادر الثانوية.....           |

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| 9.....  | ثانياً: المصادر الأولية.....                  |
| 9.....  | 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....        |
| 10..... | 13.1 حدود الدراسة.....                        |
| 11..... | 14.1 الدراسات السابقة.....                    |
| 21..... | الفصل الثاني: الإطار النظري.....              |
| 21..... | المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي.....         |
| 21..... | 1.1.2 تمهيد:.....                             |
| 21..... | 2.1.2 تعريف الذكاء الاستراتيجي:.....          |
| 22..... | 3.1.2 أنواع الذكاء:.....                      |
| 23..... | 4.1.2 ثانياً تعريف الاستراتيجية:.....         |
| 24..... | 5.1.2 ثالثاً: تعريف الذكاء الاستراتيجي:.....  |
| 25..... | 6.1.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:.....          |
| 26..... | 7.1.2 أدوار الذكاء الاستراتيجي:.....          |
| 28..... | 8.1.2 مبادئ الذكاء الاستراتيجي:.....          |
| 28..... | 9.1.2 خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:..... |
| 29..... | 10.1.2 إبعاد الذكاء الاستراتيجي:.....         |
| 34..... | المبحث الثاني : إدارة المخاطر.....            |
| 34..... | 1.2.2 تعريف إدارة المخاطر:.....               |
| 35..... | 2.2.2 إدارة المخاطر.....                      |
| 35..... | 3.2.2 أركان الخطر:.....                       |
| 36..... | 4.2.2 أهمية إدارة المخاطر.....                |
| 36..... | 5.2.2 خطوات إدارة المخاطر:.....               |
| 37..... | 6.2.2 أبعاد إدارة المخاطر:.....               |
| 39..... | 7.2.2 أبعاد إدارة المخاطر:.....               |
| 44..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....             |

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 44 | 1.3 تمهيد.....                                                    |
| 44 | 2.3 منهج الدراسة.....                                             |
| 44 | 3.3 مجتمع الدراسة.....                                            |
| 44 | 4.3 عينة الدراسة.....                                             |
| 45 | 5.3 مصادر جمع البيانات.....                                       |
| 45 | أولا : المصادر الثانوية.....                                      |
| 45 | ثانيا : المصادر الأولية.....                                      |
| 45 | 6.3 أداة الدراسة :.....                                           |
| 47 | 7.3 ثبات أداة الدراسة.....                                        |
| 48 | 8.3 ملائمة نموذج الدراسة.....                                     |
| 51 | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....                |
| 51 | 1.4 تمهيد :.....                                                  |
| 51 | 2.4 وصف خصائص عينة الدراسة :.....                                 |
| 55 | 3.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة.....                                 |
| 67 | 4.5 اختبار الفرضيات الدراسة.....                                  |
| 79 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....                              |
| 79 | 1.5 تمهيد.....                                                    |
| 79 | 2.5 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة :.....     |
| 80 | 3.5 نتائج تحليل أسئلة الدراسة :.....                              |
| 80 | أولا : الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة :..... |
| 80 | ثانيا : الأهمية النسبية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة :.....   |
| 80 | 4.5 نتائج تحليل واختبار الفرضيات :.....                           |
| 80 | نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى :.....                         |
| 81 | نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية :.....                        |
| 81 | نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية :.....                        |

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| 82 | نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة : |
| 82 | نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة : |
| 82 | 5.5 الاستنتاجات                       |
| 83 | 6.5 التوصيات                          |
| 85 | Abstract                              |
| 86 | المراجع                               |
| 86 | أولاً: المراجع العربية                |
| 91 | ثانياً: المراجع الاجنبية:             |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                        | رقم<br>الصفحة |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1             | توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد و المحاور                                                    | 46            |
| 2             | معامل الثبات لفقرات أبعاد ومتغيرات الدراسة                                                        | 47            |
| 3             | الارتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي ( المتغير المستقل )                                         | 48            |
| 4             | معامل تضخم التباين و التباين المسموح به                                                           | 49            |
| 5             | موظفين الادارة العليا و الوسطى والتشغيلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض وفقا للجنس           | 51            |
| 6             | موظفين الإدارة العليا و الوسطى والتشغيلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض وفقا للخبره          | 52            |
| 7             | موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض وفقا للمؤهل العلى     | 52            |
| 8             | موظفين الادارة العليا والوسطى والتشغيلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض وفقا للمستوى الوظيفي  | 53            |
| 9             | موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض وفقا لعدد سنين الخبرة | 54            |
| 10            | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لفقرات تفكير النظام.              | 55            |

|    |                                                                                              |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 56 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات<br>الحدس             | 11 |
| 58 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات<br>الرؤية المستقبلية | 12 |
| 59 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات<br>الشراكة           | 13 |
| 61 | المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي                                | 14 |
| 62 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات<br>تحديد المخاطر     | 15 |
| 63 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات<br>تحليل المخاطر     | 16 |
| 64 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات<br>تقييم المخاطر     | 17 |
| 65 | تستفيد ادارة المستشفى من نتائج تقييم المخاطر في وضع استراتيجياتها<br>المستقبلية              | 18 |
| 67 | المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد ادارة المخاطر                                     | 19 |
| 68 | اثر الذكاء الاستراتيجي في ادارة المخاطر                                                      | 20 |
| 69 | الانحدار المتعدد المتدرج لأثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي في ادارة المخاطر                      | 21 |
| 71 | اثر الذكاء الاستراتيجي في تحديد المخاطر                                                      | 22 |
| 73 | اثر الذكاء الاستراتيجي في تحليل المخاطر                                                      | 23 |
| 75 | اثر الذكاء الاستراتيجي في تقييم المخاطر                                                      | 24 |

|    |                                             |    |
|----|---------------------------------------------|----|
| 77 | اثر الذكاء الاستراتيجي في الاستجابة للمخاطر | 25 |
|----|---------------------------------------------|----|

## قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | اسم الشكل                            |
|------------|--------------------------------------|
| 6          | الشكل ( 1 – 1 ) يوضح متغيرات الدراسة |

# الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

أصبحت إدارة المخاطر موضوعًا محوريًا يثير اهتمام الباحثين والمفكرين في العصر الحديث. يأتي ذلك نتيجة للصعوبات التي واجهتها المنظمات المعاصرة والمخاطر التي تعرضت لها على مدى العقود الماضية، والتي أدت إلى تدهور الأوضاع المالية للعديد من المؤسسات البارزة. لذلك، ركزت هذه المنظمات على تطوير أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع المخاطر بشكل أكثر واقعية.

تهدف المنظمات إلى تجنب المخاطر أو تقليلها لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها بنجاح، ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والذكاء فيها بشكل استباقي، و يشمل قراءة المخاطر الحالية والمحتملة المستقبلية ووصفها بدقة.

وتتضمن إدارة المخاطر وضع الافتراضات حول حدوث المخاطر وتحديد مدى تأثيرها المحتمل على المنظمة. من خلال التحليل الدقيق للمخاطر، يمكن للمنظمات تحديد النقاط الضعيفة في عملياتها واتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز جوانبها القوية. كما أن القدرة على الذكاء بشكل مبدع وابتكاري يمكن أن يساعد في توقع المخاطر المحتملة التي قد لا تكون ظاهرة واضحة في البداية . (عوض و خشمان، 2022).

ويمثل الذكاء الاستراتيجي أحد أهم المفاهيم الحديثة في عالم المال والأعمال إذ يلعب دورًا كبيرًا ومهما في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة ويجعل المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويبرز دوره في إدارة المخاطر ، ويعد الذكاء الاستراتيجي انطلاقة للذكاء الاستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المخاطر بجانب مديري المنظمات من إتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة، وان هذا النمط من الذكاء له التوجه المستقبلي ويشير إلى التأثير على المدى الطويل عبر الزمن لتحقيق أهداف المنظمات وكذلك يساعد متخذي القرار على التخطيط من خلال تقديم المعلومات اللازمة لتكوين نظرة استشرافية للمديرين. (عبدالقاسم واخرون 2019).

## 2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض، والتي تتطلب دعماً من الإدارة العليا لكافة المستويات التنظيمية لتكون قادرة على تحليل المخاطر والوقوف عليها وتقييمها وتحديد بدائلها بدقة وبالتالي الاستجابة لها والحد من أثارها السلبية على هذه المستشفيات في الأمد البعيد. ومن هنا فإن الذكاء الاستراتيجي الذي يجب أن يتصف به متخذي القرارات وحتى الإداريين في هذه المستشفيات؛ يعتبر أحد المتطلبات الأساسية التي تمكن هذه المستشفيات من مواجهة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، وذلك من خلال امتلاكها القدرة على الذكاء النظمي الشامل والتنبؤ باحتمالية المخاطر المستقبلية و امتلاكها الرؤيا الاستراتيجية المستقبلية التي من شأنها النهوض بقدرات هذه المستشفيات في تجنب المخاطر وبالتالي الحفاظ على ديمومتها واستمراريتها، ويدعم هذا الطرح دراسة الحرايزة والنجار (2020) التي أكدت على أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر أحد الأساليب الهامة والأساسية في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات والتي تمكنها من الحفاظ على استمرارية أعمالها.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات

الخاصة بمدينة الرياض؟

## 3.1 أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية

استمدت هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية المتغيرات المبحوثة، والتي تعتبر من المواضيع الأكثر حداثة والهامة في عالم الأعمال اليوم وهما: أولاً الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم والحدس والرؤية المستقبلية، والشراكة) و الذي يعتبر من الموضوعات الاستراتيجية الهامة ومن المتطلبات الهامة لنجاح متخذي القرارات في تحقيق الأهداف والذي يجب تسليط الضوء عليه لما له من دور في مساعدة المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض في تحقيق أهدافها. وثانيا إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم

المخاطر والاستجابة للمخاطر) والتي يجب تسليط الضوء عليها بشكل دائم خصوصاً في ظل البيئة الديناميكية التي تعيشها المنظمات المختلفة وتواجه مخاطرها في هذه الأيام حتى تكون قادرة على مواجهتها والتعامل مع نتائجها.

كما تنبع أهميتها النظرية في محاولتها تقديم إطاراً نظرياً ببين للقارئ بشيء من التفصيل الجوانب المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وكذلك الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر. بالإضافة لذلك يؤمل أن تقيم هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجالي الذكاء الاستراتيجي، وإدارة المخاطر كنوع من المساهمة في إثراء المكتبة العربية بمزيد من الدراسات حول هذين المجالين

### الأهمية العملية

جاءت الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها سعت إلى تحديد واقع الذكاء الاستراتيجي وأيضاً واقع إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض كما هما في أرض الواقع؛ وذلك من خلال البيانات التي قدمها أفراد عينة الدراسة عن مدى اهتمامهم بهذين البعدين. كما تمثلت أهميتها العملية من خلال تمكين متخذي القرار في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض من التعرف والوقوف على أنواع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً والعمل على تقييمها وتصنيفها و ترتيبها على حسب درجة التأثير عليها.

ونبعت أهميتها العملية أيضاً من خلال تقديمها توصيات لمتخذي القرارات في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض بناءً على النتائج التي توصلت إليها والتي من شأنها أن تساهم في تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية في مجالي الذكاء الاستراتيجي وإدارة المخاطر مما يساهم في تطوير أداء هذه المستشفيات.

كما جاءت أهميتها العملية أيضاً من أهمية المكان الذي طبقت فيه (المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض لما لها من دور فعال في تأمين الرعاية الصحية للمواطنين والمحافظة على ديمومتها من خلال التغلب على كافة أنواع المخاطر التي تواجهها أو يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً.

#### 4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في محاولتها التعرف الى اثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدى ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها ( تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر) في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف إلى الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .
- التعرف إلى الأهمية النسبية لإدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .
- التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم – الحدى- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في تحديد المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .
- التعرف الى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم – الحدى- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في تحليل المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض.
- التعرف الى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم – الحدى- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في تقييم المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض.
- التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم – الحدى- الرؤية المستقبلية- الشراكة ) في الاستجابة للمخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض.

#### 5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسى الأول : ما هو أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده تفكير النظم والحدى ، والرؤية المستقبلية ، والشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة ( تحديد المخاطر ، وتحليل المخاطر ، وتقييم المخاطر ، والاستجابة للمخاطر) في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض
- ما مستوى الأهمية النسبية لإدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض ؟
- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة )في تحديد المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض ؟
- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة )في تحليل المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض ؟
- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة )في تقييم المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض ؟
- ما هو أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة )في الاستجابة للمخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض ؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده ( تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة )في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر) في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده ( تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة ) في تحديد المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .

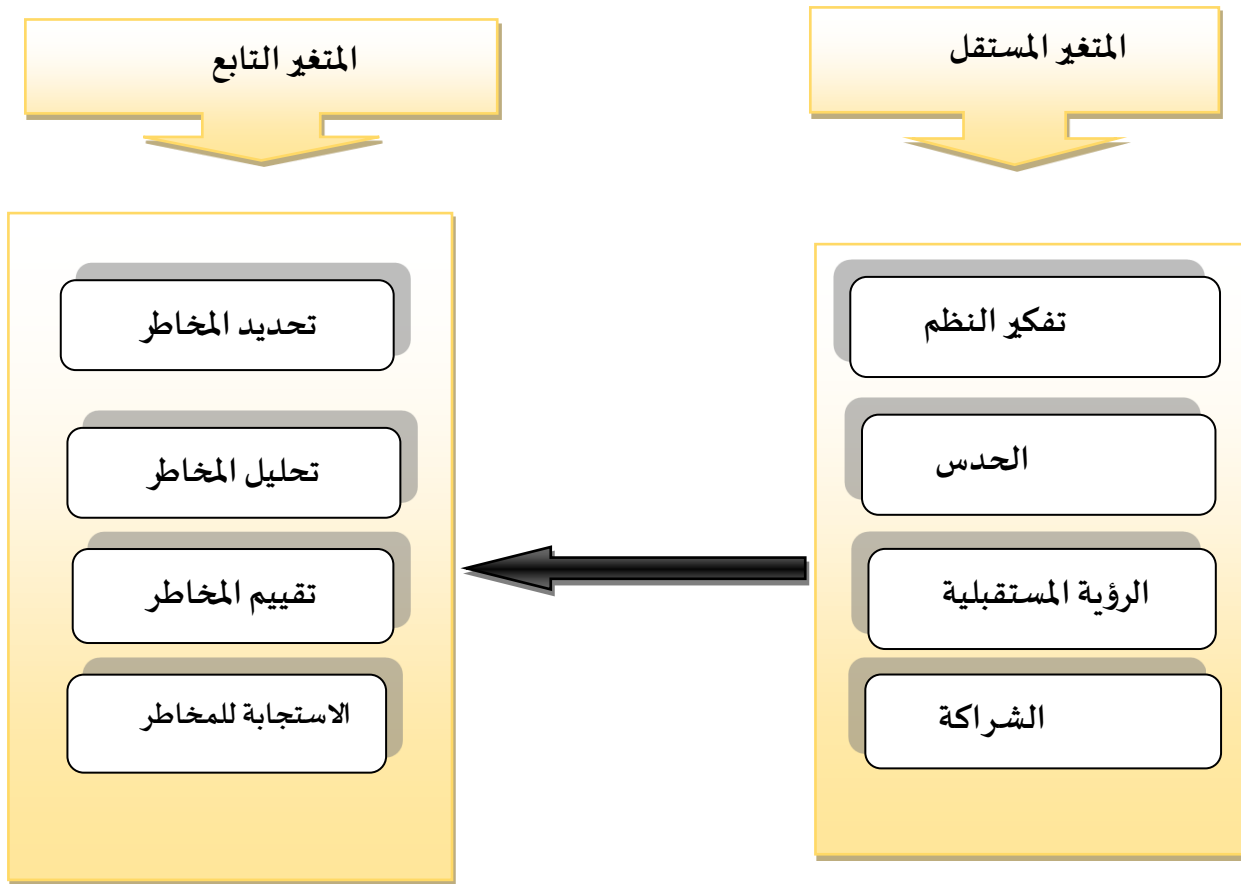
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) بدلالة أبعاده ( تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في تحليل المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) الذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده ( تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في تقييم المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده ( تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في الاستجابة للمخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .

## 7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة ) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر) في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض ، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي، وتتمثل ( تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة )
- المتغير التابع: إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر ، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر)

الشكل ( 1 - 1 ) يوضح متغيرات الدراسة



#### 8.1 دافع اختيار الموضوع:

الدوافع الموضوعية لهذه الدراسة قد تكون:

- يعتبر موضوع "أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر" مهمًا بالنسبة للمستشفيات الخاصة في مدينة الرياض لأنها تعمل في بيئة تجارية تواجه تحديات كبيرة ومخاطر متعددة. لذلك، تكون إدارة المخاطر ضرورية للحفاظ على استدامتها وتحقيق النجاح في السوق.
- في ظل التغيرات مستمرة في البيئة التجارية وظهور مخاطر جديدة، تحتاج الشركات إلى التكيف بسرعة واتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة للتعامل مع هذه التحديات.

- يُمكن للذكاء الاستراتيجي أن يساهم في تحسين أداء الشركات وتعزيز قدرتها على التنافس وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال التنافسية.

#### الدوافع الذاتية:

- التطوير الشخصي: الرغبة في تحسين معرفته ومهاراته في مجال الذكاء الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وتطوير قدراته البحثية. تمثل هذه الدراسة فرصة له لاكتساب المزيد من الخبرة والخلفية العلمية، والارتقاء بمستواه الأكاديمي والمهني في هذا المجال.
- باستكمال هذه الدوافع الذاتية، يتضح لدى الباحث إلحاحًا شخصيًا في الذكاء الاستراتيجي وتطوير القدرات المهنية والأكاديمية. تعمل الدراسة كفرصة له للتعمق في الموضوع وتحقيق الرضا الشخصي والنمو المهني من خلال تحسين فهمه لإدارة المخاطر بشكل أفضل واستخدام الذكاء الاستراتيجي بطريقة فعالة لتعزيز فاعلية المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .

#### 9.1 المنهجية :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تدرج تحت مجال البحث العلمي.

يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

## 10.1 أدوات الدراسة :

سيتم إعداد الاستبانة الإلكترونية اعتماداً على البحث في الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .

## 11.1 مصادر جمع البيانات

### أولاً: المصادر الثانوية

سعى الباحث في القيام بجمع المعلومات التي يحتاجها لإجراء هذه الدراسة بالعودة الى المصادر، والمتمثلة في الكتب والبحوث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيراتها.

### ثانياً: المصادر الأولية

سيتم اعتماد الباحث في الحصول على البيانات الأولية الاستبانة والتي تم تطويرها لهذا الغرض بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، وتضمنت الاستبانة عدداً من الفقرات التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تعكس متغيرات الدراسة، المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، والتي تم توزيعها على المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .

## 12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار 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 للمديرين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات المديرين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

#### ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

### 13.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال عام 2023.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مدراء المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .

## 14.1 الدراسات السابقة

| الدراسات العربية                                                                                                                                                              |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| دراسة ( العطوة 2013)                                                                                                                                                          | الدراسة               |
| هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير الذكاء الاستراتيجي على أداء الشركات في ظل وجود المرونة الاستراتيجية.                                                                          | أهداف الدراسة         |
| الذكاء الاستراتيجي                                                                                                                                                            | المتغير المستقل       |
| أداء الشركات                                                                                                                                                                  | المتغير التابع        |
| المرونة الاستراتيجية.                                                                                                                                                         | المتغير الوسيط        |
| اتبعت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                      | منهجية البحث          |
| توصلت الدراسة الى وجود اثر ايجابي للذكاء الاستراتيجي على أداء الشركات وعلى المرونة الاستراتيجية .                                                                             | أهم النتائج والتوصيات |
| Theresa Anigbogu Anekwe Rita Ifeoma. Ndubuisi-Okolo Purity.U)<br>( 2018                                                                                                       | الدراسة               |
| هدفت الدراسة الي دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على نجاح الأعمال                                                                                                              | أهداف الدراسة         |
| الذكاء الاستراتيجي                                                                                                                                                            | المتغير المستقل       |
| نجاح الأعمال                                                                                                                                                                  | المتغير التابع        |
| . وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي.                                                                                                                      | منهجية البحث          |
| بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح الأعمال وأوصت الدراسة البنوك بتطبيق المرونة بما يكفي للتكيف مع التغيرات الناشئة عن بيئة الأعمال الخارجية . | أهم النتائج والتوصيات |
| دراسة ( Arah Al-Daouri ، 2020 )                                                                                                                                               | الدراسة               |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة الى بيان اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية لبنك الاتحاد السعودية                                                                                                                                                                                                                 |
| المتغير المستقل       | الذكاء الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع        | المرونة الاستراتيجية                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                           |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت الدراسة أن هناك أثر إحصائي للذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد، وأوصت القائمين على البنك بضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لاستغلال تأثيره على التكامل على جميع المستويات الإدارية. وضرورة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية لتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد داخل بنك الاتحاد . |
| الدراسة               | دراسة Sadalial, Irawati, Syahfitni Erisma 2021                                                                                                                                                                                                                                                              |
| أهداف الدراسة         | ركزت على تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في اندونيسيا، بالإضافة إلى وظيفة الذكاء المالي كعامل وسيط .                                                                                                                                |
| المتغير المستقل       | الذكاء الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع        | وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير الوسيط        | وظيفة الذكاء المالي                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| منهجية البحث          | استخدمت الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت النتائج بان للذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال تأثير كبير على التطوير التنظيمي                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                    |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| دراسة Hamour. Alheet. Madadha, & Al-Zaqeba Lensou - 2023 ،Abuzaid (                                                                                                                | الدراسة               |
| هدفت هذه الدراسة إلى دراسة اثر الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار الفعال والمرونة الاستراتيجية على الأداء اللوجستي .                                                                 | أهداف الدراسة         |
| الذكاء الاستراتيجي                                                                                                                                                                 | المتغير المستقل       |
| الأداء اللوجستي .                                                                                                                                                                  | المتغير التابع        |
| استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                             | منهجية البحث          |
| قد اظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على المرونة الاستراتيجية تجاه الأداء اللوجستي .                                                                            | أهم النتائج والتوصيات |
| الحلواني و الرياحي.(2023) .                                                                                                                                                        | الدراسة               |
| هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية بالشركات الصناعية الهندسية بالسعودية                                                               | أهداف الدراسة         |
| الذكاء الاستراتيجي                                                                                                                                                                 | المتغير المستقل       |
| المرونة الاستراتيجية                                                                                                                                                               | المتغير التابع        |
| استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي.                                                                                                                                           | منهجية البحث          |
| أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظري، الشراكة، الدافعية) على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالسعودية . | أهم النتائج والتوصيات |
| عبدالقاسم وآخرون 2019                                                                                                                                                              | الدراسة               |
| هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية للعاملين في الإدارة العليا في الجامعات بمدينة الرياض الخاصة.                                      | أهداف الدراسة         |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل       | الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والتفكير النظمي والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| المتغير التابع        | جودة القرارات الاستراتيجية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الأسلوب السببي .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: -وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (<math>P \leq 0.05</math>) لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والتفكير النظمي والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات بمدينة الرياض الخاصة. -لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين اتجاه جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات بمدينة الرياض الخاصة (الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي). وبناء على ما توصلت إليه الباحثة من نتائج قامت بتقديم مجموعة من التوصيات للجامعات المستهدفة: -التأكيد على ضرورة التزام الإدارة العليا في الجامعات موضع البحث بالذكاء، وإيلاء الذكاء الاستراتيجي الاهتمام العام والأهمية القصوى لجودة القرارات الاستراتيجية، نظرا لما تنطوي عليه هذه الوظيفة من دور حيوي وهام في ضمان تطور ونجاح واستمرارية هذه الجامعات. -ضرورة الاهتمام بمهارات الاستشراف لدى جامعتي (الزرقاء الخاصة والأميرة سمية) من خلال مراعاة المخاطر من خلال دراسة الواقع الفعلي لاتخاذ قرارات استراتيجية لتحقيق المنفعة المأمولة منها. -ضرورة تطوير أساليب اتخاذ القرار وذلك بوجود مؤشرات واضحة ودقيقة لتحديد طبيعة ونوع القرار المراد اتخاذه، وذلك في الجامعات بمدينة الرياض الخاصة بشكل عام وفي جامعات (الزيتونة، الزرقاء، الإسراء، والبترا) بشكل خاص.</p> |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة         | الحسنى والخشالي (2022).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهداف الدراسة   | 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 |
| المتغير المستقل | التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص)                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| المتغير التابع  | إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر)                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| الدور المعدل    | الدعم المنظمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| منهجية البحث    | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| الدراسة         | عوض و خشمان . (2022).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة   | هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدى الرؤية المستقبلية الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر) في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض العاملة في العاصمة عمان.                                                                                                                          |
| المتغير المستقل | الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدى الرؤية المستقبلية الشراكة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر, تحليل المخاطر, تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | المتغير التابع        |
| تم أتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم الاستعانة بالاستبانة .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | منهجية البحث          |
| <p>أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم الحدى الرؤية المستقبلية, الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة؛ كما أنه يوجد اثر ذا</p> <p>دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم الحدى, الرؤية المستقبلية, الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها منفردة.</p> <p>خرجت الدراسة بعدة توصيات من بينها: ضرورة الاهتمام بالعمل بمبدأ الذكاء الاستراتيجي عند وضع الخطة المستقبلية والرؤية المستقبلية، وكذلك العمل على استحداث دوائر خاصة بتقييم المخاطر و تصنيفها و ترتيبها على حسب درجة التأثير.</p> | أهم النتائج والتوصيات |
| Dandage et al. (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | الدراسة               |
| <p>سعت الدراسة لمعرفة علاقة إدارة مخاطر المشروع، وإدارة الموارد البشرية لإنجاح المشاريع</p> <p>الدولية، حيث تفترض الدراسة أن إدارة مخاطر المشروع وإدارة الموارد البشرية هما العاملين</p> <p>الأساسيان العوامل نجاح إدارة المشاريع الدولية، كما هدفت الدراسة الى تحديد معوقات الموارد البشرية، وتطوير نموذج هجين لإدارة المخاطر وإعداد</p>                                                                                                                                                                                                            | أهداف الدراسة         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| استراتيجيات للتغلب على معوقات الموارد البشرية في فاعلية إدارة المخاطر في المشاريع الدولية .                                                                                                                                                                    |                       |
| إدارة الموارد البشرية                                                                                                                                                                                                                                          | المتغير المستقل       |
| إدارة المخاطر                                                                                                                                                                                                                                                  | المتغير التابع        |
| اعتمدت الدراسة على الأسلوب التجريبي                                                                                                                                                                                                                            | منهجية البحث          |
| كشف نتائج التحليل أن تسعه من معوقات الموارد البشرية كانت مسببة للمخاطر في المشاريع الدولية، وان نموذج الدراسة ساهم في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في التغلب على تلك المعوقات، وان إطار العمل الهجين كان له تأثير واضح في معوقات الموارد البشرية المسببة. | أهم النتائج والتوصيات |
| بلغنامي وبلعبيدي (2020)                                                                                                                                                                                                                                        | الدراسة               |
| هدفت الدراسة إلى معرفة أثر منهجية إدارة المخاطر للحد من المخاطر من وجهة نظر المشتركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي، لقياس درجة رضا المستفيدين في الشركة الوطنية الاقتصادية بالجزائر.                                                                            | أهداف الدراسة         |
| إدارة المخاطر                                                                                                                                                                                                                                                  | المتغير المستقل       |
| رضا المستفيدين                                                                                                                                                                                                                                                 | المتغير التابع        |
| لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان لسلوب المنهج الوصفي التحليلي .                                                                                                                                                                                            | منهجية البحث          |
| توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ان تطبيق إدارة المخاطر مرتبط بمدى ادراك مفهوم إدارة المخاطر لصياغة الاستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع الآلية الافضل لإدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي لتحقيق رضا العملاء، كما توصلت                        | أهم النتائج والتوصيات |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <p>إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة المخاطر ورضا المستفيدين، وأشارت إلى وجود تأثير ايجابي لأبعاد إدارة المخاطر في رضا الزبائن.</p> <p>أوصت الدراسة بتوفير الرقابة التأمينية الفعالة الخاصة بمراجعة خدمات التأمين الاجتماعي لزيادة الثقة بين الزبائن وهياكلها، من أجل إعادة الثقة لدى الزبائن، وتوسيع إدراك مفهوم إدارة المخاطر من قاعدة المشاركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي.</p> |                              |
| <p>بن بتيش وشريط (2020) .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>الدراسة</p>               |
| <p>سعت الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر بمؤسسات التأمين بولاية سطيف في الجزائر، ومساهمتها في الوصول إلى أفضل الطرق وبأقل تكلفة ممكنة في مواجهة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة، ومعرفة أهم المخاطر التي تواجه شركات التأمين، وكيفية إدارة هذه المخاطر التي تسعى دائماً إلى تفعيل الأداء وتحقيق الأهداف .</p>                                                                   | <p>أهداف الدراسة</p>         |
| <p>إدارة المخاطر بأبعادها ( إدارة المخاطر للإكتتاب، وإدارة مخاطر الإستثمار)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>المتغير المستقل</p>       |
| <p>الأداء</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>المتغير التابع</p>        |
| <p>اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>منهجية البحث</p>          |
| <p>توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود مساهمة متوسطة لإدارة مخاطر الاكتتاب، وإدارة مخاطر الاستثمار في تفعيل أداء شركات التأمين. من ابرز ما أوصت به الدراسة تنوع العملية الإستثمارية والتي ترفع الملاءة المالية للمؤسسة بدل اعتمادها على مداخل السياسة الاكتتابية.</p>                                                                                                      | <p>أهم النتائج والتوصيات</p> |
| <p>محمد وسعيد (2020) .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>الدراسة</p>               |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إدارة المخاطر وتأثيرها في جودة الخدمة البلدية في مديرية مجاري صلاح الدين بالعراق .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| المتغير المستقل       | إدارة المخاطر بمراحلها (مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر، ومرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، ومرحلة تقييم ومراجعة المخاطر)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير التابع        | جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| منهجية البحث          | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي..                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة الى وجود تأثير لإدارة المخاطر في جودة الخدمة البلدية في مديرية صلاح الدين، إضافة الى وجود تأثير للأبعاد الثلاثة لإدارة المخاطر (تشخيص وتقييم المخاطر، واتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، وتقييم ومراجعة المخاطر) في جودة الخدمة للبلدية.<br>كما توصلت الدراسة الى أن حرص مديرية مجاري صلاح الدين على امتلاك جودة خدمة بلدية توفرها لجميع زبائنهم،<br>وأوصت إدارة المخاطر لتحسين ودعم تلك الجودة أن يتم تقييم ومراجعة المخاطر واتخاذ القرار وذلك من خلال منظور استباقي ودفاعي. |
| الدراسة               | Naeem, et al , (2018)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تخطيط المشروع في نجاح المشروع والدور الوسيط لإدارة المخاطر والدور المعدل الثقافة المنظمة .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| المتغير المستقل       | تخطيط المشروع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| المتغير التابع        | نجاح المشروع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| المتغير الوسيط | إدارة المخاطر                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدور المعدل   | الثقافة المنظمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| منهجية البحث   | تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                | <p>أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين تخطيط المشروع ونجاحه، وأن التخطيط الأفضل في المرحلة المبكرة من دورة حياة المشروع يؤثر بشكل إيجابي على النتيجة النهائية للمشروع. كما أوضحت الدراسة أهمية دور إدارة المخاطر في ربط العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاحه. فعلى الرغم من أن التخطيط الجيد يمثل عاملاً هاماً لتحقيق النجاح، إلا أن إدارة المخاطر تعتبر أساسية لتحقيق هذا النجاح من خلال تقليل المخاطر والتعامل معها بفعالية. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن ثقافة المنظمة لا تعدل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع. يعني ذلك أن الثقافة المؤسسية للمنظمة ليست عاملاً مؤثراً في تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشروع. ومن ثم، فمن المهم دمج الاختلافات الثقافية وتبني إستراتيجيات إدارية متكاملة لضمان نجاح المشاريع.</p> |

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

#### 1.1.2 تمهيد:

في ظل التطور المستمر الذي يشهده هذا العالم وعلى كافة القطاعات والمستويات، وتحديدًا القطاع الصحي والتطور الكبير فيه وأجهزته، وأيضًا بسبب ظهور مرض (COVID-19) الذي أثبت أهمية الذكاء الاستراتيجي وأهمية تدريب القادة في كافة القطاعات على كيفية تطوير واستعادة الذكاء الاستراتيجي من خلال النظر في الاستراتيجيات. والخطط. تم إنشاؤها بشكل دائم ومستمر لتكون قادرة على التعامل مع الأزمات والمخاطر التي قد تواجه القطاع الصحي، ومع التطورات التي قد تشكل فرصة أو تهديدًا للمؤسسات وعليه، فإن ذلك يثبت حاجة المنظمة إلى نظرة مستقبلية تتيح لها التفوق على المنافسين في نفس القطاع، وأهمية وجود قادة لديهم القدرة على استشراف المستقبل ووضع استراتيجيات المستشفيات لذلك ويجب علينا أن نكون مستعدين دائمًا لأية ظروف قد تحدث وأن نتحلى بالمرونة الكافية لحل الأزمات والمخاطر من خلال توقع هذه المخاطر قبل حدوثها.

#### 2.1.2 تعريف الذكاء الاستراتيجي:

##### أولاً: تعريف الذكاء:

يعتبر الإنسان كائنًا ذكيًا لأن الله خلقه وكرمه على سائر المخلوقات بالعقل الذي أعطاه إياه، وجعل جميع المخلوقات في خدمة الإنسان.

ومفهوم الذكاء: هو القدرة التي يمتلكها الإنسان ويعبر عنها بعقله من خلال التفكير والإدراك والانتباه باستخدام الحواس. (سلامة، 2019).

كما يحدد الذكاء مجموعة القدرات العقلية التي يمتلكها الفرد والتي يستخدمها في فهم وإدراك ومواجهة المواقف التي قد تطرأ عليه (سواكر، 2019).

ومما سبق يرى الباحث أن الذكاء بأنه عملية معالجة البيانات الخام ومعالجتها وإخراج معلومة مهمة.

### 3.1.2 أنواع الذكاء:

قام العديد من العلماء والباحثين في دراسة أنواع الذكاء وتحديدها وكما اقترح (جلاّب وروهيّو، 2015)

هذه الأنواع من الذكاء:

- الذكاء اللغوي: هو القدرة على التحدث والكتابة باللغة والتعبير من خلال الذخيرة اللغوية التي يمتلكها الفرد.
- الذكاء البصري (المكاني): القدرة على فهم وتحليل الأشياء بطريقة بصرية ويتميز الأشخاص الذين يتميزون بهذا النوع من العمليات الاستخباراتية بحصولهم على معلومات على شكل صور وتعبير.
- الذكاء الجسدي أو الحركي: وهو الذكاء المتعلق بالحركة وقدرة الشخص المصاب بهذا النوع من الذكاء على استخدام عضلاته والاعتماد عليها باللمس والقدرة على تنسيق الحركة والبصر.
- الذكاء الموسيقي: هو نوع الذكاء المتعلق بالأصوات، ويتميز صاحبه بقدرة على تمييز أصوات الآلات الموسيقية.
- الذكاء الاجتماعي: هو القدرة على فهم البيئة المحيطة، والتكيف مع هذه البيئة، وتغيير سلوك الفرد بشكل كامل لكسب القبول الاجتماعي.
- الذكاء الشخصي: هو قدرة الفرد على فهم ذاته ومعرفة أهدافه وخطته المستقبلية، وأنه ليس بالأمر الوراثي بل يكون مكتسباً من خلال الخضوع إلى دورات وتدريبات تساعد على اكتساب هذا النوع من الذكاء.

- أما الذكاء المذكور في هذه الدراسة هو الذكاء العملي الإداري أو الاستراتيجي وذكاء السوق (market intelligence)

- ويعني التركيز على الفرص المتاحة من خلال التطوير واكتساب الخبرة والمهارات اللازمة لإضافة قيمة للمنظمة (دخان وآخرون 2021)

#### 4.1.2 ثانيا تعريف الاستراتيجية:

تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "Strategia" والتي تعني فنون الحرب. حدد الاستراتيجية من خلال تصنيف القرارات في المنظمة إلى:

القرارات الإدارية: هي القرارات التي تسمح بها إدارة هيكل الموارد داخل المنظمة للحصول على النتائج المحققة.

القرارات العملية: أي القرارات المتعلقة بسير العمل وأنشطة العمل لتحقيق أفضل الأرباح وفق الخطط الموضوعة.

القرارات الاستراتيجية: هي القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث خارج البيئة المحددة للمنظمة وتوجد في البيئة المحيطة بها (سواكر، 2019)

وعرف (سلامة، 2019) الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وتحديد الوسائل والأنشطة الخاصة لتحقيق هذه الأهداف، وطرق تخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالأنشطة وسير العمل فيها. المنظمة التنظيم وطرق التعامل مع المشكلات والظروف الناشئة.

وبناء على هذه التعريفات، اتضح لنا أن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف طويلة المدى، وتحديد الوسائل المناسبة لوضع هذه الأهداف، وتسخير الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف.

## 5.1.2 ثالثاً: تعريف الذكاء الاستراتيجي:

### نشأة الذكاء الاستراتيجي:

تعود بداية ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، ولهذا النوع من الذكاء أصول قديمة في التاريخ، إلا أنه افتقر إلى تعريف دقيق والاتفاق على تعريف دقيق له، ورغم ممارسته منذ القدم إلا أنه لا يزال يتطلب الكثير من الاكتشاف والمعرفة وطرق تطبيقه في يومنا هذا..

أول استخدام للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية كان في القرن الرابع قبل الميلاد لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المعارك (Lapaglia،2020).

يمكن عادة استخدام كلمة الذكاء بعدة طرق يمكن أن يشير الذكاء إلى نشاط أو عملية، وبالتالي يمكن أن يشير هنا إلى أداء العمل العقلي. ومن ناحية أخرى، تستخدم كلمة الذكاء للإشارة إلى المنتج النهائي لتلك العملية، أي أنه يمكننا الحديث عن إنتاج الذكاء وامتلاكه وتطويره. (الحرايزة، والنجار، 2020)

ويعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد أهم مصادر القوة الاستراتيجية، حيث يمثل العقل الاستراتيجي للشركة الذي يعمل مع الإدراك والحدس، وهو أحد الموارد الغير ملموسة للشركة (الطائي والخفاجي 2009)

قد بدأ الباحثون بالاهتمام بالذكاء الاستراتيجي، حيث تعددت التعريفات عن مفهوم الذكاء الاستراتيجي، والجدول التالي يبين تعريفات الباحثون بالذكاء الاستراتيجي:

وقد عرفه (Lapaglia,2020) على أنها المعلومات الصحيحة التي توظف لوضع قرارات صحيحة توضع أمام صانع القرار وتصب في مصلحة الشركة على الأمد البعيد.

