

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



آثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر و الأزمات الغير أخلاقية: دراسة حالة
مستشفيات المانع الصحية .

**The impact of strategic planning in the management of risks and
unethical crises:**

a case study of Al-Mana Health Hospitals

إعداد الطالب/ زينب طاهر العلوان .

إشراف/د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن.

العام الدراسي:

2024

بحث تخرج مقدم استكمالاً للمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الفصل الدراسي الثالث للعام 2024.

الإهداء

أن أولى الناس ب هذا الإهداء هم امي و ابي غفر الله لهم ، ملا لهم من الفضل ما يبلغ عنان السماء،
طاعة وبر وإحسانا

الى اخواتي و احبابي ورفيق الكفاح خلف الستار في مسيرة الحياة وفاء و اعتزاز.
الي كل من يؤمنون بأنفسهم ساعين خلف النجاح متحدين العقبات والصعاب .

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني وأتم نعمته علي ، والصلاة والسلام على أفضل مبعوث للعالمين سيد الأولين و الآخرين وإمام المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم .

فبالأمس القريب بدأت مسيرتي التعليمية وأنا اتحسس الطريق برهبة وأرتباك ، فرأيت تخصص الإدارة هدفا ساميا وغاية تستحق السير لأجلها وطموح اسعى له . وأن بحثي يحمل في طياته طموح فتاة يتيمة تطمح لنجاح رغم الصعوبات الحياة ومرها . تطمح لتكون جزء من رؤية 2030 ل ولي العهد حفظ الله .

وانطلاقاً من مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس ، فإنني أتوجه بالشكر للأستاذ الدكتور / الفیصل عبدالحمید محمد حسن الذي رافقني في مسيرتي لإنجاز هذا البحث ، وكل من له بصمه في المادة واضحة خلال التوجيهات ولا اخص بشكر جامعتي التي ازحت هماً وحملأ كبير من على كتفي في مسيرتي التعليمية و الدعم الاكاديمي منهم .

وكما يسرني أن اخص بالشكر إدارة جامعة الجميع الذكية لما قدموه لنا من تيسير و ترغيب في تجاوز مرحلة الماجستير، لكم مني جزيل الشكر والتقدير ، ونسأل الله أن يجزيكم خير الجزاء .

Abstract: المستخلص

In light of the Covid-19 pandemic crisis and its comprehensive effects on all massive increase in cybersecurity attacks on aspects of life, with the companies and hospitals after the decision to work remotely, the number of crises has increased with it. This study aimed to identify the extent of the impact of strategic planning methods on risk and crisis management in the private sector. In the Kingdom of Saudi Arabia, specifically in Al Mana Hospital. The impact of the elements (strategic planning, cybersecurity, strategic goals and executive plans) on crisis management and dealing with it in the health organization is under investigation. The study sample included approximately

(106) .

A questionnaire with various questions was designed and distributed to a simple random sample of the company's employees. Measures the extent of careful strategic planning for crisis management in the hospital. The questionnaire was distributed to the sample individuals after verifying its validity and presenting it to a group of arbitrators. SPSS was used in statistical analysis. This value was considered appropriate for such a study. The research concluded that there is a strong correlation between management and the crisis. Results and recommendations were presented, including the need for organization owners to learn methods Strategic and use appropriate techniques. Conducting an analysis of the internal and external environment and knowing its strengths and weaknesses for the purpose of avoiding crises

ملخص البحث :

