

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر دراسة تطبيقية على

المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.

The Impact of Strategic Planning on Risk Management: An Applied

.Study on Public Hospitals in Makkah, Saudi Arabia

مشروع تخرج

إعداد

222001618 عبدالله فرحان ساري

222001581 جلال مسهي الوادعي

222001654 محمد فهد الخلب

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

١٤٤٥هـ / ٢٠٢٣م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

ظهرت العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات العامة والخاصة في العديد من القطاعات، خاصة خلال القرن الحالي تجد المؤسسات نفسها اليوم في بيئة تنافسية شديدة، وفي ظل التغيرات البيئية المتزايدة، فإنها تدرس مجال التخطيط الاستراتيجي الذي شهد طلبا كبيرا، وبرزت الحاجة إلى اعتماد أساليب جديدة في إدارة المنظمات متعددة القطاعات واستخدام الاستراتيجيات أثناء التخطيط الاستراتيجي لجميع المؤسسات ومنها المؤسسات الصحية.

تشير الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة، وإدارة المؤسسات العامة المختلفة، إلى أن معظم منظمات الخدمات الناجحة في أنشطتها تكافح باستمرار من أجل بناء موقع استراتيجي متميز يضمن لها البناء والنمو وتحسين أدائها أمام منافسيهم، ولتحقيق هذه الأهداف يتعين على المنظمات أن تحافظ على رؤية طويلة المدى، ولذلك فإن استخدام المنظمة لعملية التفكير المستقبلي، وكذلك دراسة وتحليل المتغيرات البيئية التي تؤثر على أنشطتها، هو جوهر التخطيط الاستراتيجي.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للمنظمات المرحلة الأساسية، في مراحل العملية الإدارية، حيث أنه يمثل طريقة التفكير الأمثل والمقارنة بين أساليب العمل، للوصول إلى البدائل الأنسب في إطار الإمكانيات الموجودة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرجو تحقيقها من ناحية أخرى، في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي، كما هبت رياح التغيير، بتنوع المتغيرات فإنه بلا شك يؤثر في جميع جوانبه (الزهرى، ٢٠١٤).

قد لا تتقدم المؤسسات الصحية إلى ما هو أبعد من المستقبل وتعرض نفسها لضياح فرص التوسع من خلال مواردها، أو تنوع خدماتها، وقد تعرض هذه المنظمات نفسها لخطر عدم تلبية احتياجات القطاع الصحي والمتطلبات المتغيرة باستمرار (العارف، ٢٠١٥).

تمثل إدارة المخاطر عملية ديناميكية لقياس وتطوير الاستراتيجيات وتدقيق وتقييم وإدارة المخاطر، وتشمل الاستراتيجيات نقل المخاطر ومحاولة تجنبها والحد من آثارها السلبية، مع إمكانية قبول بعضها مع تحمل عواقبها، وتركز إدارة المخاطر المالية على المخاطر التي يمكن التحكم فيها، وذلك بالاعتماد على الأدوات المالية للتبادل وتحديد الأولويات، بحيث يتم التعامل مع المخاطر ذات الخسائر الكبيرة أولاً بينما يتم التعامل مع المخاطر ذات الخسائر الأصغر لاحقاً، مع ملاحظة أن العديد من المؤسسات الكبيرة والصغيرة لديها فرق متخصصة في إدارة المخاطر (شريف ٢٠١٤).

تعتبر المستشفيات من المؤسسات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً في تقديم الخدمات الصحية للمجتمع، فهي بحكم طبيعتها عملها تتعرض للعديد من المخاطر، مما يتطلب اتخاذ إجراءات فعالة لإدارة هذه المخاطر. ويتم تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، ويعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد المنظمات على إدارة المخاطر، وذلك من خلال مساعدة المنظمة الصحية على تحديد المخاطر المحتملة التي قد تهدد عمل المستشفيات، والتعرف على المخاطر وتقييمها، والقيام بوضع الخطط التي تلزم للتخلص من أشكال المخاطر، ولما لأهمية قطاع المستشفيات لخصوصية القطاع الصحي وأهميته، يعد دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي موضوع بالغ الأهمية في إدارته المخاطر.