في حين يرى (الزعيبي، والنواصره، 2019) أنها التفكير بطريقة لا يفكر فيها الآخرون والقدرة على التخيل والنظر على المستقبل، أي ربط الزمن الحاضر بالمستقبل.

وهو قدرة القائد من وضع صورة شاملة عن المستقبل الذي قد يواجه المنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات القادمة، وتحفيز العاملين وإقامة الشركات التي تساعد في تطوير المنظمة. (الشيخلي وعبيد، 2015).

ومما سبق يرى الباحث أن الذكاء الاستراتيجي هو القدرة التي يتصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معهم والنظر في الاستراتيجية والتأكد من وضوحها وواقعيتها، كما أن الذكاء الاستراتيجي هو المهارات والقدرات المتميزة على التطلع إلى المستقبل واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة التي يمتلكها القادة في المنظمات، والتي تساعدهم على خلق الميزة التنافسية، والتفوق على المنظمات المنافسة، وضمان البقاء والاستمرارية، وأيضا على التعامل مع المتغيرات والفرص، والتهديدات، فاستفيد منها، وتعلم منها.

## 6.1.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تساهم طرق الذكاء الاستراتيجي في التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي قد تواجه المنظمة، والتنبؤ بهذه التغيرات التي قد تحدث بشكل مستمر ودائم وذلك بسبب التطور التكنولوجي في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

كما هنالك دور كبير من الذكاء الاستراتيجي للمساعدة على صياغة الرؤية والأهداف المستقبلية وتسخير الموارد المتاحة بالمنظمة لصناعة القرارات المناسبة ولا المنافس وتسخير الموارد المتاحة بالمنظمة لصناعة القرارات المناسبة وللتميز أمام المنافسين (عطا، 2015).

لقد لخص (سلامه، 2019) أهمية الذكاء الاستراتيجي بما يلي:

- التمكين لضمان البقاء والاستمرار، أي تمكين القادة وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم من أجل القدرة على قيادة المنظمة.
- التنبؤ بالفرص والتهديدات والقدرة على مواكبة التطور والتغير الحاصل في البيئة الخارجية.

- تحليل اهدف وخطط المنافسين وإجراء بحوث التسويق الدائمة للتعرف على موقع المنافسين التي من الممكن أن تخلق أمامنا فرصة أو تحديد تساعد في الاستفادة منها لتحقيق الميزة تنافسية.
- اعتماد التطورات التكنولوجية والوسائل الحديثة بوضع أنشطة العمل بمساعدة القدرات المتوفرة لدى الموارد البشرية.
- ربط موارد المنظمة مع القدرات الجوهرية التي يتمتع بها الموظف.
- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة واستخدامها بأفضل شكل ممكن تحديد الخطط التنافسية التي قد تستخدمها المنظمة.
- يساعد الذكاء الاستراتيجي في رفع قدرة المنظمة على المنافسة بين المنظمات التي تعمل في نفس القطاع وتحقيق أفضل موقع بينهم.
- تكوين المعرفة الاستراتيجية: أي معرفة خطط المنظمة المستقبلية وتوقع النتائج التي قد تخرج بها.
- دعم القدرات التفاوضية للمنظمة بين المنظمات.
- بناء العلاقات مع الموردين وخلق ولاء العملاء.

## 7.1.2 أدوار الذكاء الاستراتيجي:

هناك أربعة أدوار للذكاء الاستراتيجي، هي: ( عوض، 2022)

- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير
- الهدف الأساسي لجميع المنظمات هو النجاة من التهديدات التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم بسبب التطورات التكنولوجية ودور الذكاء الاستراتيجي هنا هو مساعدة المنظمة على التكيف مع التغيرات المستقبلية،

والاستجابة والتكيف مع تطورات البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة. لذلك نحن بحاجة إلى استراتيجية تتعلق بالمستقبل وليس فقط مواكبة التغيرات البيئية.

كما يتيح الذكاء الاستراتيجي للمنظمة فرصة معرفة ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل وضع استراتيجيات للتكيف مع تلك التغيرات (عوض، 2022).

- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:

ويساعد الذكاء الاستراتيجي بتوظيف كافة عناصره في حماية مكانة المنظمة بين المنافسين من خلال معرفة خطط المنافسين والتنبؤ بقراراتهم المستقبلية ورسم تحركاتهم المستقبلية وهذا يعني أن المدير الذي يتمتع بالذكاء الاستراتيجي يمكنه التنبؤ بالتهديدات التي قد تواجهها المنظمة بسبب المنافسين كما يساعد الذكاء الاستراتيجي على التنبؤ باتجاهات السوق المستقبلية حتى تكون المنظمة رائدة في التطوير الذي يميز موقعها التنافسي (ابو أصبع، 2018).

- دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية:

سمات القيادة هي السمات الموروثة التي يمتلكها القائد من خلال الميراث من والديه هناك من يولد قائداً وهناك من يولد تابعاً، وهذا هدية من رب العالمين.

ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً كبيراً في ترسيخ وتعزيز هذه السمات لدى القادة من خلال دعم مكانة القائد وعدم التأثير بالمتغيرات التي يمكن أن تحد من هذه السمات وهنا يتحول الخسارة إلى قائد استراتيجي يمتلك رؤية مستقبلية وأداء قيادي فعال ويؤثر على القرارات الاستراتيجية في المنظمة كما تمكن استراتيجية الذكاء الإنسان من معرفة نفسه واكتشاف هذه الخصائص والمحافظة عليها. (سلامة، 2019)

- دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات:

سمات القيادة هي السمات الموروثة التي يمتلكها القائد من خلال الميراث من والديه. هناك من يولد قائداً وهناك من يولد تابعاً، وهذا هدية من رب العالمين.

ويلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً كبيراً في ترسيخ وتعزيز هذه السمات لدى القادة من خلال دعم مكانة القائد وعدم التأثر بالمتغيرات التي يمكن أن تحد من هذه السمات وهنا يتحول الخسارة إلى قائد استراتيجي يمتلك رؤية مستقبلية وأداء قيادي فعال ويؤثر على القرارات الاستراتيجية في المنظمة. كما تمكن استراتيجية الذكاء الإنسان من معرفة نفسه واكتشاف هذه الخصائص والمحافظة عليها (عثمان، 2017).

## 8.1.2 مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين والكتاب مبادئ متعددة من الذكاء الاستراتيجي وأشار (chido,2020) وأشار

إلى أربعة مبادئ:

- مبدأ المشاركة: مشاركة مختلف الأقسام في صياغة السياسات والاستراتيجية، وتنسيق العمليات في البيئة الداخلية للمنظمة وتحقيق التوافق بين المصالح والقيم لجميع افراد المنظمة.
- مبدأ الموضوعية: سعد الذكاء الاستراتيجي على التشكيل الموضوع التصورات المختلفة بتقديم المؤشرات والتحليل المنطقية وضع آليات لمعالجة البيانات بطرق التكنولوجيا.
- مبدأ الوسطية والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التواصل بين افراد المنظمة ويضع طرق سلسة للنقاشات والاجتماعات، كما انه يساعد على حل النزاعات والصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك من خلال أبدأ الاهتمام لجميع الأدوار والأطراف وإيجاد حل وسط يرضي الكل.
- مبدأ دعم القرار: يسهل الذكاء الاستراتيجي طرق اتخاذ القرارات الصائبة ويضع طرق موضوعية لغريلة الأفكار واختيار القرار الأمثل وكما أنه يساهم في تنفيذ هذه القرارات.

## 9.1.2 خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:

(أبو أصعب، 2018) وذكر أن من صفات القائد الذي يريد النجاح والوصول إلى أعلى المستويات في المنظمة هو

الذكاء الاستراتيجي ويجب أن يتمتع بالصفات والمميزات التالية:

- القدرة على التخيل والتصور.

- القدرة على التأثير على العاملين وقيادتهم وتحفيزهم لتقديم أفضل النتائج.
- القدرة على مواكبة التغيرات الديناميكية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية سابقاً في ظل هذه التغيرات.
- القدرة على التفكير في الأجل الطويل.
- أن يكون القائد يتحدى بالواقعية وخلق المشاركة والتفاعل.
- التحلي بالشجاعة.
- أن يتحدى القائد بالأخلاق ويستطيع التأثير بالعاملين.

## 10.1.2 إبعاد الذكاء الاستراتيجي:

الذكاء الاستراتيجي هو نظام متكامل من عدة عناصر يساعد القادة على تطوير السياسات والأهداف والاستراتيجيات وهذه العناصر هي (نظم التفكير، والحدس، والشراكة، والرؤية المستقبلية). (Maccoby,et al,2015)

### التفكير بمنطق النظم (System Thinking):

الذكاء الاستراتيجي هو نظام متكامل من عدة عناصر يساعد القادة على تطوير السياسات والأهداف والاستراتيجيات وهذه العناصر هي (نظم التفكير، والحدس، والشراكة، والرؤية المستقبلية). (عبد، 2018)

وذكر (Esmaeili 2014) ثلاثة أنواع من الأنظمة:

- النظام الاجتماعي: هذه هي أجزاء نظام كل منظمة والتي يجب على القادة تحفيزها للوصول إلى أهداف حقيقية.
- النظام الميكانيكي: هو تكامل العناصر والأجزاء معاً لتكوين شيء ذي قيمة، مثل السيارات والقوارب التي تلبي احتياجات الإنسان في مجال النقل.

- الجهاز العضوي: هو مجموعة الأجزاء التي تعمل معاً لتكوين نظام يعمل بشكل سليم، أي كأعضاء الإنسان التي تعمل معاً لتكوين النظام الأساسي.

وذكر chido (2020) المجالات التي من الممكن ان تعتمد على التفكير بمنطق النظم:

- العمليات: تتم عن طريق نظام يسمى تخطيط تدفق القيمة وهي أداة تعزز فكرة تحسين نظام المنظمة من خلال اكتشاف المشكلات قبل وقوعها وقيام جميع الأجزاء بالعمل على تصحيحها.
  - المساهمون: أن التفكير بمنطق النظم يقدم العديد من المنافع المساهمون من خلال معرفة مصالحهم وتلبيةها عن طريق تقديم أفضل المنتجات وتحسين جودة الخدمات باستخدام كافة الموارد المتاحة داخل المنظمة.
  - الهيكل التنظيمي: يساهم التفكير بمنطق النظم بإعداد الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل والمسؤوليات، وأيضاً يساهم في وضع نظام الحوافز.
  - المعلومات: عند العمل بمنطق النظم يتم التأثير بشكل مباشر على كيفية مشاركة المعلومات داخل أجزاء المنظمة كافة مما يساهم في تحسين طريقة نقل المعلومات والتحسين المستمر والتطوير من أجزاء المنظمة.
- ولذلك، يمكننا تعريف التفكير المنظومي بأنه القدرة على تحليل وفهم عمل أجزاء من المنظمة، واكتشاف وتحليل الهياكل المعقدة. كما يساهم في اكتساب معارف جديدة من خلال اكتشاف العادات والتفاعل بين عناصر النظام مجتمعة مع بعضها البعض، مما قد يفيد في معالجة المشكلات المستقبلية والتعامل مع التحديات القادمة من البيئة الخارجي.

الحدس (Intuition):

يتم تفسير الحدس في قاموس الشرق الأوسط على أنه الشك والتوقع، أو التخمين والإدراك، وهو صفة غير واعية، والقدرة على الاتصال والجمع بين الأفكار ومن ثم التوصل إلى فكرة جديدة. (العبيدي والسالم، 2012).

ذكر أن الحدس قدرة من قدرات القادة ومتخذي القرارات ويتم استخدامها في حالات عدم التأكد  
باعتماد الظن والتخمين وبالاعتماد على الخبرات السابقة لهؤلاء القادة.

عرف (عوض ، 2022) الحدس هو سمة من سمات القادة الأذكياء استراتيجيا والمسؤولين عن اتخاذ  
القرارات الاستراتيجية وتوقع المشاكل والمخاطر قبل حدوثها وهذا الحدس هو الإدراك العقلي؛ يتم استخدامه  
في المواقف الطارئة، بناءً على المعرفة والخبرة السابقة المتراكمة.

كما ذكر (chide, 2020) أن الحدس الاستفادة من اللا وعي والقدرة المعرفية في كشف المخاطر قبل  
حدوثها.

### الرؤية المستقبلية (visioning):

ويرى أمين (2014) أن الرؤية المستقبلية هي قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها، وهي ليست  
مجرد حالة نظر إلى ما وراء الأحداث، بل تشمل الفهم والإدراك.

كما عرف عوض ( 2022)، الرؤية المستقبلية على أنها الصورة المستقبلية الأفضل التي تسعى إليها  
المنظمة، وهي حالة من التنبؤ لتشكيل صورة واقعية عن الظروف والأحداث المستقبلية.

وحالة النظر إلى ما وراء الأحداث بل هي حالة من الفهم والإدراك وتعمل الرؤية المستقبلية مع تفكير  
النظم والاستشراف في تصميم حالة أو صورة أفضل عن المستقبل المنظمة.

وتساعد الرؤية المستقبلية القادة بالعديد من الأمور أهمها:

- رسم خارطة الطريق للعاملين داخل المنظمة، أي إعداد نموذج يعود إليه العاملين عند القيام بالأعمال الموجه إليهم وهي كنموذج عن السياسات والإجراءات اللازمة لسير كل عملية، وتقوم بضبط سلوك العاملين وتوجيههم وتساعدهم في اتخاذ القرارات اللازمة. تحديد التوجهات المستقبلية من خلال تكييف جميع العاملين على التغيرات التي قد تحصل وضمان الفهم المبكر عن المراحل القادمة والتهئ إليهم.
- المساعدة على تحديد موقع المنافسين ومعرفة خططهم المستقبلية، والتكنولوجيا المستخدمة من قبلهم، وأخذ رد فعل على نشاطات المنافسين للتغلب عليها ومنافستهم، والحفاظ على المكان في السوق.
- إعداد رؤية مستقبلية ناجحة خاصة بالمنظمة، ووضع الأهداف والخطة المستقبلية الناجحة التي تصب بمصلحة المنظمة، وضمان بقائها واستمرارها وذلك من خلال وضع جميع تلك التوقعات أمام الإدارة العليا.

(عبد الله، 2018) ذكر أن الرؤية المستقبلية تساهم في تميز المنظمة أمام المنافسين من خلال جعل المنظمة الأولى في إنتاج أحد خطوط الإنتاج، أو منتج أو خدمة معينة، أو اختراع منتجات جديدة أو خدمة جديدة، أو اعتماد المنظمة لتكنولوجيا جديدة ومتقدمة لم يتم استخدامها. قبل، كما أنها تحدد جودة الخطط الموضوعة بالاعتماد على الخبرات الموجودة لدى القادة.

ومما سبق يرى الباحث أن الرؤية المستقبلية صورة للمستقبل وصورة أولية للنتائج المتوقعة التي نأمل حدوثها. تعمل جميع عناصر الذكاء الاستراتيجي معاً لوضع رؤية مستقبلية تضمن بقاء المنظمة واستمراريتها ونجاحها وتفوقها على المنافسين. والرؤية المستقبلية هي الأساس بين هذه العناصر لأنها تحدد جودة الخطة المستقبلية.

#### الشراكة (Partnership):

يرى عبيد (2015) أن الشراكة تعد قدرة المنظمة في إقامة شراكات وتحالفات مع المنظمات في نفس بيئة العمل ونفس القطاع وذلك يقدم العديد من المنافع للمنظمة منها الاستفادة من النظم والأساليب التكنولوجية في المنظمات الأخرى وذلك ويساهم في تعزيز القدرات الإنتاجية والتصنيعية، وأيضاً يقلل المخاطر

المالية تكون الخسائر تقع على عاتق المنظمات المتحالفة جميعها، مما يقلل من الخسائر المالية على كل منظمة وفضلاً عن القيمة المضافة التي قد تضيف تلك التحالفات للمنظمة، وأيضاً الخبرات والمعرفة الجديدة.

كما أن الشراكات والتحالفات تساهم في تقليل التهديدات والمخاطر والتخلص منها بشكل كامل.

وقد ذكر عبيد (2015) بأن هناك مجموعة من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار عنده إقامة التحالفات

والشراكات وهي كما يلي:

- الموازنة في إسهامات أطراف التحالفات على أن يقدم كل شخص نفس القيمة المضافة بنفس نسبة باقي الأطراف وذلك من مبدأ العدالة والوسطية.
- الاتفاق المسبق على الاستراتيجية الموضوعة وتشارك كافة الأطراف بوضعها.
- تشارك الموارد المتاحة.
- أن يكون حجم المنظمات المتخالفة متوافق.
- وجود توافق بين الشركاء على مستوى الإدارة العلي.
- وجود ميزة تنافسية لدى الشركات المتخالفة (كحجم الإنتاج، التكنولوجيا المستخدمة، خبرة الموارد البشرية، الكادر التسويقي).

وعليه تبين أن الشراكة لا تعني اندماج المنظمات بشكل كامل واتحاد جميع عناصرها، حيث أن التحالفات

الحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها المستقل على عكس الاندماج الذي يفقد كل منها استقلاليتها.

## المبحث الثاني : إدارة المخاطر

### 1.2.2 تعريف إدارة المخاطر:

#### أولاً: تعريف الخطر

يتعرض الإنسان منذ نشأته للعديد من المخاطر الجسدية والمعنوية. وتختلف أنواع المخاطر حسب حجمها وتأثيرها ودرجة خسارتها.

ويتسبب الخطر في خسائر كان من الممكن التعامل معها لو تم اتخاذ الاحتياطات والإجراءات الوقائية والدفاعية من خلال التنبؤ بها قبل حدوثها.

ولأنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل والتنبؤ به بشكل دقيق، فإن ذلك يجبر الإنسان على اتخاذ قرارات مصيرية وحاسمة، من أجل تجنب هذه الأخطار قدر الإمكان. ولذلك فإن هذه القرارات قد تكون إما صحيحة وتحد من الخسائر، أو خاطئة وتتوقع أن نتعرض لخسائر كبيرة.

يسعى الإنسان إلى التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها من أجل تقليل الخسائر، ومن هنا بدأ اتجاه الإنسان لدراسة المخاطر وإدارة المخاطر. (عوض، 2022)

ذكر سلامة، 2019 ان جميع المؤسسات تعمل في بيئة متقلبة ومتغيرة مما يهدد استقرارها. ويجعلها عرضة للمخاطر التي تهدد سير أعمالها وتحقيقها لأهدافها.

وتتمثل المخاطر في حالات عدم التأكد ويأتي الدور الاساسي هنا لمعرفة حجم حالات عدم التأكد الذي قد تقبل بها المنظمة، وقد تكون حالة عدم التأكد فرصة أمام المنظمة عليها استغلالها يجلب منفعة للمنظمة أو تهديد علينا الحد منه ومعالجته.

عرف بوسكار (2017) الخطر وهي ظواهر وأحداث تهدد تحقيق الأهداف وتعيق سير العمل مما يؤثر سلباً على تحقيق المنظمة لرسالتها. إنه مفهوم يعبر عن حالات عدم اليقين.