في ضوء الأزمة جائحة فيروس كورونا Covid_19 وآثارها الشاملة على جميع جوانب الحياة مع تزايد الهائل للهجمات الأمن السيبراني على الشركات والمستشفيات بعد قرار العمل عن بعد تزايد عدد الازمات معها .هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر والأزمات لدى قطاع الخاص بدولة المملكة العربية السعودية تحديداً في مستشفى المانع .وتأثير العناصر (التخطيط الاستراتيجي ، الأمن السيبراني ، الأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية)على إدارة الأزمة والتعامل معها في المنظمة الصحية محل بحث. شملت العينة الدراسية ما يقارب (106) تم تصميم استبانة متنوعة الأسئلة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة على موظفي الشركة . تقيس مدى التخطيط الاستراتيجي الدقيق على إدارة الازمات في المستشفى . تم توزيع الاستبيان على الافراد العينة بعد التحقق من صدقها وعرضها على مجموعة محكمين .تم استخدام SPSS في التحليل الإحصائي .وعدت هذه القيمة مناسبة لمثل هذه الدراسة وخلص البحث على وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة والازمة .وقدمت نتائج وتوصيات منها ضرورة قيام أصحاب المنظمات بتعلم أساليب الاستراتيجي واستخدام التقنيات المناسبة. و القيام بتحليل للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة مواطن القوة و الضعف فيها لغرض تلافي مشاكل حدوث الأزمات .

الكلمات الدالة: استراتيجيات إدارة الأزمات، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر ، الإدارة الاستراتيجية.

قائمة الجداول :

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات البحث (تساؤلات الدراسة)

الدراسات السابقة (الإطار النظري)

المنهجية وطرق البحث

التصور العام لهيكل البحث

حدود البحث

قائمة المصادر والمراجع .

ملحق الدراسة: استبانة الدراسة.

الفصل الأول

أولاً: إدارة المخاطر، والأسس الإستراتيجية لإدارة الأزمات:

مفهوم العام تعريف الإدارة .

لا يوجد تعريف للإدارة محدداً فقد عرفها العلماء و المختصين بتعاريف عديدة وهي كالتالي:

- 1- هي أن تتنبأ وتخطط وتنظم ، وأن تصدر الأوامر وتنسق وتراقب .(هنري فايول)
- 2- هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين و من معهم .(كونتز واو دونيل)

نستطيع أن نجمل التعريف العام لمعنى الإدارة:

بأنها عملية التخطيط والتنفيذ والتوجيه والرقابة للوصول إلى هدف منشود أو موضوع من خلالها ومع الأفراد بأقل الطرق والأساليب و أقلها تكليفاً.(1) (ناجح الصالح, ط1992،1م)

مفهوم إدارة الأزمات:

هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والإمكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

إدارة المخاطر :

هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها(2). (jstor.org 2019)

أهداف إدارة الأزمة :

إن الهدف من الإدارة في لأزمات هو الاستعداد الدائم للتعامل مع الازمة ومعرفة مدى الاستجابة في حالة حدوثها والخروج منها بأقل خسائر ممكنة .

أهداف إدارة الأزمات:

1. القيام بلفت انتباه الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة معينة لصعوبة الاهتمام بها في الأوضاع العادية.
2. السعي في السيطرة على كل المواقع والأماكن تحت مُسمّى الحماية والخوف من اعتداء المنافسين.
3. العمل على منع الأطراف الأخرى من الاستمرار في تحقيق النجاحات.
4. الخروج من الأزمات المزمّنة.(3) (المطيري، تأثير استخدام اساليب التخطيط لدي القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي) .

ثانياً استراتيجيات إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها:

مهارات التخطيط الإستراتيجي وإعداد خطط إدارية.

ما هي الإدارة الاستراتيجية :

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى مجموعة القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات

(4)(2,p.2,2002,Wheelen&Hunher) .

ويعرفها (5) (Chandler,1962,p,11) على أنها القرارات التي تضعها الإدارة العليا للمؤسسة وذات توجه بعيد الأجل وترتكز على تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها. وإساسيات النموذج الاستراتيجي لا تزال تعمل في الواقع ويمكن القول إجمالاً إن تطور الأداء الاستراتيجي بدأ بتطور أدوات تطبيق التخطيط وتطويره إلى وظيفة التخطيط الاستراتيجي ثم تطورت عملية التخطيط الاستراتيجي إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتي لا تقدم لنا نموذجاً معيارياً منهجية مرتبطة بتساؤلات ومتغيرات

(6) (د. عبدالسلام.2000).