٢,١ مشكلة الدراسة

تعد المخاطر من السمة التي أصبح تميز العصر الحديث، وهي تحدث في كل العصور ولكن لسرعة الحياة الناتجة عن التقدم التكنولوجي الحديث جعل المخاطر تأتي بإنذار أو بغير إنذار، وفي كل زمان ومكان ورغم تنوع المخاطر التي تواجه مختلف المنظمات الإدارية والاجتماعية، بما فيها المؤسسات الصحية، إلا أن العاملين على التعامل معها لا تزال المخاطر الصحية تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، وتتفاقم هذه المشكلة بسبب

عدم وجود استراتيجيات ومفاهيم محددة لإدارة هذه المخاطر، فضلاً عن قلة المساهمات النظرية من الباحثين والخبراء في هذا المجال ولذلك يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال المركزي التالي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة؟

٣.١ أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى الجهات الصحية، مما يلزم الجهات المعنية بمواجهة تحديات العصر والاستجابة لعمليات التغيير المستمر التي تحدث في البيئة المحيطة ومن حتي يتم تكشف المعوقات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات الصحية العاملة في مكة المكرمة، وسوف يساعد على متابعة هذا النوع من التخطيط لأهميته في إدارة العمل اليومي، وتظهر أهمية هذا البحث في ما يلي:

➤ الأهمية العلمية

- وتعتبر هذه الدراسة في حد علم الباحث من أولى الدراسات التي تربط موضوع التخطيط الاستراتيجي بأساليب إدارة الأزمات في القطاع الصحي في مكة المكرمة.
- ويتوقع أن يساهم هذا البحث في بلورة رؤية جديدة لفلسفة واستراتيجيات إدارة الأزمات الصحية بما يساهم في تنمية المجتمع.
- الدراسة الحالية هي محاولة علمية للتعامل مع الأزمات الصحية بطريقة علمية، خاصة وأن البديل غير العلمي قد تكون له عواقب خطيرة
- يتوقع أن تكشف هذه الدراسة عن المعوقات التي تواجه العاملين في القطاع الصحي في المشافي بمكة.
- شرح المنهج الحديث للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية عند الأزمات هي النهج الوقائي، أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.

➤ الأهمية العملية

- محاولة تحديد الخيارات الأفضل لإدارة الأزمات عند حدوثها، مع توضيح أنه يمكن التعامل مع الأزمة من خلال إدارتها.
- قد تكون هذه الدراسة مفيدة لمديري المؤسسات الصحية والباحثين والطلبة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، مع توجيه الجهود لمواصلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- محاولة إضافة واستكمال المكتبة العلمية في الأبحاث في مجال التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في المجال الصحي

٤,١ أهداف الدراسة

- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في اكتشاف إشارات المخاطر المبكر
- الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبين درجة ممارسة أساليب الإدارة في الوقاية من المخاطر في المستشفيات العاملة في مكة المكرمة
- إبراز مدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي باحتواء المخاطر.
- رصد المشكلات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في المؤسسات الصحية ومدى العلاقة بينه وبين استعادة النشاط

٥,١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة للمخاطر؟
- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على الاستعداد والوقاية من الأزمات؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على احتواء الأضرار؟

– السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على استعادة النشاط؟

٦,١ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

H01: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0,05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الأهداف

الاستراتيجية السياسات) في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة. ويتفرع عنها الفرضيات

الفرعية التالية: -

– لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0,05$) للرسالة في إدارة المخاطر في المستشفيات

العاملة بمكة المكرمة.

– لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0,05$) للأهداف في إدارة المخاطر في المستشفيات

العاملة بمكة المكرمة.

– لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0,05$) للاستراتيجية في إدارة المخاطر في

المستشفيات العاملة بمكة المكرمة

– لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0,05$) للسياسات في إدارة المخاطر في المستشفيات

العاملة بمكة المكرمة؟

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0,05$) على إدارة المخاطر في

المستشفيات العاملة بمكة المكرمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، مدة الخدمة، العمر المؤهل العلمي،

المسمى الوظيفي)

٧,١ نموذج الدراسة

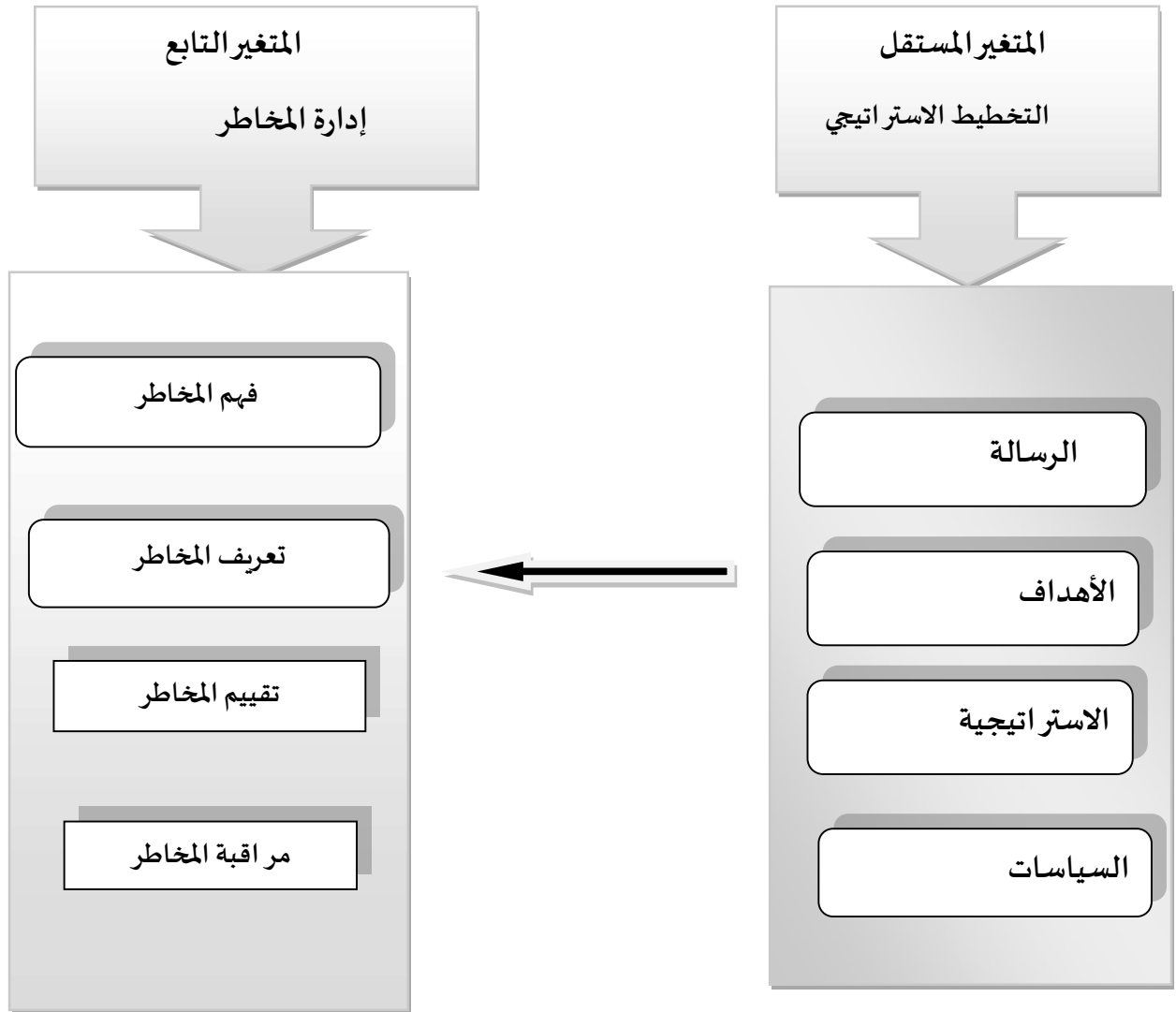
يهدف هذا النموذج إلى دراسة ما أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة

بمكة المكرمة؟

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرسالة – الأهداف – الاستراتيجية – السياسات)

- المتغير التابع: إدارة المخاطر (فهم المخاطر – تعريف المخاطر – تقييم المخاطر - مراقبة المخاطر)

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

٨,١ أسباب اختيار الموضوع

- يتمتع القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية بأهمية لما له من دور كبير في تحقيق التنمية الصحية، وخاصة في مكة المكرمة لما له من قدسية ولكونها وجهة المسلمين حول العالم لأداء الحج والعمرة.
- يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تفادي المخاطر او التعامل مع اكالها المختلفة في حالة حدوثها.
- يعاني القطاع الصحي في مكة في المملكة العربية السعودية من التحديات المتعددة في التخطيط الاستراتيجي وسبل إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة في مكة المكرمة.
- تزايد أهمية دراسة التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في القطاع الصحي في مكة المكرمة في ظل الجهود الحالية لتطوير وتحسين القطاع الصحي وبالتالي يمكن أن توفر الدراسة إضافة مهمة للمعرفة والمعلومات المتعلقة بهذا الموضوع.

٩,١ المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر بالتطبيق على المستشفيات العاملة بمكة المكرمة، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر بالتطبيق على المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.

أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة لتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة، والمتثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٠,١ حدود الدراسة

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على التخطيط الاستراتيجي (الرسالة - الأهداف - الاستراتيجية - السياسات) على إدارة المخاطر (فهم المخاطر - تعريف المخاطر - تقييم المخاطر - مراقبة المخاطر)
- حدود مكانية: المستشفيات العاملة في مكة المكرمة
- حدود زمنية: العام الدراسي ٢٠٢٣.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في المستشفيات العاملة في مكة المكرمة.

١١,١ الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(ثابت، ٢٠٢١).

أهداف الدراسة	• التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل توافر القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة. • قياس مستوى توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية والاستدامة المؤسسية في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة. • تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية والاستدامة المؤسسية في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	الاستدامة المؤسسية
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود أثر معنوي إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. وجود أثر غير مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. وجود أثر مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية. وجود مثل هذا الأثر للقدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. ضرورة دمج سيناريوهات الاستدامة في إطار أعمال التخطيط الاستراتيجي بتلك الجامعات بغرض تنويع الموارد المالية وعدم الاكتفاء بالإيرادات المتحققة من شريحة الطلبة.
الدراسة	(حمادة، ٢٠٢١).
أهداف الدراسة	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة من وجهة نظر المؤسسة والجمهور.

تحديد أهم العوامل التي تؤثر على مخاطر السمعة في شركة توزيع كهرباء الشمال. اقتراح آليات وبرامج لإدارة مخاطر السمعة في شركة توزيع كهرباء الشمال	
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة
المتغير التابع	إدارة مخاطر السمعة
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستمارة والمقابلة كأداتين للدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	وجود دور حيوي للتخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة من وجهة نظر المؤسسة والجمهور. وجود تأثير لأصحاب المصلحة على مخاطر السمعة لشركة توزيع كهرباء الشمال. ضرورة صياغة خطة استراتيجية تفصيلية عامة للشركة تشمل جميع اقسام ودوائر شركة توزيع كهرباء الشمال بصورة تكاملية لحماية سمعتها من المخاطر. ضرورة قيام الشركة باستطلاعات دورية حول توقعات العملاء من الشركة.
الدراسة	(العطيوي، وآخرون، ٢٠٢٣).
أهداف الدراسة	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية. قياس مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تعلم الطلبة.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع	التعامل مع الأزمات التربوية وتعلم الطلبة.
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	حصول دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية على متوسط كلي (٢٣,٣ من ٥) أي بدرجة موافقة (متوسطة). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة

على مقياس دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة). التوصيات ضرورة عقد دورات تدريبية وورشات مستمرة لمدرّاء المدارس لتشجيعهم على استخدام التخطيط الاستراتيجي. العمل على إشراك جميع العاملين في المدارس في التخطيط الاستراتيجي.	
(ثامر، ٢٠٢١).	الدراسة
الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في إحدى الجهات الحكومية في دولة قطر. تحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.	أهداف الدراسة
التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
إدارة الأزمات	المتغير التابع
تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توجد علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، حيث أن ٤٧٪ من القدرة على إدارة الأزمات تنبع من عامل التخطيط الاستراتيجي. توصيات: زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وخاصة التحليل البيئي الداخلي والخارجي، مع الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	أهم النتائج والتوصيات
(الزعي، وآخرون، ٢٠٢٢).	الدراسة
التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي. تحديد دور العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع	النجاح الاستراتيجي.
منهجية البحث	استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي من خلال العوامل التنظيمية. أهمية تركيز القادة في الجامعات الحكومية على وضع رؤية ورسالة للمستقبل وتحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية.
الدراسة	(شحاتة، وآخرون، ٢٠٢١)
أهداف الدراسة	الوقوف على ملامح الوضع الراهن لواقع إدارة المخاطر الصحية والبيئية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. طرح رؤية استشرافية لإدارة المخاطر بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر الصحية والبيئية
المتغير التابع	الوضع الراهن لواقع إدارة المخاطر الصحية والبيئية
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	تبين أن الوضع الراهن لواقع إدارة المخاطر الصحية والبيئية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر يتسم بعدم وجود إطار مؤسسي واضح لإدارة المخاطر، وعدم وجود وعي كافٍ بأهمية إدارة المخاطر بين العاملين بالقطاع. تبين أن أهم المخاطر الصحية والبيئية التي تواجه مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر إنشاء وحدة خاصة بالمخاطر بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وحوكمتها ضمن هيكلية وزارة التربية والتعليم. وضع الإطار القانوني والنظامي لوحدة إدارة المخاطر. توفير الإمكانيات المادية اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة.