وأوضح عبدلي (2020) مفهوم الخطر على انه حالات عدم التأكد، أو الخوف من حصول حادث

معين قد ينتج عنه خسائر مالية واقتصادية.

أيضاً أضاف عبدلي (2016) أن الخطر هو: حالة من نقص المعرفة وحالات عدم التأكد من ظرف

معين أو الشك في الوضع الراهن.

## 2.2.2 إدارة المخاطر

يعرف عبدلي (2016) إدارة المخاطر على أنها "عملية مستمرة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه

المنظمة لاتخاذ احتياطات السلامة في حالات الطوارئ لتقليل الخسائر المالية والموارد المتاحة وضمان أصول

المساهمين وعوائدهم.

ويرى (Saravana,2015) أن إدارة المخاطر عملية تحديد المخاطر وتقييمها والتعرف عليها ومعرفة

مدى شدتها وحجم التأثير على الشركة، ومن ثم وضع الاستراتيجية المناسبة لتقليل الخسائر الناجمة عنها.

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة المخاطر هي مجموعة من الأساليب العلمية المستخدمة عند اتخاذ

القرارات لمواجهة المخاطر من أجل تقليل الخسائر المالية المحتملة وتقليل حالات عدم اليقين ونقص المعرفة.

وتعرف أيضاً بأنها عملية تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة الأحداث الجارية بهدف التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها

لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

## 3.2.2 أركان الخطر:

ذكر عوض (2022) أربعة أركان للخطر:

- عدم التأكد: هو الشعور باقتراب الخطر نتيجة موقف معين، أو يصاحب مرحلة اتخاذ قرار معين.
- أن يكون نتيجة حادث مفاجئ: حالة عرضية ومفاجئة.
- الاحتمالية: احتمالية الخطر وعدم التأكد من حدوثه.

- الخسارة المالية: بمعنى أن ينتج عن حوث الخطر خسارة مالية كونها العنصر الأساسي للخطر، دون الالتفات للخسائر المعنوية، وذلك لصعوبة قياسها كميًا.

## 4.2.2 أهمية إدارة المخاطر

ذكر سلامة، 2019 أن إدارة المخاطر تقوم بالحماية اللازمة وتعمل على دعم أهداف المؤسسة وذلك

عن طريق:

- تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومن خلال أسس موضوعية من قبل إدارة المخاطر.
- تطوير أساليب اتخاذ القرارات والتدريب والتمكين للعاملين، والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل لخطة الإدارة وأهداف الشركة، والتغيرات والفرص أو التهديدات.
- المساهمة في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والموارد التي تمتلكها الشركة.
- حماية أصول وسمعة المؤسسة.
- تطوير وتدريب القوى البشرية.

## 5.2.2 خطوات إدارة المخاطر:

ذكر عوض (2022)، إن إدارة المخاطر تمر بستة مراحل أساسية:

- تخطيط إدارة المخاطر: وهي رسم خريطة نطاق العمل والإجراءات الأساسية التي سيتم الاعتماد عليها، كما يطلق عليها مرحلة التحضير.
- تحديد المخاطر: في هذه المرحلة يتم التعرف على حجم المخاطر حسب الأهمية، ويكون تحديد الحجم حسب المصدر إن كان داخليًا أو خارجيًا.
- التحليل النوعي للمخاطر: إن التحليل النوعي للمخاطر هو عملية تقييم أثر احتمال حدوث المخاطر، وهذه المرحلة هي ترتيب هذه المخاطر حسب احتمالات تأثيرها على الأهداف الموضوعية.

- التحليل الكمي للمخاطر: هي عملية تحليل رقمي لاحتمال حدوث المخاطر وأثرها على أهداف الشركة، وتحديد الاحتياجات اللازمة من حجم التكاليف ومخصصات سيات الطوارئ وحالات عدم التأكد.

خطة الاستجابة للمخاطر: طرق للتعامل مع المخاطر عن طريق عدة وسائل وهي:

- تجنب الخطر: ويعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما.
- نقل الخطر: نقل الخطر لطرف آخر وعادة ما تكون من طريق عقود التأمين.
- محاولة تقليص الخطر: ويشمل طرقاً للتقليل من حدة الخسائر الناتجة.
- قبول الخطر: ويعني قبول الخسائر عند حدوثها وذلك للإخطار الغير مستجيبة للنقل أو التقليل (الحرب).
- رصد المخاطر ومراقبتها: يتم في هذه المرحلة تتبع كل من المخاطر المحددة، المخاطر المستقبلية، ويتم بهذه المرحلة تنفيذ الخطط الموضوعة للاستجابة للمخاطر، وتقييم فعاليتها.

## 6.2.2 أبعاد إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر تعتبر خطوة سباقة للتحكم في الخطر ومعرفة الأخطار وتحليلها وتصنيفها قبل حدوثها للحد من آثارها على الشركة ومحاولة الاستفادة من الفرص الإيجابية (سلامة، 2019).

التعرف على المخاطر: وهي الخطوة الأولى للتعرف على المخاطر وذلك بالوسائل التالية:

- الاستعانة بالخبراء: أسهل الطرق التي من الممكن استخدامها.
- الخطة: وهي طريقة تعتمد على تقسيم الخطة إلى عدة أجزاء وتقسيم المخاطر أيضاً إلى عدة أجزاء ويتم وضع لكل جزء الخطة من قبل مسؤولين الشركة.
- تحليل الأخطاء: أي تدوين الأخطاء التي قد تحدث أو انحراف الخطة.

- دراسة الأثر: محاولة دراسة الأحداث التي ستؤثر على سير عمل الشركة مستقبلاً واتخاذ قرارات مناسبة لها. -قائمة المخاطر السابقة: الاستفادة من السيناريوهات السابقة والاستفادة منها لأجل تفادي المخاطر.

- مشاركة فريق العمل: مشاركة العاملين كونهم المنخرطين بالتفاصيل.

تحليل المخاطر: وهي الخطوة التي يتم بها البحث بأسباب المخاطر ومن ثم تصنيفها وذلك من خلال

دراسات السوق ورصد التهديدات، والاعتماد على البحث والتطوير والتحليل (أبو حجير، 2014)

تقييم المخاطر: وهي الخطوة التي يتم من خلالها معرفة مدى تأثير المخاطر واحتمالية وقوعها، وذلك من

خلال اعتماد طرق إحصائية ووصف درجة الخطر أما عالية أو متوسطة أو منخفضة ويتم تقييم المخاطر من

خلال التركيز على جانبيين، أثر حدوث الخطر، واحتمال حدوث الخطر.

التحكم في المخاطر: وهي وضع خطة مدروسة لمواجهة المخاطر باستخدام طرق وأساليب علمية

وموضوعية، مثلاً على تلك الأساليب:

- تجنب المخاطر: أي اعتماد خطة لوقف الأنشطة التي قد تؤدي إلى حدوث الخطر.

- نقل المخاطر: أي نقل المخاطر إلى طرف آخر، مثل شركات التأمين أو نقل المهام إلى طرف ثالث يقوم

بالمهمة، في حين أن هناك مخاطر عالية جداً.

- عقود التأمين: أي الحد من الخسائر الكبيرة ودفع مبلغ بسيط لشركات التأمين من أجل السيطرة على

المخاطر وتقليل خسائرها.

- عقود النقل: التعاقد مع شركات الشحن مما يؤدي بالتالي إلى تحمل تلك الشركات الخسائر وضممان

وصول البضائع سليمة.

- الحد من المخاطر: تعمل على إدارة المخاطر من خلال وضع خطط إجرائية ووقائية تعمل على الحد من

حدوث الخطر وتقليل آثاره في الحالات قبل حدوث الخسارة وبعد حدوث الخسارة.

المراقبة والمتابعة: وهي خطوة التأكد من التحكم السيطرة على المخاطر، وتساهم هذه الخطوة في التعلم في استكشاف المخاطر الجديدة، وتقديم التقارير والمراجعة للإدارة للتأكد والتأكد على عدم تفاقم الخطر وذلك من خلال:

- قياس الأداء: معايير الإنتاج، معايير النشاط والتركيز على النتائج النهائية.
- مقارنة الأداء: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء الحقيقي الموضوع.
- الخطوات التصحيحية: تقليل الأخطاء وتحسين الأداء المستقبلي من خلال التعديلات على المعايير المستخدمة، وأعادته وضع المسؤوليات الموجهة للعاملين والدوائر.

## 7.2.2 أبعاد إدارة المخاطر:

### تحديد المخاطر (Hazard Identification):

تحديد المخاطر هي الخطوة الأولى والأساسية لمراجعة المخاطر المتوقعة والتعرف على المخاطر والمشكلات التي قد تسبب هذه المخاطر ومعرفة مصدر الخطر، وبالتالي تقديم تقريراً موجزة عن الأحداث التي من الممكن أن تعرقل عمل المنظمة.

وهناك ثلاث حالات لتحديد المخاطر: (عوض، 2022)

- الحالة الأولى: التحديد بناءً على تصنيف المخاطر، وتفسير حجم الخطر ومدى تأثيره على المنظمة، ومعرفة مصادر الخطر المحتملة.
- الحالة الثانية: التحديد بناءً على معرفة الأحداث التي يمكن أن تعيق سير العمل والمشاريع والخطط الموضوعية. ويتم ذلك على جميع المستويات والإدارات في المنظمة.
- الحالة الثالثة: التحديد يعتمد على وضع أكثر من سيناريو، أي وضع خطة طوارئ (Plan B) في حالة حدوث مشكلة في السيناريو المخطط أو حدوث انحراف في المخاطر.

ومن المهم جدًا أن يكون الأشخاص أو الفريق المسؤول عن تحديد المخاطر لديهم الخبرة والمعرفة الكافية والمعرفة بالمنظمة بشكل تام ودراسة بينها والمتغيرات البيئية الخارجية (قانونية، اجتماعية، سياسية، ثقافية .... الخ)، وتكون خطة تحديد المخاطر خطة مستمرة ولا تتوقف بمجرد توقف الحدث أو الهدف المطلوب تنفيذه كونه المخاطر ممكن أن تظهر بأي وقت وتحت أي ظرف (سلامة، 2019)

وذكر (عوض، 2022) عدة أساليب يتم استخدامها لتحديد المخاطر:

- الاستعانة بالخبراء: ويتم ذلك من خلال الاعتماد على العديد من الخبراء ويعتمد على وعي الخبير وفهمه لحجم الخطر. إنها الطريقة الأسهل التي يمكن أن يستخدمها القادة في المنظمة.
- تحليل الفرضيات: تحليل الأحداث التي نريد أن تحدث ولكنها لا تحدث، تحليل الأحداث التي لا نريد أن تحدث ولكنها تحدث.
- تبادل الأفكار: وهي جلسات عصف ذهني يجريها أعضاء المنظمة المشاركون في الاجتماعات.
- قائمة المخاطر السابقة: يتم الاستفادة من الخبرات السابقة للتعرف على المخاطر أو الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى.

#### تحليل المخاطر (Analyze Risk likelihood and Impact)

عرف (Pernille & flank, 2013) تحليل المخاطر هو تحليل جميع العوامل والأسباب التي أدت إلى وقوع الخطر، وحساب احتمالية وقوع حادث وتقدير تأثير الخطر. يقوم فريق إدارة المخاطر بتحديد كافة المؤشرات والدلالات التي يمكن أن تساعد في التنبؤ بحدوث الخطر، كما يقوم بدراسة كافة التغيرات والمؤثرات التي تحدث في البيئة المحيطة وتكوين الصورة عنها، على أن يتم تفصيل كافة التحليلات ودراسة كل جزء منها بعمق وتفصيل، ودراسة جميع الآراء المقدمة لقائد المنظمة ودراسة آراء ومقترحات الخبراء.

وذكر أبو بكر والسيفو (2013) ان هناك نوعان من التحليل:

- التحليل الكمي: وهو حساب احتمال وقوع حادث معين وتقدير قيمة المخاطر وتأثيرها، كما أنه يقوم به

احتساب التخصيصات المالية للأحداث المعاكس ومخصصات التصدي للمخاطر، وهو القيام بالتحليل

الكمية لكافة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وتأثير تلك المخاطر على أهداف المنظمة واستراتيجيتها.

كما أن التحليل الكمي يركز على المنظور والمردود والتقدير والإحصائي للمخاطر، يتم استخدام

تحليل SWOT في تحليل المخاطر حتى يتم رصد التهديدات التي من الممكن أن تؤثر على المنظمة سلبيًا وجلب

الفرص التي قد تصب لصالح الشركة.

إن مزايا هذا التحليل أنه يحد من حالات عدم التأكد وتدعم القرارات المصيرية وتسهل على القادة أخذ القرار

المناسب في حالات الطوارئ.

- التحليل النوعي: هذا النوع يقوم أولاً بجمع آراء جميع المشاركين بوضع احتمالات حدوث الخطر ومن ثم

تقييم احتمالات حدوث الخطر والآثار المترتبة وذلك من خلال المجال التعريفي التقديري.

ويتم جمع كافة هذه الآراء ومحاولة تحليلها ومثل هذا النوع من التحاليل يتطلب من القائد أن يتخذ

القرار عن معرفة وخبرة كافية لضمان صحة سير التحليل في المسار الصحيح، ويكون ذو منفعة أو فائدة

للمنظمة وأهدافها.

ولا بد عند إجراء التحليل الكمي من دراسة الموارد الداخلية للمنظمة وما عرفت حجم الممتلكات

ويتم تحليل إثر المخاطر على هذه الموارد. واقسم المخاطر إلى ثلاثة تصنيفات مثلاً (منخفض، متوسط، مرتفع)

وكل منظمة تملك طريقة للإشارة إلى حجم الخطر.

ومما سبق يرى الباحث أن يساعد تحليل المخاطر المنظمة على وضع خطوات أو آليات لتقليل نقاط

الضعف والقضاء عليها بشكل كامل وجعلها نقطة قوة وميزة للمنظمة من خلال قدرة المنظمة على تقليل الآثار

السلبية الناتجة عن المخاطر، وقدرتها على اتخاذ القرارات الصحيحة ودراسة الجدوى منها بإقامة مشاريع

جديدة. كما يساهم التحليل النوعي في وضع ضوابط تعتبر الحد من أثار المخاطر أداة مهمة لإدارة التكاليف والخسائر.

### تقييم المخاطر (Risk Assessment):

ذكر (hillson 2016) أن تقييم المخاطر يتضمن تقييم المخاطر تحديد المخاطر وتحديد المخاطر

معاً وذلك لتحديد المخاطر التي قد تواجه المنظمة.

وهو العنصر الأساسي الذي يساعد على تطوير استراتيجية المنظمة والعنصر الأهم الذي يساعد على تحديد المخاطر ذات التأثير الكبير مع الأخذ في الاعتبار الاحتمالية والإطار الزمني والاستجابة.

تقييم المخاطر هو وسيلة لجمع البيانات حول سبب المخاطر التي قد تتعرض لها بيئة المنظمة.

تنقسم البيئة أثناء عملية التقييم إلى خارجية وداخلية، حيث يتم دراسة كل عنصر أو متغير من هذه المتغيرات بشكل دقيق وموضوعي لمعرفة العنصر الذي يجلب العزم للمنظمة، وكل هذا يتم بحثه من قبل خبراء لمعرفة ذلك تلك الأسباب بعد التعرف على الخطر المحتمل.

ومن المصاعب التي تواجه عملية التقييم هي صعوبة تحديد معدل حدوث تلك المخاطر.

أيضاً يتم استخدام النتائج لتخرج معي تقييم اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة برؤية المنظمة ويتم بعد ذلك وضع الاستجابة المناسبة للمخاطر.

ومن فوائد تقييم المخاطر تحديد هذا الانحراف بين الوضع الحالي والخطط الأساسية الموضوعية

سابقاً، وهذا يعطي مؤشراً على الإجراءات اللازمة والدورية لمعالجة هذه الانحرافات.

### الاستجابة للمخاطر (Risk response):

إن الاستجابة للمخاطر يتضمن نقطتين أساسيتين:

- التخطيط للكيفية الاستجابة.

- تنفيذ ومراقبة خطة الاستجابة للمخاطر.

ذكر عبدي (2016) أن الاستجابة للمخاطر هي كافة القرارات التي تتخذها قادة المنظمة للتعامل

مع الخطر والحد منه وتقليل أثره على المنظمة. وهناك أربعة أنواع للاستجابة للمخاطر:

- تجنب المخاطر أي تغيير خطة المنظمة أو استراتيجيتها لتجنب الخطر.
- قبول المخاطرة دون اتخاذ أي إجراء للتصدي لها.
- نقل المخاطر إلى طرف آخر مثل شركات التأمين أو تعاقدات الخارجي.
- تقليل أثر الخطر من خلال أخذ احتياطات سابقة.

وهنا يجب على إدارة المنظمة توزيع أنشطة الاستجابة للمخاطر على جميع المستويات والمسؤولين،

ومراقبة مدى فعالية كل إدارة في تقليل احتمالية المخاطر التي تؤثر عليها، وتقديم تقرير عن مدى فعالية

الاستجابة للمخاطر المختلفة.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 تمهيد

وتناول الباحث في هذا الفصل من الدراسة وصفا للمنهجية التي تم اتباعها , حيث تم استعراض نوع الدراسة , و طبيعتها والاستراتيجيات المتبعة و الطرق و الاجراءات المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات .

### 2.3 منهج الدراسة

يهدف تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة والإجابة عن كافة أسئلتها اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي / الوصفي التحليلي ، وذلك لوصف الظاهرة قيد الدراسة والمتمثلة بالتعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في ادارة المخاطر بأبعاده ( تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر , الاستجابة للمخاطر ) في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث تم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ، وإيجاد العلاقة بين متغيراتها ، وتحليلها وتفسيرها ، بهدف الوصول إلى النتائج المرجو الوصول إليها .

### 3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية والتي تقدم الخدمات من الدرجة الاولى ؛ و تعمل بكافة التخصصات الطبية ، في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض

### 4.3 عينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة اسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة ، والمكونة من ( 188 ) موظفا وموظفة وهم جميع موظفي الادارة العليا والوسطى والتشغيلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، وقام الباحث بتوزيع ( 188 ) استبانة على المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في الادارة العليا و الوسطى والتشغيلية ، و بعد

الانتهاء من توزيع الاستبانة تم جمع ( 183 ) استبانة , كان منها ( 177 ) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وتم استبعاد ( 4 ) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي , و قد بلغ حجم عينة الدراسة ( 177 ) وذلك بنسبة ( 94 %).

### 5.3 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة لجمع البيانات على مصدرين هما :

#### أولاً : المصادر الثانوية

حيث قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية من خلال الرجوع الى مصادر البيانات الثانوية ، والتي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والمقالات ، والدوريات ، والتقارير ، والأبحاث ، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة .

#### ثانياً : المصادر الأولية

قام الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث ، وضمت الاستبانة عدد من العبارات التي تعكس اهداف الدراسة واسئلتها ، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها بحيث تغطي كل من المتغير المستقل ( الذكاء الاستراتيجي ) ، والمتغير التابع ( ادارة المخاطر ) ، وتم توزيعها على المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

### 6.3 أداة الدراسة :

تم جمع البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكه ) و المتغير التابع وهو إدارة المخاطر بأبعاده ( تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ) من خلال الاستبانة والتي كانت مكونة من :

الجزء الأول : يتضمن هذا الجزء البيانات الديموغرافية و الوظيفية للمستجيبين من عينة الدراسة ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة )

الجزء الثاني : ويحتوي هذا الجزء على المتغيرات و الأبعاد الرئيسة للدراسة حيث قسمت إلى محاورين :

- المحور الأول : المتغير المستقل وهو الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) .
- المحور الثاني : المتغير التابع إدارة المخاطر بأبعاده ( تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر ) .