أهمية الاستراتيجية:

وتظهر أهمية الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة في ما يلي:

- 1- تعطي رؤية واضحة للمستقبل الذي تريده الشركة
- 2- تجنب الشركة في الوقوع في أخطاء تؤدي بها للتوقف عن النشاط
- 3- تساهم في تحديد الوضع التنافسي للشركة و من ثمة العمل على تحسينه. (7)(الإدارة الاستراتيجية , د. لزهرة العابد,2022,ص18)

الفصل الثاني

مشكلة الدراسة :

قد تواجه العديد من الشركات تغيرات بيئية مفاجئة وسريعة الأسباب مختلفة مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات الغير متوقعة والغير أخلاقية ؛ حيث تختلف في مسببات ومستويات حدوثها ،وشدة تأثيراتها على الشركة ،ودرجة ضغطها المتكرر، وهو الأمر الذي يتطلب من إدارة البحث عن الاستراتيجية مسبقاً وعن أساليب التقنية حديثة وأنماط إدارية مستحدثة لتقليل الآثار السلبية لهذه التغيرات الغير أخلاقية . وبالطبع هذه الأزمات تؤثر على أدائها ككل ، لذا الشركات الخاصة في العصر الحديث أصبحت في حاجة ملحة إلى استخدام إدارة المخاطر والاستراتيجية لتفادي الأزمة والتصدي لها ولكي تستطيع الشركة التعامل مع الأزمات التي تمر بها وسط هذه الظروف البيئية الغير متوقعة عليها أن تمتلك استراتيجيات واضحة المعالم تساعد في إدارة الموظفين والتعامل مع الأزمة باحترافية ناجح . علم إدارة المخاطر علم حديث نسبياً ؛ وقد نشأت في مجال الإدارة العامة حيث تمارسها الدولة والمنشآت العامة لمواجهة الأزمات الطارئة والكوارث العامة وليس فقط الظروف البيئية، وتمارسها الشركات الخاصة كأسلوب لإدارة في مواجهة الأحداث الغير متوقعة و المتغيرات الغير أخلاقية و مواجهة الأزمات، منذ نشأتها، مروراً بمرحلة الحد من خطرها، وحتى يمكن التغلب عليها بحد ذاتها استخدام استراتيجي واضح الهدف . و تكمن مشكلة البحث في استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في تحسين وتطوير أداء الشركة بشكل عام ، وتعزيز قدراتها في إدارة الأزمات و التكنولوجيا الحديثة .على أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات أكثر تعقيداً مما يبدو علي ، لذلك في بعض الأحيان لا يمارس التخطيط بالشكل الصحيح ، أو تبقى الاستراتيجية دون تنفيذ او رقابه وتقييم. كل ذلك يؤدي لفشل التخطيط الاستراتيجي, وعدم انعكاس الى قدرة الشركة على إدارة الأزمات بفعالية 8 (Grover,2015)

-أهمية الدراسة.

تؤثر الأزمات الغير أخلاقية بشكل كبير على عملية نشاط العمل بالنسبة للشركات الكبرى، فأى أزمة تحدث للشركات سوء خاصه أو عامة توقعها عن العمل بشكل جزئي أو كلي، و تبرز أهمية هذه الدراسة كونها محاولة أكاديمية للكشفين عن مدى تأثير إدارة المخاطر ودور التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات من قبل الإدارة المباشرة لصاحب العمل .

تعد الأزمات الاقتصادية قديمة قدم التاريخ البشري .وهي جزء من نسيج أي مجتمع اقتصادي ، بل إنها أصبحت إحدى السمات المميزة للحياة المعاصرة للبشر،وأدى تسارع ظهور الأزمات وتعددتها المتكرر على الشراكة الخاصة والعامة اتجاه الإدارة إلى الاهتمام بوضع أسس ومبادئ الإدارة الأزمات حتى أصبح اتجاه الشركات مميز في الاستراتيجية الإدارية للأزمات خاصة .وتعد إدارة الأزمات منهجاً إدارياً واضح الشمول للتعامل من ظروف الأزمات والاستعداد والتخطيط للمواجهه العواقب الغير متوقعة و المتوقعة . ف أهمية الإدارة الإستراتيجية تقلل من حدوث الغير متوقع للتخطيط ،الاستعداد و المواجهة الأزمة . لذا فإن أهميتها تبرز من خلال عدة جوانب، منها ما يلي:

1. تعطي رؤية واضحة للمستقبل الذي تريد المؤسسة أن تكون عليه.
2. فهم واستيعاب لمتغيرات المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة .
3. تعطي للمؤسسة صورة حلول الكيفية التي تتأقلم بها مع المحيط الخارجي والداخلي.
4. تخصيص عقلاني للموارد والكفاءات.
5. تجنب المؤسسة الوقوع في أخطاء تؤدي بها للتوقف عن النشاط .