إطلاق منصة إلكترونية لأنشطتها ومهامها.	
(مشرف، وآخرون، ٢٠١٨)	الدراسة
بناء مؤشر لقياس قدرة المنشآت الصحية على مواجهة المخاطر. تحديد المتغيرات التي تؤثر على قدرة المنشآت الصحية على مواجهة المخاطر. تقييم الأداء الحالي للمنشآت الصحية في مواجهة المخاطر	أهداف الدراسة
قدرة المنشآت الصحية على مواجهة المخاطر.	المتغير المستقل
المؤشرات التي تعكس قدرة المنشآت الصحية على مواجهة المخاطر	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشرات التي يعول عليها في قياس قدرة المنشآت الصحية على مواجهة المخاطر. يرى أفراد عينة الدراسة أن الأخطار الطبية والصحية والإدارية نادراً ما تحدث في المنشآت الصحية، ولكنها ذات تأثير كبير على المنشأة. يرى أفراد عينة الدراسة أن أخطار الحريق نادراً ما تحدث في المنشآت الصحية، ولكنها ذات تأثير كبير على المنشأة. موافقة أفراد عينة الدراسة على القواعد والإجراءات التي تساعد على مواجهة المخاطر في المنشآت الصحية. التوصيات حث الإدارة العليا على الاهتمام بمواجهة المخاطر التي تهدد سلامة المنشأة. إعداد الخطط وتنفيذ الفرضيات للتعامل مع جميع حالات المخاطر المختلفة مكتوبة ومعتمدة.	أهم النتائج والتوصيات
(رقطي، ٢٠٢٢)	الدراسة
التعرف على واقع إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية. تقييم أداء إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية.	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية.
المتغير التابع	واقع أداء إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية.
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	افتقار مؤسسة الحكيم عقي الى قسم إدارة المخاطر. عدم وجود تقنيات حديثة لمواجهة المخاطر التي تهدد المؤسسة. تعدد وتنوع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة. عدم اخذ المخاطر التي تواجه المؤسسة بعين الاعتبار. التوصيات إنشاء قسم إدارة المخاطر في مستشفى الحكيم عقي. توفير تقنيات حديثة لمواجهة المخاطر التي تهدد المؤسسة. تقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة بشكل دوري.
الدراسة	(بدير، وآخرون، ٢٠٢٣)
أهداف الدراسة	• رصد معوقات إدارة المخاطر الصحية والبيئية والسكانية بمدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية. • اقتراح سبل لمواجهة هذه المعوقات.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر الصحية والبيئية والسكانية
المتغير التابع	معوقات إدارة المخاطر الصحية والبيئية والسكانية
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	تبين أن أبرز معوقات إدارة المخاطر الصحية والبيئية والسكانية بمدارس التعليم العام بمحافظة الدقهلية هي: عدم وجود إطار مؤسسي واضح لإدارة المخاطر. عدم وجود وعي كافٍ بأهمية إدارة المخاطر بين العاملين بالقطاع. عدم كفاية الموارد المالية والكوادر البشرية اللازمة لإدارة المخاطر.

التوصيات حوكمة وحدة إدارة المخاطر، من خلال وضع الإطار الرسمي والقانوني لها، وتوفير الموارد المالية والكوادر البشرية اللازمة لها. وجود خطة عمل محددة زمنياً توضح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر. استحداث غرفة عمليات خاصة بالطوارئ، وتحديد رقم الطوارئ على مستوى وزارة التربية والتعليم	
(أكساس، ٢٠٢١)	الدراسة
تحديد دور إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية. تقييم نظام الرقابة الداخلية في شركة الخزف الصحي بالمليية. تقديم توصيات لتفعيل دور إدارة المخاطر في شركة الخزف الصحي بالمليية.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر	المتغير المستقل
تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية البحث
أهم النتائج تبين أن إدارة المخاطر تلعب دوراً مهماً في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث تساعد على تحديد المخاطر وتقييمها ووضع تدابير للتحكم فيها. تبين أن نظام الرقابة الداخلية في شركة الخزف الصحي بالمليية يتسم ببعض الضعف، حيث لا يشمل جميع أوجه نشاط الشركة، ولا يتم تحديثه بشكل دوري. التوصيات ضرورة تعزيز دور إدارة المخاطر في شركة الخزف الصحي بالمليية، وذلك من خلال: توسيع نطاق إدارة المخاطر ليشمل جميع أوجه نشاط الشركة. تحديث نظام الرقابة الداخلية بشكل دوري. تدريب العاملين على إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية.	والتوصيات
الدراسات الأجنبية	