وتكونت الاستبانة من ( 40 ) فقرة , والجدول التالي يبين توزيع فقرات الاستبانة على محاورها

جدول (1) توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد والمحاور

| المتغير                           | الأبعاد           | حدود الفقرات | عدد الفقرات |
|-----------------------------------|-------------------|--------------|-------------|
|                                   | تفكير النظم       | 5-1          | 5           |
|                                   | الحدس             | 10-6         | 5           |
| الذكاء الاستراتيجي                | الرؤية المستقبلية | 15-11        | 5           |
|                                   | الشراكة           | 20-16        | 5           |
| عدد فقرات محور الذكاء الاستراتيجي |                   |              | 20          |

| المتغير | الأبعاد       | حدود الفقرات | عدد الفقرات |
|---------|---------------|--------------|-------------|
|         | تحديد المخاطر | 25-21        | 5           |

|    |                              |                   |                    |
|----|------------------------------|-------------------|--------------------|
| 5  | 30-26                        | تحليل المخاطر     | إدارة المخاطر      |
| 5  | 35-31                        | تقييم المخاطر     | الذكاء الاستراتيجي |
| 5  | 40-36                        | الاستجابة للمخاطر |                    |
| 20 | عدد فقرات محور إدارة المخاطر |                   |                    |

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

أن نتائج قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة عبر احتساب قيمة معامل كرونباخ الفا

( Cronbach Alpha Coefficient ) تؤكد ثبات أداة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة ( الذكاء الاستراتيجي ، إدارة

المخاطر ) ووفقاً لإجابات الأفراد المستهدفين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض المبحوثة

#### جدول (2) معامل الثبات لفقرات أبعاد ومتغيرات الدراسة

| المتغير            | الأبعاد           | قيمة ألفا | عدد الفقرات |
|--------------------|-------------------|-----------|-------------|
|                    | تفكير النظم       | 0.787     | 5           |
|                    | الحدس             | 0.700     | 5           |
| الذكاء الاستراتيجي | الرؤية المستقبلية | 0.822     | 5           |
|                    | الشراكة           | 0.893     | 5           |
| الذكاء الاستراتيجي |                   | 0.851     | 20          |

| المتغير       | الأبعاد       | قيمة ألفا | عدد الفقرات |
|---------------|---------------|-----------|-------------|
|               | تحديد المخاطر | 0.781     | 5           |
| إدارة المخاطر | تحليل المخاطر | 0.800     | 5           |

|    |       |                   |                    |
|----|-------|-------------------|--------------------|
| 5  | 0.739 | تقييم المخاطر     | الذكاء الاستراتيجي |
| 5  | 0.836 | الاستجابة للمخاطر |                    |
| 20 | 0.894 | إدارة المخاطر     |                    |

وكما يوضح جدول ( 2 ) فإن قيام معامل الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة قد تراوحت ما بين ( 0.851 ) كأدنى قيمة لبعد ( الذكاء الاستراتيجي ) و ( 0.894 ) كأعلى قيمة لبعد ( إدارة المخاطر ) ويلاحظ أنه الفا قد تعدت النسبة الدنيا المقبولة لأغراض التحليل الإحصائي لذلك تكون جميع قيم جميع القيم اكبر من ( 0.70 ) مما يؤكد على وجود اتساق بين فقرات أداة الدراسة وموثوقية أداة الدراسة الامر الذي يؤكد اعتمادها لأجراء التحليل الاحصائي .

### 8.3 ملانمة نموذج الدراسة

أولاً : اختبار الارتباط الخطي المتعدد

يتناول الجدول ( 3 ) نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين ابعاد المتغير المستقل ( الذكاء الاستراتيجي ) بواسطة معامل بيرسون

جدول 3 الارتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي ( المتغير المستقل )

| الذكاء<br>الاستراتيجي | تفكير النظم | الحدس | الرؤية المستقبلية | الشراكة |
|-----------------------|-------------|-------|-------------------|---------|
| تفكيرالنظم            | 1           | -     | -                 | -       |
| الحدس                 | 0.360       | 1     | -                 | -       |
| الرؤية المستقبلية     | 0.304       | 0.495 | 1                 | -       |
| الشراكة               | 0.070       | 0.236 | 0.273             | 1       |

تشير النتائج التي يتناولها الجدول (4-4) أن أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) لا يوجد بينها ارتباط خطيا عاليا بدلالة انه أعلى قيمة ارتباط بلغت (0.495). كانت بين بعدي الرؤية المستقبلية و الحدى ، وكانت قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى اقل من تلك القيمة ، وذلك يوضح عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين أبعاد المتغير المستقل إذا جاء جميعها اقل من (0.80) ، اذ يعتبر ذلك أن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد للمتغيرات المستقلة .

( Sekran & Bougie , 2010 , 329 ; Gujarati , 2004,359 )

وللتأكد من عدم وجود تداخل خطي و ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل الأربعة تم احتساب معامل التضخم و التباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل ، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي :

الجدول (4) معامل تضخم التباين و التباين المسموح به

| المتغير           | معدل تضخم التباين VIF | التباين المسموح به<br>Tolerance |
|-------------------|-----------------------|---------------------------------|
| تفكير النظم       | 1.179                 | 0.848                           |
| الحدى             | 1.440                 | 0.695                           |
| الرؤية المستقبلية | 1.409                 | 0.710                           |
| الشراكة           | 1.099                 | 0.910                           |

يشير الجدول (4-5) الى ان جميع قيم معامل تضخم التباين كانت اكبر من (1) واقل من (10) ، كما يشير إلى ان جميع قيم التباين المسموح به كانت اقل من (1) واكبر من (0.10) ما يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد المتغير المستقل (Sekaran & Bougie , 2010,351). 12.4 الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الدراسة : لأجل الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها قام الباحث باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية - (SPSS , V21) Statistical Package for Social Sciences

لغايات إجراء التحليلات الإحصائية التي تتوافق مع فرضيات الدراسة وأسئلتها ، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المبينة أدناه :

معامل الفا كرونباخ وذلك لأجل التأكد من ثبات أداة الدراسة .

مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive statistic Measures لأجل بيان النسب المئوية ، والتكرارات ، والمتوسطات الحسابية ، وبيان الأهمية النسبية ، ولتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة .

اختبار الارتباط الخطي المتعدد والكشف عن وجود العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة . اختبار معامل تضخم التباين ( VIF ) واختبار التباين المسموح به ( Tolerance ) للتأكد من ظاهرة عدم وجود ارتباط خطي مرتفع بين المتغيرات المستقلة . اختبار ارتباط بيرسون للكشف عن علاقة الارتباط الموجبة لأبعاد المتغير المستقل . تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة والفرضيات المتفرعة عنها . الأهمية النسبية : تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد لدائل الإجابات عن كل فقرة من الاستبانة التي تم تقسيم فقراتها إلى ( 5 ) . ومن خلال الاعتماد على المعادلة التالية :

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبناء على المعادلة اعلاه تم احتساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة ، حيث تم الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لأجل تحديد درجة الموافقة حسب الصيغة المبينة أدناه :

- منخفضاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1.00 – إلى أقل من 2.33 .
- متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 – إلى أقل من 3.66 .
- مرتفعاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 – ولغاية 5.00 .

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 تمهيد :

يوضح هذا الفصل الخصائص الديموغرافية و الوظيفية لأفراد العينة , ووضح خصائص عينة الدراسة وهم مدراء و رؤساء اقسام الادارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض , و اجاب هذا الفصل عن التساؤلات المطروحة , فضلا عن اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة

### 2.4 وصف خصائص عينة الدراسة :

يعرض الجدول ( 5 ) نتائج الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة ( الجنس العمر المؤهل العلمي , عدد سنوات الخبرة ) وتفسيرها :

جدول (5) موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض وفقا

للجنس

| الفئة   | العدد | النسب المئوية |
|---------|-------|---------------|
| ذكر     | 103   | 58.2          |
| أنثى    | 74    | 41.8          |
| المجموع | 177   | 100           |

يعرض الجدول ( 5 ) توزيع العاملين في الادارة العليا والوسطى والتشغيلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض متغير الجنس حيث بلغ الذكور المشاركين في العينة ( 103 ) مديرا و رئيس قسما بنسبة بلغت ( 58.2 % ) من اجمالي العينة ، مقارنة بعدد الإناث التي بلغت ( 74 ) مديرة ورئيس قسم بنسبة ( 41.8 % ) ، ودلالة هذه النسب بتدني نسبة عدد الإناث مقارنة مع عدد الذكور ، قد تعزى لعوامل الثقافة المجتمعية السائدة في

السعودية وكون عمل المستشفيات يتطلب الدوام لساعات متأخرة ليلا وهذا لا يناسب الثقافة المجتمعية ولا الإناث ، مما جعل هذا القطاع جاذبا للذكور اكثر من الإناث.

جدول (6): موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض وفقا

للخبره

| الفئة                 | العدد | النسب المئوية |
|-----------------------|-------|---------------|
| أقل من ٣٠ سنة         | 28    | 15.8          |
| ٣٠ سنة- أقل من ٤٠ سنة | 65    | 36.7          |
| ٤٠ سنة- أقل من ٥٠ سنة | 64    | 36.2          |
| ٥٠ سنة فأكثر          | 20    | 11.3          |
| المجموع               | 177   | 100           |

يظهر الجدول (6) ان الفئة العمرية الاكبر هي التي تقل اعمارهم عن (40 سنة) حيث شكلت ما نسبته (15.8 %) من عينة الدراسة البالغ عددها (177) موظفا في الادارة العليا والوسطى , اما الفئة التي تليها فكانت (40 – أقل من 50 سنة) وبلغت نسبتهم (36.2 %) ومن ثم تليها الفئة (أقل من 30 سنة) وبلغت نسبتها (11.3 %). فما حلت الفئة العمري (50 سنة فأكثر) المرتبة الاخيرة بنسبة (11.3 %), مما يعني ان الفئة العمرية بين 30- 50 سنة تشغل اكبر دورا بالمستشفيات الخاصة كونه قطاعا حساسا و يواجه العديد من المخاطر لذا يتطلب اشخاص ذوي أعمار متفاوتة للعمل بها . كما و ان هذا يعني ان قطاع المستشفيات يمتلك بنية متينة من الموارد البشرية بالأعمار المختلفة تتناسب للتعامل الاعمار المختلفة من المتعاملين معه .

جدول (7) موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض وفقا للمؤهل

العلی

| الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|-------|-------|----------------|
|-------|-------|----------------|

|      |     |            |
|------|-----|------------|
| 7.9  | 14  | دبلوم فأقل |
| 52   | 92  | بكالوريوس  |
| 27.7 | 49  | ماجستير    |
| 14.4 | 22  | دكتوراة    |
| 100  | 177 | المجموع    |

يظهر الجدول ( 7 ) أن النتائج تشير الى أن نسبة حملة شهادة البكالوريوس كانت الأكبر حيث بلغت نسبتهم ( 52.0 % ) وكان عددهم ( 92 ) موظفا , تليها نسبة حملة الماجستير حيث بلغت نسبتهم ( 27.7 % ) وكان عددهم ( 49 ) , وفي المرتبة الثالثة حملة درجة الدكتوراه بنسبة ( 12.4 % ) و بلغ عددهم ( 22 ) , وحل حملة شهادة الدبلوم فأقل في المرتبة الأخيرة ( 7.9 % ) و البالغ عددهم ( 14 ) . , على امتلاك المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض نسبة جيدة من الأشخاص ذوي المؤهلات المتنوعة والتي تنسجم و تتوافق مع بيئة عمل المستشفى .

جدول (8) موظفين الادارة العليا والوسطى والتشغيلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض وفقا

#### للمستوى الوظيفي

| النسبة المئوية | العدد | الفئة               |
|----------------|-------|---------------------|
| 61.5           | 100   | رئيس قسم            |
| 62.5           | 47    | مدير إدارة          |
| 8              | 14    | نائب/مساعد مدير عام |
| 4              | 7     | مدير عام            |
| 100            | 177   | المجموع             |

كما يظهر الجدول ( 8 ) فإن غالبية العاملين كانوا ضمن المسى رئيس قسم ويبلغ عددهم ( 109 ) . بنسبة ( 61.5 % ) ، ويليهم مدير دائرة وعددهم ( 47 ) و تبلغ نسبتهم ( 26.6 % ) ، ثم يليهم نائب / مساعد مدير

عام و كان عددهم ( 14 ) بنسبة ( 8 % ) وحل في المرتبة الأخيرة مدير عام وكان عددهم ( 7 ) بنسبة ( 4 % ) .  
وتوضح هذه النتيجة بأن المستشفيات تحتاج الى وظائف أكثر في المستويات التشغيلية من الاقسام المختلفة  
لكونها تعتبر الواجهة الأمامية والخط الأول في التعامل المراجعين ومع الأحداث اليومية والمتكررة بشكل كبير .  
وهي حلقة الوصل الأساسية في تلقي المعلومات وارسالها للجهات الأعلى .

الجدول (9) موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض وفقا

لعدد سنين الخبرة

| الفئة                   | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------------|-------|----------------|
| ٥ سنين لأقل من ١٠ سنوات | ٤٨    | ٢٧,١           |
| ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة | ٧٧    | ٤٣,٥           |
| ١٥ سنة لأقل من ٢٠ سنة   | ٢٧    | ١٥,٣           |
| ٢٠ سنة لأقل من ٢٥ سنة   | ٢٠    | ١١,٣           |
| المجموع                 | ١٧٧   | ١٠٠            |

كما يظهر الجدول ( 9 ) فإن غالبية العاملين يتمتعون بخبرة ( اقل من 15 سنة ) في وظائفهم يبلغ عددهم ( 77 ) موظفا وكانت نسبتهم ( 43.5 % ) ، يتلهم العاملون الذين يملكون خبرة ( اقل من 10 سنوات ) وعددهم ( 48 ) بنسبة ( 27.1 % ) ، يلهم الذين يمتلكون خبرة ( أقل من 20 سنة ) وعددهم ( 27 ) وكانت تبلغ نسبتهم ( 15.3 % ) ، وحل في المرتبة الأخيرة الذين يمتلكون خبرة ( اقل من 25 سنة ) وكان عددهم ( 20 ) موظفون بنسبة ( 11.3 % ) .

وذلك يعني ان القطاع الصحي يحتاج إلى أشخاص ذو خبرة كافية من أجل العمل في هذا القطاع  
الحساس كونه يعمل في بيئة متغيرة و يتأثر بالعديد من المخاطر مثل جائحة كورونا حيث احتاج العديد من  
المستشفيات إلى مدراء ورؤساء أقسام ذو خبرة كافية لمواجهة المخاطر التي تعرضت لها .

### 3.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد

متغيراتها بالإضافة إلى تحديد مرتبة كل فقرة ، وأهميتها النسبية ، واستعراض النتائج كما يلي :

أولاً : الذكاء الاستراتيجي :

جرب 1. تفكير النظم :

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية ل فقرات تفكير النظام.

| الرقم | الفقرة                                                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1     | تمتلك ادارة المستشفى رؤية الأحداث المحيطة بالمستشفى بشكل متكامل                                         | 4.197           | 0.621             | 2       | مرتفعة          |
| 2     | تعتمد ادارة المستشفى على التفكير النظمي لتوقع الأحداث المستقبلية بكل سهولة                              | 4.237           | 0.621             | 1       | مرتفعة          |
| 3     | تمتلك ادارة المستشفى القدرة على دمج العناصر المختلفة بهدف تحليل البيئة وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها | 4.146           | 0.666             | 3       | مرتفعة          |
| 4     | تعتبر ادارة المستشفى جميع أنظمة المستشفى نظام مترابط وينظر إليها على أنها نظام واحد                     | 4.067           | 0.679             | 5       | مرتفعة          |

|        |   |       |       |                                                                   |               |
|--------|---|-------|-------|-------------------------------------------------------------------|---------------|
| مرتفعة | 4 | 0.679 | 4.124 | تقوم إدارة المستشفى بحل المشاكل عن طريق تحليل جميع عناصرها مجتمعة | 5             |
| مرتفعة |   |       | 4.145 |                                                                   | المتوسط العام |

يظهر الجدول ( 10 ) إجابات عينة الدراسة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض عن فقرات بعد تفكير النظم وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين ( 4.067 - 4.237 ) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة ( 4.1542 ) ، مما يدل على انه موظفين الادارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض يلمسون قيام المستشفى بالعمل بمبدأ التفكير بالنظم ، ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة " تعتمد إدارة المستشفى على التفكير النظمي لتوقع الأحداث المستقبلية بكل سهولة " وبلغت نسبتها ( 4.237 ) و بانحراف معياري ( 0.621 ) فيما كان اقل وسط حسابي ( 4.124 ) للفقرة " تعتبر إدارة المستشفى جميع المستشفيات نظام مترابط وينظر إليها على أنها نظام واحد " و بانحراف معياري ( 0.679 ) ، مما يشير إلى اهتمام المستشفيات بمنطق تفكير النظم والسعي الدائم لتطوير والعمل بأساليب شاملة ومبتكرة من خلال القدرة على توقع الاحداث المستقبلية والتعامل معها بشكل شمولي .

## 2.الحدس :

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات الحدس

| الرقم | الفقرة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 6     | تعتمد إدارة المستشفى على حدسها في تحليل الاتجاهات المستقبلية للمستشفى | 4.118           | 0.623             | 1       | مرتفعة          |

|               |                                                                                      |       |       |   |        |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|---|--------|
| 7             | تقوم ادارة المستشفى بتدريب العاملين لزيادة مهارات الحدس والاستشعار لديهم             | 4.067 | 0.695 | 4 | مرتفعة |
| 8             | تعتمد ادارة المستشفى على حدسها الناتج من خبراتها السابقة في تنبؤها لتحركات المنافسين | 4.016 | 0.734 | 5 | مرتفعة |
| 9             | تمتلك ادارة المستشفى المعرفة الكاملة بآليات التعامل مع المشكلات الطارئة              | 4.112 | 0.664 | 2 | مرتفعة |
| 10            | تمتلك ادارة المستشفى القدرة على التنبؤ وتوقع المشكلات قبل حدوثها                     | 4.073 | 0.648 | 3 | مرتفعة |
| المتوسط العام |                                                                                      | 4.077 |       |   | مرتفعة |

يظهر الجدول ( 11 ) إجابات عينة الدراسة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض عن فقرات بعد الحدس وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين ( 4.016- 4.118 ) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة ( 4.077 ) ، مما يدل على انه موظفين الادارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض يلمسون قيام المستشفى في اظهار اهمية عالية لتدريب العاملين على زيادة مهارات التنبؤ والحدس ، ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة " تعتمد ادارة المستشفى على حدسها في تحليل الاتجاهات المستقبلية للمستشفى " وبلغت نسبتها ( 4.118 ) و بانحراف معياري ( 0.623 ) . فيما كان اقل وسط حسابي ( 4.016 ) للفقرة " تعتمد ادارة المستشفى على حدسها الناتج عن خبراتها السابقة في تنبؤها لتحركات المنافسين " و بانحراف معياري ( 0.734 ) ، مما يشير إلى اهتمام المستشفيات بالعمل على اليات التعامل مع المشكلات الطارئة و ذلك من خلال تدريب موظفين المستشفى على زيادة مهارات

الحدس و التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها , و توظيف خبراتها السابقة بمعرفة حركات و توجهات المنافسين مما يجعلها الأولى أمامهم .