6. تساهم في تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة ومن ثمة العمل على تحسينه. (إدارة الاستراتيجية
الدكتور لزهرة العابد، ص 18). (9)

موقف الإدارة من الأزمات :

هناك أكثر من مواقف قد تسلكها الإدارة اتجاه الأزمة الحالية وهي:
أن تقف الإدارة موقفاً سلبياً وتتجاهل الأزمة وتستمر بتجاهل .
أن تدرك الإدارة أهمية وحقيقة الأزمة ولكنها تفشل في مواجهتها بالأسلوب المناسب .
أن تدرك الإدارة أن وجود أمن السيبراني امر باقية الأهمية لحد من المواجهات الغير أخلاقية .
أن تدرك الإدارة ان القرار السليم هو التخطيط المسبق و وضع الاستراتيجية للحد من الازمة وقت وقوعها .
أن تدرك الإدارة خفيفة الأزمة ولكن قصور الامكانية المادية والبشرية يؤديان إلى تفاهم الأزمة .
مواجهة الازمة و تقلب عليها امر لا بد من حدوثه وبشكل إيجابي وسريع .

- أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة البحث لعدة أمور، و من أهمها كالتالي:

- 1 - للتعرف على تأثير استراتيجية الأزمات في تطوير مهام الإدارة .
- 2 - أهمية استراتيجية إدارة المخاطر في تطوير مهام الإدارة .
- 3 أسباب وأنواع ومستويات التغييرات المفاجئة والسريعة على بيئة الشركة .
- 4 - أثر إدارة المخاطر على عملية أداء الشركة بشكل خاص .
- 5 - تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الخطر في تطوير مهام مدير المخاطر .
- 6 دور الإدارة داخل الشركة في مواجهة الازمات الغير أخلاقية .

• أسئلة الدراسة:

- 1- ما مدى اهتمام الإدارة العليا / القيادة بإدارة الأزمات؟
- 2- هل يوجد تسجيل وتحليل للأزمات السابقة للاستفادة منها؟
- 3- الأثر الخطأ الاستراتيجية واضحة للموظفين من قبل المدير التنفيذي؟
- 4- مدى التدريب العملي والنظري على البرنامج الأزمات داخل الشركة؟
- 5- هل توجد حلول معدة مسبقاً للأزمات الغير متوقعة؟
- 6- ما علاقة وجود ميزانية للتجهيزات المطلوبة عند حدوث الأزمة وعدم التجهيز؟
- 7- اثر توجد قاعدة بيانات كاملة ومنظمة داخل المستشفى؟
- 8- اثر وضع برنامج متابعة أعمال القسم , تحليل الأداء على الأزمة؟
- 9- ما مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على السيطرة وإدارة الأزمة وتطوير مهام الإدارة؟
- 10- ما العلاقة الإدارة في مستوى تقدم التحسين اللازمة داخل المستشفى؟

- (الفروض).

واستناداً الى مشكلة البحث واهداف يمكن صياغة البحث على النحو التالي :

الفرض الرئيسي :

توجد علاقة ظاهرة بين إدارة العليا في التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي على تفادي الأزمات الحديثة (تغير المسار, الاحتياطي التعبوي , تفرغ الأزمة , تفتيت الأزمة و احتواء الأزمة) على الأداء المستشفى (نمو الدخل و تفادي الأزمة بنجاح ب أقل اضرار) .