الدراسة	(Conway et.al. 2019)
أهداف الدراسة	تقديم تعريف شامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. تحديد أهم العوامل التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. مناقشة أهم التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. تقديم توصيات لتحسين التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي
المتغير التابع	أداء مؤسسات التعليم العالي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	التخطيط الاستراتيجي هو عملية ضرورية لضمان جودة التعليم العالي وتحقيق أهدافه. تؤثر مجموعة من العوامل على التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، منها: البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والتمويل. تواجه مؤسسات التعليم العالي مجموعة من التحديات في التخطيط الاستراتيجي، منها: عدم وضوح الرؤية والرسالة، ونقص الموارد، ومقاومة التغيير. توصيات الدراسة: ضرورة التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. ضرورة تطوير قدرات المؤسسات التعليمية على التخطيط الاستراتيجي. ضرورة توفير الموارد اللازمة لتنفيذ خطط المؤسسات التعليمية الاستراتيجية.
الدراسة	(Dooris et.al. 2018)
أهداف الدراسة	تقديم نظرة عامة على التخطيط الاستراتيجي للجامعات والكليات. فحص تاريخ وتطور التخطيط الاستراتيجي. تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية التخطيط الاستراتيجي. اقتراح توصيات لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات والكليات.
المتغير المستقل	عملية التخطيط الاستراتيجي

المتغير التابع	تقدم وتحول الجامعات والكليات.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي أداة قوية لتعزيز تقدم وتحول الجامعات والكليات. تؤثر مجموعة متنوعة من العوامل على فعالية التخطيط الاستراتيجي التوصيات: يجب على الجامعات والكليات أن تستثمر في عملية التخطيط الاستراتيجي. يجب أن تضع الجامعات والكليات أهدافاً واقعية وقابلة للتحقيق. يجب أن تضع الجامعات والكليات خططاً تفصيلية لتحقيق أهدافها. يجب على الجامعات والكليات أن تراقب وتقيم تقدمها باستمرار.
الدراسة	(Gurtu ٢٠٢١).
أهداف الدراسة	- التعرف على عوامل المخاطرة في سلسلة التوريد في بيئة الأعمال غير المؤكدة والمتنافسة. - مناقشة دور إدارة مخاطر سلسلة التوريد في تعزيز القدرة التنافسية للشركات. - اقتراح استراتيجيات لتخفيف المخاطر في سلسلة التوريد.
المتغير المستقل	إدارة المخاطرة في سلسلة التوريد
المتغير التابع	أداء سلسلة التوريد
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهجية الوصفية التحليلية
أهم النتائج والتوصيات	من أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن هناك مجموعة متنوعة من عوامل المخاطرة التي يمكن أن تؤثر على سلسلة التوريد، بما في ذلك المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية والمخاطر الخارجية. كما وجد البحث أن إدارة مخاطر سلسلة التوريد يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تعزيز القدرة التنافسية للشركة من خلال حمايتها من الآثار السلبية لتلك المخاطر.

	ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث ما يلي: على الشركات أن تقوم بتقييم شامل لمخاطر سلسلة التوريد الخاصة بها من أجل تحديد المخاطر الأكثر أهمية. على الشركات أن تطور خططاً لتخفيف المخاطر لتقليل احتمال حدوثها وتأثيرها عند وقوعها. على الشركات أن تتعاون مع شركائها في سلسلة التوريد لتقاسم المخاطر والتعاون في إدارة المخاطر.
الدراسة	(Ullah et.al. 2021)
أهداف الدراسة	تحديد المخاطر المرتبطة بحوكمة المدن المستدامة الذكية. تصنيف المخاطر إلى ثلاث فئات: التكنولوجيا والتنظيم والبيئة الخارجية. تطوير إطار عمل متعدد الطبقات لإدارة المخاطر يعتمد على نظرية التكنولوجيا والتنظيم والبيئة الخارجية (TOE) للمدن المستدامة الذكية
المتغير المستقل	إدارة المخاطر متعدد الطبقات
المتغير التابع	تحسين حوكمة المدن المستدامة الذكية.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	تم تحديد ٥٦ مخاطر مرتبطة بحوكمة المدن المستدامة الذكية، وتم تصنيفها إلى ثلاث فئات: التكنولوجيا (٣٨,٧٪) والتنظيم (١٥,٦٪) والبيئة الخارجية (٤٦,٧٪). تم تطوير إطار عمل متعدد الطبقات لإدارة المخاطر يعتمد على نظرية التكنولوجيا والتنظيم والبيئة الخارجية (TOE) للمدن المستدامة الذكية. يربط الإطار المقترح المواطنين الأذكياء ببعضهم البعض من خلال فريق حوكمة المدينة الذكية والطبقات المتكاملة لنظرية التكنولوجيا والتنظيم والبيئة الخارجية (TOE). يتم تنفيذ عملية إدارة المخاطر المتكررة للتحديد والتحليل والتقييم والمراقبة والتخطيط للاستجابة في طبقات نظرية التكنولوجيا والتنظيم والبيئة الخارجية (TOE)، سواء على