### 3.الرؤية المستقبلية :

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية النسبية لفقرات الرؤية

#### المستقبلية

| الرقم | الفقرة                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 11    | تتوافق قرارات ادارة المستشفى مع الرؤية المستقبلية للمستشفى                          | 4.180           | 0.854             | 1       | مرتفعة          |
| 12    | تمتلك ادارة المستشفى القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ملموس ومن الممكن تحقيقها      | 4.107           | 0.669             | 3       | مرتفعة          |
| 13    | تتمتع ادارة المستشفى بقدرتها على اقناع العاملين على تبني رؤيتها الاستراتيجية        | 4.079           | 0.686             | 5       | مرتفعة          |
| 14    | تمتلك ادارة المستشفى رؤية خاصة ومستقلة تتلاءم مع بيئتها التي تعمل بها               | 4.101           | 0.649             | 4       | مرتفعة          |
| 15    | تمتلك ادارة المستشفى رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه سير الأعمال مستقبلا | 4.135           | 0.634             | 2       | مرتفعة          |
|       | المتوسط العام                                                                       | 4.120           |                   |         | مرتفعة          |

يظهر الجدول ( 12 ) إجابات عينة الدراسة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض عن فقرات بعد الرؤية المستقبلية وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين ( 4.079- 4.180 ) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة ( 4.120 ) ، مما يدل على انه موظفين الادارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض يلمسون قيام المستشفى في تحويل الرؤية المستقبلية الى واقع ملموس و قابل للتطبيق ، ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة " تتوافق قرارات ادارة المستشفى مع الرؤية المستقبلية للمستشفى " وبلغت نسبتها ( 4.180 ) و بانحراف معياري ( 0.584 ) . فيما كان اقل وسط حسابي ( 4.079 ) للفقرة " تتمتع ادارة المستشفى بقدرتها على اقناع العاملين على تبني رؤيتها الاستراتيجية " و بانحراف معياري ( 0.686 ) . مما يشير إلى اهتمام المستشفيات باخذ قرارات تتوافق مع الرؤية المستقبلية و العمل على اجراء كافة المتطلبات اللازمة لجعل الرؤية المستقبلية تحسن من اتجاه المستشفى و سير اعمالها كما علمنا من خلال اداة الدراسة ان المستشفيات تسعى دائما على اقناع العاملين على تبني الرؤية الجديدة .

#### ٤-الشراكة

جدول(13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات الشراكة

| الرقم | الفقرة                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 16    | تسعى ادارة المستشفيات إلى اقامة تحالفات مع المستشفيات المحلية المناظرة لها | 4.135           | 0.710             | 1       | مرتفعة          |
| 17    | تؤمن ادارة المستشفى بأن الشراكة مع الحلفاء تزيد من فعالية قراراتها         | 4.062           | 0.739             | 3       | مرتفعة          |
| 18    | تعتقد ادارة المستشفى أن التحالف مع المستشفيات الأخرى يمكنها من الاستفادة   | 4.135           | 0.756             | 1       | مرتفعة          |

|        |   |       |       |                                                                                                                               |    |
|--------|---|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|        |   |       |       | من خبراتهم وتجاربهم في معالجة المشاكل التي تواجههم                                                                            |    |
| مرتفعة | 2 | 0.666 | 4.101 | تري ادارة المستشفى بأن الشراكة مع المستشفيات الأخرى تمكنها من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة (بشرية ، مالية ، مادية) | 19 |
| مرتفعة | 4 | 0.699 | 4.000 | تعتقد ادارة المستشفى بأن الشراكة مع المستشفيات الأخرى تساهم في تحقيق رؤية وأهداف المستشفى                                     | 20 |
| مرتفعة |   |       | 4.087 | المتوسط العام                                                                                                                 |    |

يظهر الجدول ( 13 ) إجابات عينة الدراسة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض عن فقرات بعد الشراكة وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين ( 4.000- 4.135 ) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة ( 4.087 )

مما يدل على انه موظفين الادارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض يلمسون قيام المستشفى بأقامة التحالفات و الشراكات , ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة تعتقد إدارة المستشفى ان التحالف مع المستشفيات الأخرى يمكنها من الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في معالجة المشاكل التي تواجههم " وبلغت نسبتها ( 4.135 ) و بأنحراف معياري ( 0.756 ) والفقرة تسعى ادارة المستشفى إلى إقامة تحالفات مع المستشفيات المحلية المناظرة لها " بنسبة ( 4.135 ) و

بأنحراف معياري ( 0.710 ) وهذا يعني ان هذه الفقرتان تمتلكان نفس المرتبة و الاهمية النسبية , فيما كان اقل وسط حسابي ( 4.000 ) للفقرة " تعتقد ادارة المستشفى بأن الشراكة مع المستشفيات الأخرى تساهم في تحقيق رؤية و اهداف المستشفى " وبأنحراف معياري ( 0.699 ) ، مما يشير إلى ان المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض

تؤمن بأن التحالفات تساهم في تحقيق الاهداف و الرؤية و ايضا تساهم بشكل كبير في استخدام كافة الموارد المتاحة للمستشفيات بالطريقة الأمثل.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

| أبعاد الذكاء<br>الاستراتيجي | المتوسط<br>الحسابي | المرتبة | الأهمية<br>النسبية |
|-----------------------------|--------------------|---------|--------------------|
| تفكير النظم                 | 4.154              | 1       | مرتفعة             |
| الحدس                       | 4.077              | 4       | مرتفعة             |
| الرؤية<br>المستقبلية        | 4.120              | 2       | مرتفعة             |
| الشراكة                     | 4.087              | 3       | مرتفعة             |
| المتوسط<br>العام            | 4.110              |         | مرتفعة             |

يظهر الجدول (14) المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي , والتي جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (4.154) لتفكير النظم , تلاه الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي بلغ (4.120) , ومن ثم تلاه الشراكة بمتوسط حسابي بلغ (4.087) , وجاء بالمرتبة الأخيرة الحدس بمتوسط حسابي بلغ (4.077) , وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات الذكاء الاستراتيجي (4.110) وهذا يعني ان الذكاء الاستراتيجي ذات اهمية نسبية مرتفعة .

ثانيا : ادارة المخاطر:

١-تحديد المخاطر:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات تحديد المخاطر

| الرقم | الفقرة                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة النسبية | الأهمية النسبية |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| 21    | يتم تدريب العاملين بالمستشفى علي كيفية تحديد المخاطر المختلفة              | 4.146           | 0.594             | 1               | مرتفعة          |
| 22    | يتوفر لدي إدارة المستشفى أنظمة لأستشراف المخاطر المستقبلية المحتملة الحدوث | 4.079           | 0.588             | 4               | مرتفعة          |
| 23    | تستعين إدارة المستشفى بالخبراء لتحديد المخاطر المحتملة                     | 4.118           | 0.676             | 3               | مرتفعة          |
| 24    | تعتمد إدارة المستشفى علي الأساليب العلمية لتحديد المخاطر المحتملة          | 4.079           | 0.616             | 4               | مرتفعة          |
| 25    | تحدد إدارة المستشفى المخاطر المحتملة وتقوم بمعالجتها أولاً بأول            | 4.129           | 0.648             | 2               | مرتفعة          |
|       | المتوسط العام                                                              | 4.110           |                   |                 | مرتفعة          |

يظهر الجدول ( 15 ) إجابات عينة الدراسة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض عن فقرات بعد

تحديد المخاطر وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين ( 4.079- 4.146 ) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية

مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة ( 4.110 ) ، مما يدل على

انه موظفين الادارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض يلمسون قيام المستشفى بتحديد

المخاطر , ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة " يتم تدريب العاملين بالمستشفى على كيفية تحديد المخاطر

المختلفة " وبلغت نسبتها ( 4.146 ) و بأنحراف معياري ( 0.594 ) . فيما كان اقل وسط حسابي للفقرة " يتوفر لدى

ادارة المستشفى أنظمة لأستشراف المخاطر المستقبلية المحتملة الحدوث " بنسبة ( 4.079 ) و بأنحراف معياري

( 0.588 ) . والفقرة " تعتمد ادارة المستشفى على الاساليب العلمية في تحديد المخاطر المحتملة وبلغت نسبتها (

4.079 ) وبانحراف معياري ( 0.616 ) وهذا يعني ان هذه الفقرتان تمتلكان نفس المرتبة و الاهمية النسبية .مما يشير إلى ان المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض تقوم بالاساليب العلمية بتحديد المخاطر المحتملة وذلك قبل حدوثها , وتسعى دوما على تدريب العاملين على كيفية تحديد المخاطر و التنبؤ بها .

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية النسبية لفقرات تحليل

#### المخاطر

| الرقم | الفقرة                                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الاهمية النسبية |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 26    | تعمل ادارة المستشفى على تصنيف المخاطر إلى اسباب داخلية وخارجية                                        | 4.242           | 0.629             | 1       | مرتفعة          |
| 27    | تعتمد ادارة المستشفى في تحليل المخاطر حسب مستوى تأثيرها وتتابعها في المستشفى                          | 4.112           | 0.620             | 2       | مرتفعة          |
| 28    | تعتمد ادارة المستشفى على فرق داخلية متخصصة ومن ذوى الكفاءة في تحليل المخاطر التى تواجهها              | 4.107           | 0.643             | 3       | مرتفعة          |
| 29    | تلجأ ادارة المستشفى الى الاستعانة بخبراء خارجيين في تحليل المخاطر التى تواجهها اذا استدعت الحاجة لذلك | 4.079           | 0.660             | 4       | مرتفعة          |
| 30    | يتوفر لدى ادارة المستشفى اجراءات وسياسات واضحة لتحليل المخاطر                                         | 4.067           | 0.608             | 5       | مرتفعة          |
|       | المتوسط العام                                                                                         | 4.116           |                   |         | مرتفعة          |

يظهر الجدول ( 16 ) إجابات عينة الدراسة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض عن فقرات بعد تحليل المخاطر وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين ( 4.067- 4.214 ) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة ( 4.116 ) ، مما يدل على انه موظفين الادارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض يلمسون قيام المستشفى بتحديد المخاطر ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة "

تعمل ادارة المستشفى على تصنيف المخاطر الى أسباب داخلية وخارجية " وبلغت نسبتها ( 4.214 ) و بانحراف معياري ( 0.629 ) فيما كان اقل وسط حسابي للفقرة "

يتوفر لدى ادارة المستشفى اجراءات و سياسات واضحة لتحليل المخاطر " بنسبة ( 4.067 ) و بانحراف معياري ( 0.608 ) ,مما يشير إلى ان المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض تستعين بكافة الوسائل الموضوعية لتحليل المخاطر و تقسيمها الى اسباب داخلية و خارجية و تصنيفها حسب درجة تأثيرها على المستشفى .

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية النسبية لفقرات تقييم

#### المخاطر

| الرقم | الفقرة                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 31    | تقوم ادارة المستشفى بتقييم المخاطر وفقا لتصنيف مستوياتها ( تشغيلية , استراتيجية مالية , بيئية ) | 4.141           | 0.637             | 1       | مرتفعة          |
| 32    | تعتمد ادارة المستشفى على الاساليب العلمية في تقييم المخاطر التي تواجهها                         | 4.056           | 0.680             | 5       | مرتفعة          |
| 33    | تعمل ادارة المستشفى على تقييم المخاطر حسب درجة تأثيرها                                          | 0.073           | 0.621             | 4       | مرتفعة          |

|        |   |       |       |                                                                                     |    |
|--------|---|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفعة | 3 | 0.657 | 4.129 | تعتمد ادارة المستشفى على عدة وسائل و دراسات و تجارب<br>سابقة لتقييم المخاطر الحالية | 34 |
| مرتفعة | 2 | 0.651 | 4.135 | تستفيد ادارة المستشفى من نتائج تقييم المخاطر في وضع<br>استراتيجياتها المستقبلية     | 35 |
| مرتفعة |   |       | 4.107 | المتوسط العام                                                                       |    |

يظهر الجدول ( 17 ) إجابات عينة الدراسة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض عن فقرات بعد تقييم المخاطر وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين ( 4.056 - 4.141 ) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة ( 4.107 ) ، مما يدل على انه موظفين الادارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض يلمسون قيام المستشفى بتحديد المخاطر ، ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة "

تقوم ادارة المستشفى بتقييم المخاطر وفقا لتصنيف مستوياتها ( تشغيلية ، استراتيجية ، مالية ، بيئية ) " وبلغت نسبتها ( 4.141 ) بانحراف معياري ( 0.637 ) . فيما كان اقل وسط حسابي للفقرة "تعتمد ادارة المستشفى على الاساليب العلمية في تقييم المخاطر التي تواجهها " بنسبة ( 4.056 ) و بانحراف معياري ( 0.680 ) . مما يشير إلى ان تقييم المخاطر له اهمية كبيرة في وضع استراتيجيات المستشفيات ، وان لتصنيف المخاطر اهمية كبيرة في مواجهة تلك المخاطر و التصدي لها .

جدول (18) تستفيد ادارة المستشفى من نتائج تقييم المخاطر في وضع استراتيجياتها المستقبلية

| الرقم | الفقرة                                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 36    | تعمل ادارة المستشفى على تطوير قدرات العاملين في كيفية الاستجابة و التعامل مع المخاطر المستقبلية المحتملة | 4.169           | 0.607             | 1       | مرتفعة          |

|        |   |       |       |                                                                                                 |    |
|--------|---|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفعة | 5 | 0.654 | 4.129 | تعمل ادارة المستشفى على الاستجابة للمخاطر حسب أولوياتها من حيث درجة تأثيرها                     | 37 |
| مرتفعة | 4 | 0.715 | 4.180 | يتوفر لدى ادارة المستشفى الامكانيات المناسبة ( مادية ، بشرية ، تكنولوجية .. ) للاستجابة للمخاطر | 38 |
| مرتفعة | 3 | 0.618 | 4.209 | تعتمد ادارة المستشفى على فرق العمل المتخصصة في الاستجابة للمخاطر                                | 39 |
| مرتفعة | 2 | 0.622 | 4.288 | يوجد بالمستشفى خطط طوارئ متاحة لجميع الموظفين عن كيفية الاستجابة للمخاطر                        | 40 |
| مرتفعة |   |       | 4.207 | المتوسط العام                                                                                   |    |

يظهر الجدول ( 18 ) إجابات عينة الدراسة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض عن فقرات بعد الاستجابة للمخاطر وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين ( 4.056 - 4.141 ) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة ( 4.207 ) ، مما يدل على انه موظفين الادارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض يلمسون قيام المستشفى بتحديد المخاطر ، ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة " تقوم ادارة المستشفى بتقييم المخاطر وفقا لتصنيف مستوياتها ( تشغيلية ، استراتيجية ، مالية ، بيئية ) " وبلغت نسبتها ( 4.141 ) و بانحراف معياري ( 0.637 ) فيما كان اقل وسط حسابي للفقرة "

تعتمد ادارة المستشفى على الاساليب العلمية في تقييم المخاطر التي تواجهها " بنسبة ( 4.056 ) و بانحراف معياري ( 0.680 ) ، مما يشير إلى ان تقييم المخاطر له اهمية كبيرة في وضع استراتيجيات المستشفيات ، وان لتصنيف المخاطر اهمية كبيرة في مواجهة تلك المخاطر و التصدي لها .

جدول (19) المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد ادارة المخاطر

| أبعاد ادارة المخاطر | المتوسط الحسابي | المرتبة | الأهمية النسبية |
|---------------------|-----------------|---------|-----------------|
| تحديد المخاطر       | ٤,١١٠           | ٣       | مرتفعة          |
| تحليل المخاطر       | ٤,١١٦           | ٢       | مرتفعة          |
| تقييم المخاطر       | ٤,١٠٧           | ٤       | مرتفعة          |
| الاستجابة للمخاطر   | ٤,٢٠٧           | ١       | مرتفعة          |
| المتوسط العام       | ٤,١٣٥           |         | مرتفعة          |

يظهر الجدول ( 19 ) المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد ادارة المخاطر , والتي جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة وقد بلغ أعلى متوسط حسابي ( 4.207 ) للاستجابة للمخاطر , تلاه تحليل المخاطر بمتوسط حسابي بلغ ( 4.116 ) , ومن ثم تحديد المخاطر بمتوسط حسابي بلغ ( 4.110 ) , وجاء بالمرتبة الاخيرة تقييم المخاطر بمتوسط حسابي بلغ ( 4.107 ) , وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات ادارة المخاطر ( 4.135 ) وهذا يعني ان ادارة المخاطر ذات اهمية نسبية مرتفعة.

#### 4.5 اختبار الفرضيات الدراسية

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى :

Ho1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 2 0.05 ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده ( تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في ادارة المخاطر بأبعادها مجتمعة ( تحديد المخاطر ، وتحليل المخاطر ، وتقييم المخاطر ، والاستجابة للمخاطر ) في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

وجاءت نتائج الاختبار كما بينها الجدول ( 5-16 ) ادناه :

جدول (20) اثر الذكاء الاستراتيجي في ادارة المخاطر

| المتغير المستقل   |                  |                | معامل الانحراف  | المعاملات      |       |
|-------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------|-------|
|                   |                  |                | المعيارى        | المعيارية      |       |
| الذكاء            | Unstandardized   | Unstandardized | Unstandardized  | Unstandardized |       |
| الاستراتيجى       | Coefficients     | Coefficients   | coefficients    | coefficients   |       |
|                   | B                | الخطأ المعيارى | معامل بيتا      | قيمة (T)       | T     |
|                   |                  |                | المحسوبة        | Sig.           |       |
| تفكير النظم       | 0.073            | 0.055          | 0.095           | 1.323          | 0.188 |
| الحدس             | 0.198            | 0.064          | 0.244           | 3.083          | 0.002 |
| الرؤية المستقبلية | 0.138            | 0.058          | 0.185           | 2.360          | 0.019 |
| الشراكة           | 0.115            | 0.042          | 0.187           | 2.698          | 0.008 |
| معامل الارتباط R  | معامل التحديد R2 | DF             | قيمة F المحسوبة | Sig F          |       |
|                   | 0.252            | 4              | 14.493          | 0,000          |       |

من خلال الجدول (20) تم استعراض نتائج الانحدار الخطي المتعدد المعيارية لأثر الذكاء الاستراتيجى

بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعه في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (  $R = 0.502$  ) إلى وجود علاقة بين أثر الذكاء الاستراتيجى وإدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، وفسر الذكاء الاستراتيجى ما نسبته ( 25.2 % ) من التباين في إدارة المخاطر بدلالة قيمة معامل التحديد التي بلغت (  $0.252 = R^2$  )

بدرجة حرية (  $DF = 4$  ) فيما بلغت (  $F = 14.493$  )

عند مستوى دلالة (  $Sig = 0.000$  ) ، وفي ذلك برهان على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )

بالنظر إلى نتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فإنه قيمة B لتفكير النظم بلغت (  $B = 0.073$  ) ،  
 وقيمة الخطأ المعياري (  $\text{Std.error} = 0.055$  ) ، وبلغت قيمة بيتا (  $B = 0.095$  ) وقيمة ( 1 ) المحسوبة ( 1.323 )  
 عند مستوى معنوية ( 0.188 ) وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

بينما قيمة B للحدس (  $B = 0.198$  ) ، و بخطأ معياري بلغت قيمته (  $\text{Std.error} = 0.064$  ) وقيمة بيتا  
 (  $P = 0.244$  ) كما سجلت ( T ) المحسوبة ( 3.083 ) عند مستوى معنوية ( 0.002 ) وهي ذات دلالة إحصائية.  
 بينما قيمة B للرؤية المستقبلية (  $B = 0.138$  ) ، و بخطأ معياري بلغت قيمته (  $\text{Std.error} = 0.058$  )  
 وقيمة بيتا (  $B = 0.185$  ) كما سجلت ( 1 ) المحسوبة ( 2.360 ) عند مستوى معنوية ( 0.019 ) وهي ذات دلالة  
 إحصائية .