مستوى الطبقات الخارجية أو على مستوى الإدارة الداخلية.

التوصيات

يوصي الباحثون بممارسي حوكمة المدن المستدامة الذكية بتبني إطار عمل إدارة المخاطر متعدد الطبقات القائم على نظرية التكنولوجيا والتنظيم والبيئة الخارجية (TOE) للتعرف على المخاطر المرتبطة بحوكمة المدن المستدامة الذكية وإدارتها بشكل فعال. يوصي الباحثون أيضاً بأن يتم إجراء المزيد من البحوث حول المخاطر المرتبطة بحوكمة المدن المستدامة الذكية، خاصة فيما يتعلق بتطوير تدابير استباقية لتخفيف هذه المخاطر.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أكساس، رميسة، بوعريوة، وداد، بوحبيبة، إلهام (مشرف). (٢٠٢١). دور إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية-جيجل (أطروحة دكتوراه، جامعة جيجل).
- بدير، عطوة مجاهد، محمد، شحاته، حامد احمد محمد. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر الصحية والبيئية والسكانية بمدارس التعليم العام (المعوقات-سبل المواجهة). مجلة تطوير الأداء الجامعي، ع ٢٤، ص ٣-١٥.
- بن سليطين، مشرف. (٢٠١٨). بناء مؤشر لقياس قدرة المنشآت الصحية على مواجهة المخاطر: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض ، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ثابت، وائل محمد. (٢٠٢١). أثر التخطيط الإستراتيجي على الإستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ع ٥٨، ص ٧٣-١٠٤.
- ثامر محمد محارمه. (٢٠٢١). تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٣(٢)، ١٨-١.
- حمادة. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة (شركة توزيع كهرباء الشمال نموذجاً) رسالة دكتوراه جامعة النجاح الوطنية.
- حمدان علي العطيوي، ركان. (٢٠٢٣). دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية واثره على تعلم الطلبة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ع ٣٩، ص ١-٢٨.
- رقطي، كركار. (٢٠٢٢). إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية، الجزائر ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية.

- شحاتة، بدير، بدير، (٢٠٢١). إدارة المخاطر الصحية والبيئية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر (الواقع-المأمول). *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ط ١٥، ص ١٣٥-٧٤.
- غرام ، خالد الزعبي. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. ع ٣٦.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Conway, T., Mackay, S., Yorke, D. (2019). Strategic planning in higher education: Who are the customers. *International journal of educational management*, 8(6), 29-36.
- Dooris, M. J., Kelley, J. M., Trainer, J. F. (2018). Strategic planning in higher education. *New Directions for Institutional Research*, 2004(123), 5-11.
- Gurtu, A., Johny, J. (2021). Supply chain risk management: Literature review. *Risks*, 9(1), 16.
- Ullah, F., Qayyum, S., Thaheem, M. J., Al-Turjman, F., Sepasgozar, S. M. (2021). Risk management in sustainable smart cities governance: A TOE framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120743.

Mid-Ocean University



College of Management

Specialization in risk Management

**The Impact of Strategic Planning on Risk Management: An
Applied Study on Public Hospitals in Makkah, Saudi Arabia .**

Preparation:

Abdullah Farhan Sari 222001618

Jalal Mushi Alwadai 222001581

Mohammad Fahad Alkhelb 222001654

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2023