بينما قيمة B للشراكة (  $B = 0.115$  ) ، و بخطأ معياري بلغت قيمته (  $\text{Std.error} = 0.042$  ) وقيمة بيتا  
 (  $B = 0.187$  ) كما سجلت ( 1 ) المحسوبة ( 2.698 ) عند مستوى معنوية ( 0.008 ) وهي ذات دلالة إحصائية ,  
 وبناء على ما تقدم تم رفض الفرضية الصفريّة الرئيسة الاولى و قبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (  $\alpha \leq 0.05$  )  
 تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في ادارة المخاطر بأبعادها مجتمعة ( تحديد المخاطر ،  
 وتحليل المخاطر ، وتقييم المخاطر ، والاستجابة للمخاطر ) في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

ولمعرفة أي من أبعاد الذكاء الاستراتيجي الأقوى تأثيراً على ادارة المخاطر , لذلك تم استخدام معامل

الانحدار الخطي المتدرج المتعدد وظهرت النتائج كما يلي :

جدول 21 الانحدار المتعدد المتدرج لأثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي في ادارة المخاطر

| النموذج | الذكاء<br>الاستراتيجي | B     | T     | Sig   | R2    | F      | Sig   |
|---------|-----------------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| الأول   | الحدس                 | 0.336 | 14.49 | 0.000 | 0.171 | 36.116 | 0.000 |

|       |        |       |       |       |       |                   |        |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------------------|--------|
| 0.000 | 23.818 | 0.215 | 0.000 | 5.246 | 0.295 | الحدس             | الثاني |
|       |        |       | 0.002 | 3.118 | 0.132 | الشراكة           |        |
| 0.000 | 18.659 | 0.244 | 0.001 | 3.535 | 0.220 | الحدس             | الثالث |
|       |        |       | 0.009 | 2.633 | 0.112 | الشراكة           |        |
|       |        |       | 0.010 | 2.601 | 0.150 | الرؤية المستقبلية |        |

يعرض الجدول ( 21 ) نتائج اختبار الانحدار التدريجي المتعدد لاثـر ابعاد الذكاء الاستراتيجي في ادارة المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض , حيث بينت النتائج ان يعد الحدس اكثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيرا في ادارة المخاطر مفسرا ما نسبته ( 17.1 % ) من التباين في ادارة المخاطر , وفي النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير لتصبح ( 21.5 % ) من التباين في ادارة المخاطر بعد اضافة الشراكة , بينما بلغت نسبة التفسير ( 24.4 % ) من التباين في ادارة المخاطر بعد اضافة الرؤية المستقبلية , ما يعد مؤشرا على ان الحدس هو الاكثر تأثيرا على ادارة المخاطر , يليه الشراكة , بينما لم يكن للرؤية المستقبلية تأثيرا معنويا يذكر.

#### الفرضية الفرعية الأولى:

باستخدام الانحدار الخطي المتعدد تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى

:

$H_{01-1}$  : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (

تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في تحديد المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة

الرياض . وجاءت نتائج الاختبار كما يبينها الجدول ( 5-17 ) ادناه :

جدول (22) اثر الذكاء الاستراتيجي في تحديد المخاطر

| معامل الانحراف<br>المعاملات المعيارية<br>المعيارى |          |                    |                              |                                | المتغير<br>المستقل    |
|---------------------------------------------------|----------|--------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
|                                                   |          |                    | standardized<br>coefficients | Unstandardized<br>Coefficients | الذكاء<br>الاستراتيجي |
| T                                                 | قيمة(T)  | معامل بيتا         | الخطأ المعيارى               | B                              |                       |
| Sig.                                              | المحسوبة |                    |                              |                                |                       |
| 0,968                                             | 0.040    | 0,003              | 0,072                        | 0.003                          | تفكير النظم           |
| 0,039                                             | 2.082    | 0,174              | 0,084                        | 0,176                          | الحدس                 |
| 0,022                                             | 2,305    | 0,191              | 0,077                        | 0,177                          | الرؤية<br>المستقبلية  |
| 0,019                                             | 2,316    | 0,173              | 0,056                        | 0,132                          | الشراكه               |
|                                                   | Sig F    | قيمة F<br>المحسوبة | DF                           | معامل التحديد<br>R2            | معامل<br>الارتباط R   |
|                                                   | 0,000    | 8.354              | 4                            | 0,163                          | 0.403                 |

يعرض الجدول ( 22 ) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعياري لاثـر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (

تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في تحديد المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط والتي بلغت ( 0.403 . ) إلى وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحديد المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، وفسر الذكاء الاستراتيجي ما نسبته ( 14.3 % ) من التباين في تحديد المخاطر بدلالة قيمة معامل التحديد التي بلغت (  $R^2 = 0.163$  ) بدرجة حرية (  $DF = 4$  ) ، فيما بلغت (

(F = 8.354) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) وفي ذلك برهانا على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة (0.05) ( $\alpha \leq$ )

بالنظر الى نتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فإن قيمة B لتفكير النظم بلغت (B = .003) ،  
وقيمة الخطأ المعياري (Std . Error = 0.072) ، وبلغت قيمة بيتا (B = .003) وقيمة (1) المحسوبة (0.040) عند مستوى معنوية (Sig. = .968) ، وبذلك فهي وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى (0.05) ( $\alpha \leq$ )

وجاءت قيمة B للحدس (B = .176) ، وقيمة الخطأ المعياري (Std . Error = 0.084) ، وبلغت قيمة بيتا (B = .174) وقيمة (1) المحسوبة (2.082) عند مستوى معنوية (Sig. = .039) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية .

وجاءت قيمة B للرؤية المستقبلية (B = .177) ، وقيمة الخطأ المعياري (Std . Error = 0.077) ، وبلغت قيمة بيتا (B = .191) وقيمة (1) المحسوبة (2.305) عند مستوى معنوية (Sig. = .022) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية .

وجاءت قيمة B للشراكة (B = .132) ، وقيمة الخطأ المعياري (Std . Error = 0.056) ، وبلغت قيمة بيتا (B = .173) وقيمة (1) المحسوبة (2.361) عند مستوى معنوية (Sig. = .019) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية ، وبناءا على ما تقدم من نتائج تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الاولى و القبول بالفرضية البديلة و التي تنص :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده ( تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في تحديد المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

الفرضية الفرعية الثانية :

H1-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (

تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في تحليل المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض . وجاءت نتائج الاختبار كما يبينها الجدول ( 5-18 ) ادناه :

جدول (23) اثر الذكاء الاستراتيجي في تحليل المخاطر

| معامل الانحراف<br>المعاملات المعيارية<br>المعيارى |          |                    |                              |                                | المتغير المستقل       |
|---------------------------------------------------|----------|--------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
|                                                   |          |                    | standardized<br>coefficients | Unstandardized<br>Coefficients | الذكاء<br>الاستراتيجي |
| T                                                 | قيمة (T) | معامل بيتا         | الخطأ المعيارى               | B                              |                       |
| Sig.                                              | المحسوبة |                    |                              |                                |                       |
| 0,459                                             | 0.742    | 0,055              | 0,073                        | 0.054                          | تفكير النظم           |
| 0.001                                             | 3.408    | 0,281              | 0,086                        | 0,293                          | الحدس                 |
| 0,422                                             | 0.804    | 0,066              | 0,078                        | 0,063                          | الرؤية المستقبلية     |
| 0,008                                             | 2,666    | 0,192              | 0,057                        | 0,151                          | الشراكة               |
|                                                   | Sig F    | قيمة F<br>المحسوبة | DF                           | معامل التحديد<br>R2            | معامل الارتباط R      |
|                                                   | 0,000    | 9.995              | 4                            | 0,189                          | <b>0.434</b>          |

يعرض الجدول ( 23 ) نتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد المعيارى لاثـر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (

تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في تحليل المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة

الرياض ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط والتي بلغت ( 0.434 ) إلى وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحليل

المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض وفسر الذكاء الاستراتيجي ما نسبته ( 18.9 % ) من التباين في

تحديد المخاطر بدلالة قيمة معامل التحديد التي بلغت ( $R^2 = .189$ ) بدرجة حرية ( $DF = 4$ ) ، فيما بلغت ( $F = 9.995$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig. = 0.000$ ) ، وفي ذلك برهانا على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) . بالنظر الى نتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فإن قيمة B لتفكير النظم بلغت ( $B = .054$ ) ، وقيمة الخطأ المعياري ( $Std. Error = 0.073$ ) ، وبلغت قيمة بيتا ( $B = .055$ ) وقيمة ( $t$ ) المحسوبة ( $.742$ ) ، عند مستوى معنوية ( $Sig. = .459$ ) ، وبذلك فهي وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى ( $0.05$ ) ( $\alpha \leq$ ) .

وجاءت قيمة B للحدس ( $B = .293$ ) ، وقيمة الخطأ المعياري ( $Std. Error = 0.086$ ) ، وبلغت قيمة بيتا ( $B = .281$ ) وقيمة ( $t$ ) المحسوبة ( $3.408$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig. = .001$ ) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية .

وجاءت قيمة B للرؤية المستقبلية ( $B = .063$ ) ، وقيمة الخطأ المعياري ( $Std. Error = 0.078$ ) ، وبلغت قيمة بيتا ( $B = .066$ ) وقيمة ( $t$ ) المحسوبة ( $.804$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig. = .422$ ) ، وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى ( $0.05$ ) ( $\alpha \leq$ ) .

وجاءت قيمة B للشراكة ( $B = .151$ ) ، وقيمة الخطأ المعياري ( $Std. Error = 0.057$ ) ، وبلغت قيمة بيتا ( $B = .192$ ) وقيمة ( $t$ ) المحسوبة ( $2.666$ ) عند مستوى معنوية ( $Sig. = .008$ ) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية ، وبناءا على ما تقدم من نتائج تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الاولى و القبول بالفرضية البديلة و التي تنص :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تحليل المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

الفرضية الفرعية الثالثة :

H1-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (

تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في تقييم المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض . وجاءت نتائج الاختبار كما يبينها الجدول ( 5-19 ) ادناه :

جدول (24) اثر الذكاء الاستراتيجي في تقييم المخاطر

| المتغير<br>المستقل    | معامل الانحراف<br>المعياري     | المعاملات المعيارية          |                    |          |           |
|-----------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------|----------|-----------|
| الذكاء<br>الاستراتيجي | Unstandardized<br>Coefficients | standardized<br>coefficients | معامل بيتا         | قيمة (T) | T<br>Sig. |
|                       | B                              | الخطأ المعياري               |                    | المحسوبة |           |
| تفكير النظم           | 0.106                          | .,070                        | .,112              | 1.503    | .,135     |
| الحدس                 | .,205                          | .,083                        | .,204              | 2.481    | 0.014     |
| الرؤية<br>المستقبلية  | .,136                          | .,075                        | .,147              | 1.809    | .,072     |
| الشراكة               | .,126                          | .,055                        | .,166              | 2.302    | .,023     |
| معامل<br>الارتباط R   | معامل التحديد<br>R2            | DF                           | قيمة F<br>المحسوبة | Sig F    |           |
| 0.473                 | .,191                          | 4                            | 10.176             | 0,000    |           |

يعرض الجدول ( 25 ) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعياري لاثـر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (

تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في تقييم المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط والتي بلغت ( 0.473 ) إلى وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتقييم المخاطر

في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، وفسر الذكاء الاستراتيجي ما نسبته ( 19.1 % ) من التباين في تقييم المخاطر بدلالة قيمة معامل التحديد التي بلغت (  $R^2 = .191$  ) بدرجة حرية (  $DF = 4$  ) ، فيما بلغت (  $10.176 = F$  ) عند مستوى دلالة (  $Sig. = 0.000$  ) ، وفي ذلك برهانا على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) . بالنظر الى نتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فإن قيمة B لتفكير النظم بلغت (  $B = .106$  ) ، وقيمة الخطأ المعياري (  $Std. Error = 0.070$  ) ، وبلغت قيمة بيتا (  $B = .112$  ) وقيمة ( 1 ) المحسوبة (  $1.503$  ) عند مستوى معنوية (  $Sig. = .135$  ) ، وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) . وجاءت قيمة B للحدس (  $B = .205$  ) ، وقيمة الخطأ المعياري (  $Std. Error = 0.083$  ) ، وبلغت قيمة بيتا (  $B = .204$  ) وقيمة ( T ) المحسوبة (  $2.481$  ) عند مستوى معنوية (  $Sig. = .014$  ) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية .

وجاءت قيمة B للرؤية المستقبلية (  $B = .136$  ) ، وقيمة الخطأ المعياري (  $Std. Error = 0.075$  ) ، وبلغت قيمة بيتا (  $B = .147$  ) وقيمة ( 1 ) المحسوبة (  $1.809$  ) عند مستوى معنوية (  $Sig. = .072$  ) ، وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) . وجاءت قيمة B للشراكة (  $B = 126$  ) ، وقيمة الخطأ المعياري (  $Std. Error = 0.055$  ) ، وبلغت قيمة بيتا (  $B = .166$  ) وقيمة ( 1 ) المحسوبة (  $2.302$  ) عند مستوى معنوية (  $Sig. = .023$  ) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية ، وبناءا على ما تقدم من نتائج تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الاولى و القبول بالفرضية البديلة و التي تنص :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده ( تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في تقييم المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .  
الفرضية الفرعية الرابعة :

H1-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (

تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في الاستجابة للمخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة

الرياض . وجاءت نتائج الاختبار كما يبينها الجدول ( 25 ) ادناه :

جدول (25) اثر الذكاء الاستراتيجي في الاستجابة للمخاطر

| المتغير المستقل    |                              |                           | معامل الانحراف المعياري | المعاملات المعيارية |       |      |
|--------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------|-------|------|
| الذكاء الاستراتيجي | Unstandardized Coefficients  | standardized coefficients | معامل بيتا              | قيمة (T)            | T     | Sig. |
| تفكير النظم        | 0.127                        | 0,081                     | 0,122                   | 1.561               | 0,120 |      |
| الحدس              | 0,119                        | ,095                      | ,108                    | 1.251               | 0.213 |      |
| الرؤية المستقبلية  | 0,176                        | 0,087                     | 0,173                   | 2.030               | 0,044 |      |
| الشراكة            | 0,050                        | 0,063                     | 0,059                   | 0.789               | 0,431 |      |
| معامل الارتباط R   | معامل التحديد R <sup>2</sup> | DF                        | قيمة F المحسوبة         | Sig F               |       |      |
| 0.333              | 0,111                        | 4                         | 5.346                   | 0,000               |       |      |

يعرض الجدول (25) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعياري لاثـر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (

تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في الاستجابة للمخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة

الرياض ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط والتي بلغت ( 0.333 ) إلى وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتقييم

المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، وفسر الذكاء الاستراتيجي ما نسبته ( 11.1 % ) من التباين في تقييم المخاطر بدلالة قيمة معامل التحديد التي بلغت (  $R^2 = .111$  ) بدرجة حرية (  $DF = 4$  ) ، فيما بلغت (  $F = 5.346$  ) عند مستوى دلالة (  $Sig. = 0.000$  ) ، وفي ذلك برهانا على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )

بالنظر الى نتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فإن قيمة B لتفكير النظم بلغت (  $B = .127$  ) ، وقيمة الخطأ المعياري (  $Std. Error = 0.081$  ) ، وبلغت قيمة بيتا (  $B = .122$  ) وقيمة ( 1 ) المحسوبة (  $1.561$  ) عند مستوى معنوية (  $Sig. = .120$  ) ، وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) وجاءت قيمة B للحدس (  $B = .119$  ) ، وقيمة الخطأ المعياري (  $Std. Error = 0.095$  ) ، وبلغت قيمة بيتا (  $1.08$  ) وقيمة ( 1 ) المحسوبة (  $1.251$  ) عند مستوى معنوية (  $Sig. = .213$  ) ، وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  )

وجاءت قيمة B للرؤية المستقبلية (  $B = .176$  ) ، وقيمة الخطأ المعياري (  $Std. Error = 0.087$  ) ، وبلغت قيمة بيتا (  $B = .173$  ) وقيمة ( 1 ) المحسوبة (  $2.030$  ) عند مستوى معنوية (  $Sig. = .044$  ) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية .

وجاءت قيمة B للشراكة (  $B = .050$  ) ، وقيمة الخطأ المعياري (  $Std. Error = 0.063$  ) ، وبلغت قيمة بيتا (  $B = .59$  ) وقيمة ( 1 ) المحسوبة (  $.789$  ) عند مستوى معنوية (  $Sig. = .431$  ) ، وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) ، وبناءا على ما تقدم من نتائج تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الاولى و القبول بالفرضية البديلة و التي تنص :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده ( تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في الاستجابة للمخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الوصفي إلى متغيرات الدراسة ، ونتائج اختبارات الفرضيات الناتجة من عملية جمع البيانات وتحليلها بهدف معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث يقوم الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات للدراسات المستقبلية المقترحة .

### 2.5 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة :

بينت النتائج أن الذكور يشكلون ما نسبته ( 58.2 % ) من عينة الدراسة والتي تفوق نسبة الإناث و التي بلغت ( 41.8 % ) . و يعزو الباحث ذلك إلا أن دوام المستشفيات يتطلب العمل لساعات متأخرة بعد منتصف الليل ويحتاج جهد كبير لضمان مواجهة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض وذلك حسب الثقافة الاجتماعية السائدة في السعودية من الصعب تحمل الانسان لهذه الظروف العملية .

وتشير نتائج الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية ( 30 سنة - اقل من 40 سنة ( ويشكلون ما نسبته ( 36.7 % ) ، وتلاها الفئة العمرية ( 40 سنة- اقل من 50 سنة ) ويشكلون ما نسبته ( 36.2 % ) وهي نسبة متقاربة جدا على نسبة الفئة العمرية الأكثر ، وهذا يعني أن العمل في المستشفيات يتطلب أشخاص ذو خبرة كافية و معرفة كافية لإدارة المناصب والمسؤوليات الموجهة لهم وكون بيئة المستشفيات بيئة حساسة جدا ، لان العملاء لديها هم مرضى و يحتاجون الى رعاية و اهتمام كافي و عمليات و إجراءات ليست بسيطة و تحتاج دوما للمراقبة و التأكد من و جودة العمل و كفاية الموارد المتاحة

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي اغلبية افراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس وبلغت نسبتهم ( 52 % ) وهذا يدل على امتلاك المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض نسبة جيدة من الأشخاص ذوي المؤهلات العلمية المتنوعة والتي تنسجم و تتوافق مع بيئة عمل المستشفى .

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فإن أعلى نسبة تمثيلا في سنوات الخبرة هي من فئة ( 10 – اقل من 15 سنة ) بنسبة ( % 43.5 ) وهذه فترة لازمة للتدرج ضمن مستويات الإدارة العليا و الوسطى .

### 3.5 نتائج تحليل أسئلة الدراسة :

أولا : الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة :

جاءت نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض بلغت ( 4.110 ) وبدرجة مرتفعة ، وقد جاء تفكير النظم بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 4.154 ) وأهمية نسبية مرتفعة ، وجاء بعد الرؤية المستقبلية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي ( 4.120 ) وبأهمية نسبية مرتفعة ، وجاء بعد الشراكة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 4.087 ) وبأهمية نسبية مرتفعة ، وجاء بعد الحدس بالمرتبة الرابعة و بمتوسط حسابي ( 4.077 ) و بأهمية نسبية مرتفعة .

ثانيا : الأهمية النسبية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة :

جاءت نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية لإدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض بلغت ( 4.135 ) وبدرجة مرتفعة ، وقد جاء الاستجابة للمخاطر بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 4.207 ) وأهمية نسبية مرتفعة ، وجاء بعد تحليل المخاطر بالمرتبة الثانية في متوسط حسابي ( 4.116 ) وبأهمية نسبية مرتفعة ، وجاء بعد تحديد المخاطر بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 4.110 ) وبأهمية نسبية مرتفعة ، وجاء بعد تقييم المخاطر بالمرتبة الرابعة و بمتوسط حسابي ( 4.107 ) و بأهمية نسبية مرتفعة .

### 4.5 نتائج تحليل واختبار الفرضيات :

نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى :

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05  $\alpha \leq$  ) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر مجتمعة لدى المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث

اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.252$ ) مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) قد فسر ما نسبته ( 25.2 % ) من التباين في إدارة المخاطر ، وهذا يشير إلى أهمية جميع الأبعاد في تعزيز إدارة المخاطر . 1.1.4.6 نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى :

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $(\alpha \leq)$  للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في تحديد المخاطر مجتمعة لدى المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد ( 0.143)  $(R^2 =)$  مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) قد فسر ما نسبته ( 14.3 % ) من التباين في تحديد المخاطر ، وبينت النتائج ان الرؤية المستقبلية أكثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيراً في تحديد المخاطر

#### نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية :

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $(\alpha \leq)$  للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في تحليل المخاطر مجتمعة لدى المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد ( 0.189)  $(R^2 =)$  مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) قد فسر ما نسبته ( 18.9 % ) من التباين في تحليل المخاطر ، وبينت النتائج ان الحدس أكثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيراً في تحليل المخاطر

#### نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية :

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)  $(\alpha \leq)$  للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في تحليل المخاطر مجتمعة لدى المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد ( 0.189)  $(R^2 =)$

( $R^2 =$  مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) قد فسر ما نسبته ( 18.9 % ) من التباين في تحليل المخاطر ، وبينت النتائج ان الحدس اكثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيرا في تحليل المخاطر .

#### نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة :

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha < 0.05$  ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده ( تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في تقييم المخاطر مجتمعة لدى المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد (  $R^2 = 0.191$  ) مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) قد فسر ما نسبته ( 19.1 % ) من التباين في تقييم المخاطر ، وبينت النتائج ان الحدس اكثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيرا في تقييم المخاطر

#### نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة :

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده ( تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) في الاستجابة للمخاطر مجتمعة لدى المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، حيث اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد (  $R^2 = 0.111$  ) مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده ( تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ) قد فسر ما نسبته ( 11.1 % ) من التباين في الاستجابة للمخاطر ، وبينت النتائج ان الرؤية المستقبلية اكثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيرا في الاستجابة للمخاطر .

### 5.5 الاستنتاجات

توصلت الدراسة الحالية اعتمادا على تفسير النتائج و مناقشتها إلى عدد من الإستنتاجات كان من و

أهمها ما يلي :

\* تولي إدارة المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض اهتماما جليا بمكونات الذكاء الاستراتيجي ، و قد جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة ، وتراتبيا من الأكثر أهمية إلى الأقل جاء تفكير النظم ، تلاه الرؤية المستقبلية ، تلاه الشراكة ، وأخيرا الحدس .

\* جاءت الأهمية النسبية لفقرات الذكاء الاستراتيجي جميعها مرتفعة ، مما يشير على اهتمام إدارات المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض بالذكاء الاستراتيجي . \* ان امتلاك المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض لمكونات الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) والعمل على تنميته وتدريب جميع العاملين عليه سيعمل على إدارة المخاطر وتحليلها وتحديدتها و تقييمها والاستجابة لها بكل بكفاءة عالية

## 6.5 التوصيات

استنادا على النتائج التي توصلت اليها الدراسة فأنها توصي بما يلي :

- ضرورة الاهتمام بالعمل بالذكاء الاستراتيجي عند وضع الخطة المستقبلية والرؤية المستقبلية ، وعند إجراء الشراكات و التحالفات لمعرفة ودراسة جدوى إقامة تلك التحالفات ، وذلك لكي تسهم في إدارة المخاطر و إجراء التقييم المناسب للمخاطر المحيطة بها من خلال عملية البحث والتطوير التي لا بد من العمل بها وجعلها ثقافة سائدة داخل بيئة المستشفيات ولجعلها امتن و أقوى عند التصدي للمخاطر و مواجهة كافة المشاكل ، والتخلص من حالات عدم التأكد من المفاجآت التي قد تأتي من البيئة الخارجية .
- على إدارة المستشفيات الخاصة العمل على تطوير رؤية مستقبلية يتم من خلالها تشجيع المديرين والعاملين بكافة الدوائر من تبني مبدأ الذكاء الاستراتيجي ، و اتاحة لهم المشاركة بوضع الرؤية المستقبلية و الاستراتيجيات و تخطيط المهام .
- ضرورة وضع خطط بديله بشكل دائم ومستمر لمواجهة واستباق المخاطر المحتملة والبحث والتطوير بها لمواكبة التغيرات الطارئة ، والحد من آثار المخاطر ، واحتمال حدوثها .

- العمل على استحداث دوائر خاصة بتقييم المخاطر و تصنيفها و ترتيبها على حسب درجة التأثير ، وتوظيف فرق للقيام بالاحتفاظ ببنود و خطط تقييم المخاطر للرجوع اليها من قبل كافة العاملين و الاستفادة منها عند حالات نقص المعلومات البحث عن تحالفات وشراكات من شأنها أن تساعد على مواجهة المخاطر و ترفع من و مكانة المستشفى ماديا و معنويا ، وان تضيف قيمة للمستشفى ، وان تدعم نقاط القوة وأن تزيد من الموارد الداخلية للمستشفى ، وتقلل من نقاط الضعف ، وتساهم بفتح أسواق جديدة و استهداف أسواق جديدة و اكتساب عملاء جدد
- الاهتمام شكل اكبر بالحدس وأنشاء دورات تدريبية لتدريب العاملين على الحدس و التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها ، تعزيز الذكاء الاستراتيجي من خلال الاستعانة به خبراء مدربين متخصصين بهذا المجال.
- من الواجب خلق بيئة وثقافة تعزز مفهوم الذكاء الاستراتيجي والعمل على مبادئه للحصول على موظفين بإمكانهم الإستشراف بالمستقبل ، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ، وقدرتهم على وضع الخطط تساهم في دعم الرؤية المستقبلية .

## Abstract

This study aimed to investigate the impact of strategic intelligence, with its dimensions (system thinking, intuition, future vision, partnership in risk management with its dimensions: risk identification, risk analysis, risk assessment, and response to risks) in private hospitals in Riyadh. The study utilized a descriptive-analytical approach and conducted a comprehensive survey of the entire study population, consisting of 188 employees, including all levels of management in those hospitals. Data were collected through questionnaires, and 177 valid responses were analyzed using the SPSS program.

The study revealed several key findings, including a statistically significant impact of strategic intelligence with its dimensions (system thinking, intuition, future vision, partnership) on risk management with its dimensions collectively. Moreover, there was a statistically significant impact of strategic intelligence dimensions (system thinking, intuition, future vision, partnership) on risk management dimensions individually.

The study recommends a focus on implementing strategic intelligence principles when developing future plans and future visions. It also suggests establishing specialized units for risk assessment, classification, and prioritization based on the level of impact. The creation of teams to manage and maintain risk assessment plans is crucial.

**Keywords:** Strategic Intelligence, Risk Management, Private Hospitals.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الحلواني،، نسرین و الرياحي، عمر شاتي. (2023). اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالسعودية. مجلة العلوم التربوية والانسانية، (23)، 140-160.
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاکر 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.
- الشيخلي عبد الرزاق ابراهيم وعبيد مهند عواد (2015) إثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار مجلة العلوم الاقتصادية. 11(85) 1-81
- الحرايزة أروى والنجار، فايز (2020) الذكاء الاستراتيجي وأثره في ادارة استمرارية الاعمال دراسة حالة في أمانة عمان المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال DOI:
- الزعبي حسن علي والنواصره مصطفى سليمان (2019) المنظمات الذكية -منظور استراتيجي السعودية عمان دار وائل للنشر.
- العنزي، سعد (2015) تأثير دارة المخاطر وفوائد في المنظمات، مجلة الانبار الاقتصادية.
- النجار، غسان (2017)، إثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة.
- النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي (2013). أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي (ط2) دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الإبراهيمي، إحسان (2018) تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية: دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الالبان مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية. 12(22): 442-425 جامعة الكوفة العراق.
- أبو إصبع على فيصل أحمد (2018) دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجمة بالمؤسسات التربوية اطروحة دكتوراه كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة اب اب اليمن.
- أبو حجر، طارق، (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والازمات، رسالة دكت وراه جامعة قناة السويس، مصر
- أمين هناء (2014) دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التصنيع الأخضر: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة مصانع المعدنية في محافظة دهوك مجلة العلوم الاقتصادية والادارية. 20 (77) 56-71.
- أمين، هنار (2014)، دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر" دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(77)، 181-201.
- بلعجوز، حسين، وصافية بو مصباح (2017) أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة برج بوعريج. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، 30(1) 81-96
- تناح، رانية (2018) أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية 5(16).
- بلغنامي، نجاه وسيلة، وبلعدي، كمال (2020). أهمية منهجية ادارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 14(2)، 545-526.

- بن بتيش، بلال، وشريط، صلاح الدين (2020). إدارة المخاطر ومساهمتهما في تفعيل أداء شركات التأمين دراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين saa. مجلة الاقتصاد الجديد، 357-336 (2)11
- جامعة ال البيت.
- جثير، سعدون حمود والعبادي، هاشم فوزي، والقيسي، بلال جاسم (2013). صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة مع الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية 5(10) 67-81
- جلاب، إحسان دهش، وروهيو، سحر عناوي (2015) الذكاء الثقافي في المنظمات (ط1). السعودية دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حسين، عمرو، (2019) إثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية. المجلة العلمية الاقتصادية، 4(1)، 661-702.
- دخان، نبيل والطلاع، محمد وجمعة، أمجد (2021) الذكاء الروحي وعلاقته بالصمود النفسي لدى طلبة الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة العلوم النفسية والتربوية 7(1) 37-63
- رشوان، عبد الرحمن، وقاسم زينب عبد الحفيظ (2020) تأثير تطبيق قواعد الحوكمة الالزامية على ادارة المخاطر المجلة العربية للإدارة. 40(3).
- رفاعي، سالي عبد الشافي (2020) الدور الاتصالي للعلاقات العامة في ادارات المخاطر: دراسة تطبيقية على مؤسسات الطيران الدولية والمصرية مجلة كلية الآداب. 2(54) جامعة سوهاج.
- زريفة، رحمون (2019) أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية. 3(1) 147 - 165
- سلامة صافيناز (2019). الصمود النفسي والذكاء الروحي وعلاقتهما بالضغوط الحياتية لدى امهات مصابي مسيرات العودة في قطاع غزة رسالة غير منشورة جامعة الاقصى فلسطين.

- سمراء، دومي (2016) ادارة المخاطر التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بولاية سطيف مجلة مركز صالح عبد الكامل للاقتصاد جامعة الأزهر – 20(60).
- سواكر، رشيد (2019) دور الذكاء الروحي بمستوى التحصيل الدراسي لدى عنة من طلبة السنة الثالثة بجامعة حمة الخضر مجلة العلوم النفسية والتربوية، 3 (5) 220-206
- عبد الله شهيار (2018) أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في السعودية اطروحة دكتوراة غير منشورة جامعة ال البيت، السعودية.
- عبد الله شهيار زبير (2018) إثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في السعودية كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
- عبد، عذراء محسن (2018) دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة مجلة العلوم الاقتصادية 24(107) 127-108.
- عبدلي، لطيفة (2016) دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تلمسان، الجزائر.
- عبيد مهند عواد (2015) أثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار بحث تحليلي في وزارة الاعمار والاسكان كلية الاقتصاد بغداد.
- عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبد القاسم، عبير مخلص، و الزعبي، فراس علي خليفة. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات في مدينة الرياض الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 374-388.
- محمد، إيمان بشير، ومحمد سعيد عبد الله، وفاضل، شهد عادل (2018) دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الاكاديمية: دراسة استطلاعية لأراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، العراقية للمجلات الاكاديمية، 1(8)، 170-189.
- مرزوك، عبد الودود، ومحمد، مالك، وحمد، مجدي (2019) أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في العراق مجلة الجامعة العراقية. 45 (3)، 281-265.
- مرسال منى النيل (2019) دور حوكمة الموارد البشرية في ادارة مخاطر الموارد البشرية (دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم). المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية.
- مسلم تامر (2015) أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وهي: جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى. رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية غزة.

- ALmakul. Abdimomynova. (2017). The Impact of Strategic Intelligence of Managers on the Effectiveness of Group Work and Performance of Employees in General Directorate of education". Uet journal of management and accounting studies. 2018(01).
- Al-Nimer, M.; Abbadi, S.S.; Al-Omush, A. & Ahmad, H. (2021). Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan Journal of risk and Financial Manag. 14(113).  
<https://doi.org/10.3390/jrfm14030113>
- Altanashat, Mohammad. Maged, al Dubai & Sadun Alhety. (2019). The impact of enterprise risk management on institutional performance in Jordanian public shareholding companies. Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), 13(3).
- Al-Daouri, Z. M., & Atrach, B. K. (2020). The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al-EtiHAD in Jordan. Globus-An International Journal of Management and IT, 12(1), 38-45.
- Alnsour, M. (2019). FACTORS AFFECTING SUSTAINABILITY INTEGRATION IN PUBLIC CONSTRUCTION INDUSTRY IN JORDAN. Technology, 10(5), 57-68.
- Baei. Fahime, ahmadi. Masoud, malafeh. Nedashrisasadi, & Bace. Abbasali. (2017). "The effect of strategic intelligence on organizational development in the Office of Social Cooperative Work in Iran (case study: office of cooperatives labor and social welfare)". International review of management and marketing, 7(2):244-249

- Boateng, J, Kwame, & Arthur, Y, Amankwah (2014). Influence of Risk Management practices on service Quality Health Care Delivery. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(14).
- Bogodistov, Y. & Wohlgemuth, V. (2017). "Enterprise risk management: a capability-based perspective", *Journal of Risk Finance*, 18 (3) 234-251. <https://doi.org/10.1108/JRF-10-2016-0131>.
- Business Dictionary.com. Retrieved September 6: from BusinessDictionary.com
- Chiko, Diane (2020), *Strategic Intelligence and Civil Affairs to Understand Legitimacy and Insurgency*, Springer nature Switzerland, Gewerbestrasse, 11, 6330, Switzerland
- Dandage, Rahul Vishwanath, Rane, Santosh B., & Mantha, S. S. (2021). Modelling human resource dimension of international project risk management. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, <https://doi.org/10.1108/JGOSS-11-2019-0065>
- Esmaeil, Mahmoud Reza (2014). A study on the effect of the strategic decision intelligence making and strategic planning *Arnal of Social Science*, 4(10),1045-1061.
- Esmaili, Mahmood reza (2014). A shaly on the effect of the strategic planning *International Kurnal of asian Social scince*,4(10),1045-1061.
- Faisal, Faisal. Zainal, Abidin & Haryanto, Haryanto. (2021). Enterprise risk management (ERM) and firm value: The mediating role of investment decisions, *Cogent Economics & Finance*, 9(1). DOI: 10.1080/23322039.2021.2009090

- Farrell, Mark and Ronan, Gallagher. (2019). Moderating influences on the ERM maturity performance relationship. *International Business and Finance*, 47, 616-628.  
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.10.005>
- Fouzia, MEKKRACH (2015) The Impact of Management by study of Algeria Air lines company. Thesis Mohamed khader University, Algeria.
- Hamdu, K. Mohammeda. & Adriana. Knapkovaa. (2017). The Impact of Total Risk Management on Company's Performance. *Procedia Social und Behavioral Sciences* 220, 271-277. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.499
- Hamour, H., ALensou, J., Abuzaid, A., Alheet, A., Madadha, S., & Al-Zaqeba, M. (2023). The effect of strategic intelligence, effective decision-making and strategic flexibility on logistics performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 657-6647
- Jaber, Aladdin Saadi. (2020). The Impact of Risk Management Practices on the Organizational Performance: Field Study at Jordanian Insurance Companies. (Unpublished Master Thesis), Middle East University. Jordan.
- LaPagila, Gino (2020). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in south Africa. (unpublished thesis), university of south Africa, cape town.
- Maccopy, Michael (2015). *Strategic intelligence conceptual tools for leading change*. Great clarendon street, oxford: OX2 6DP, united kingdom.
- Marija, Panic. Milica Velickovi. Danijela, Voza. Zivan, Zivkovi. & Zuzana, Virglerova. (2019). The impact of enterprise risk management on the performance of companies in

transition countries: Serbia case study. *Journal of Operational Risk*. 14(4), 105-132. DOI: 10.21314/JOP.2019.230

- Matthias, Briner, Tanja, Manser, & Oliver, Kessler (2014). Clinical risk management in hospitals: strategy, central coordination and dialogue as key enablers. *international journal of public health policy and services research*. doi:10.1111/j.1365-2753.2012.01836.x
- NEJMCatalyst (2018). Risk Management in Healthcare <https://catalyst.nejm.org/doi/full/10.1056/CAT.18.0197>
- Naeem, S., Khanzada, B., Mubashir, T., & Sohail, H. (2018). Impact of project planning on project success with mediating role of risk management and moderating role of organizational culture. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 88-98
- Owolabi. A. o. (2017). "The Impact of Risk Management on The Profitability of Insurance Companies in Nigeria" Sought to assess the impact of risk management on the profitability of insurance companies". *imbu journal of marketing and technology, nigeria*
- Parvaneh, S. Sayyede, Parisa. Saudah, S. Sayede P. b. Mehrbakhsh, N. & Abbas, m. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer Standards & Interfaces*, 63, 67-82. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.11.009>
- Purity, N. O., Ifeoma, A. R., & Anigbogu, T. (2017). The Effect of Strategic Intelligence on Business Success in Selected Commercial Banks in South-East. Nigeria *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 1(6), 753-802.

- Singh, Balbir, & Ghatala, Habib (2014). Risk Management in Hospitals. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4).
- Sleimi, Mohammad Tahseen. (2020). Effects of risk management practices on banks' performance: An empirical study of the Jordanian banks. *Management Science Letters*. 10. 489-496. doi: 10.5267/j.msl.2019.8.021
- Sadalia, I., Irawati, N., Syahfitri, I., & Erisma, N. (2021, December). The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development. In *3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021)* (pp. 252-256). Atlantis Press

**Mid Ocean University**  
**College of Management**  
**Public Management**



**"The Impact of Strategic Intelligence on Risk  
Management in Private Hospitals in Riyadh City."**

**Master's Degree Plan Student Preparation**

**Prepared by:**

**Supervision:**

**Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan**

**2023/1445**