1- المقدمة:

على الرغم من أن الأزمة هي وليدة المجتمع؛ إلا أنها تؤثر فيه تأثيراً مباشراً وغير مباشر، وتتفاعل مع معطياته وظروفه إن ظاهرة الأزمات ، هي إحدى حقائق العلاقات لدى الإنسان منذ بداية العالم. و العالم يتميز بالمتغيرات السريعة ، وعلى الرغم من التقدم الحضاري في التعليم والتكنولوجيا، وثبات الدعائم والأسس؛ فإن العالم، يتسم بتعدد الأزمات والصراعات، التي تواجهها سوء طبيعية او تدخلية ، والناجمة عن اختلال توازنات الانسان، وتزايد أطماعها؛ مع سعي إلى تحقيق مزيد من الاستقلال والنمو؛ ما أدى صراعات عنيفة، وتحالفات متعددة التوجهات. وتمخض ذلك بأزمات، متعددة الوجوه، ذات طبيعة ، زمانية، مكانية ومعقدة. وإذا كانت الأزمات، تحدث في كلّ زمان ومكان بات أيّ من الشركات عرضة لأزمات، التي تعصف به، من وقت إلى آخر، وتؤثر في مجتمعاته تأثيرات متفاوتة. ولذلك، أصبح استخدام المناهج العلمية والتكنولوجية (الامن السيرياني) في مواجهة الأزمات، ضرورة ملحة؛ ليس لتحقيق نتائج إيجابية من التعامل معها؛ وإنما لتجنب نتائجها المدمرة. علم إدارة الأزمات، يُعدّ من العلوم الإنسانية حديثة النشأة والاستراتيجية مصطلح حديثة النشأة. العلوم في إدارة الأزمات اصبح جزء من حياة الإنسان وسمة من سمات الحياة و علم المستقبل فمصطلح اصبح متداول لدى الجميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية . أن إدارة المخاطر ليست إلا مؤشر واضح، يؤكد خللاً ما ويلزم مواجهته بالاستراتيجيات العلمية وتكنولوجيا الحديثة، حتى يمكن إعادته إلى توازنه الطبيعي. لذا من الواضح والضروري ان تبني التخطيط الاستراتيجي لم يعد خيارا , بل اجباراً في عصر التغير و معي رؤية 2030 وعصر العولمة والتطور التكنولوجي. حيث ان الشركات على اختلاف مجالاتها وأنواعها تسعى لتبني التخطيط الاستراتيجي كنهج لتحسين وتطوير رؤية الشركة وإدارتها للأزمات ومواجهتها للتحديات (10) (Walker,2019)

الدراسة الاستطلاعية:

في إطار تحديد و بلورة مشكلة الدراسة هدفية الدراسة لتناول الاستراتيجيات التي ترتبط بالبحث :

-الدراسات السابقة و الإطار النظري :

أثرت جائحة كورونا على جميع المجالات في العالم كله ،ومن أكثر المجالات التي تأثرت بالجائحة هو "الاختراق الإلكتروني و الالتزامات الناتجة عنه . فقد جعلت تلك الأزمة الكثير من الشركات تدرك أهمية إدارة المخاطر و الالتزامات ،فمنهم من استطاع تدارك المشكلة واعتمد على الخطط السابقة المجهزة لرد الهجمات و إدارة الأزمة بشكل ناجح والخروج ب أقل خسارات ممكنة ، وذلك لوجود إدارة فائدة و استراتيجيات ناجحة فلها دور فعال لمواجهة تلك الالتزامات . ومع ظهور الانترنت و التواصل الاجتماعي الحديث و تطور الاختراق مع مرور الزمن ، بدء اهتمام الشركات الكبيرة والصغيرة الخاصة منها او الحكومية يتجه للإدارة المخاطر و التخطيط الاستراتيجي . فنظرية القادة التي تؤكد على ان القيادة المؤثرة لها سمات شخصية معينة كالذكاء و الطموح والمثابرة ، وتفترض النظرية أن القيادة يولدون بالفطرة أي ان القادة العظماء يولدون و لا يصنعون . وتعدد مفهوم القادة بتعدد الاتجاهات، فعرفها Gibb بأنها نشاط إداري يقوم على التفاعل بين القائد و مرؤوسة بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية. ف إدارة الاستراتيجية هي منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة و اخلاقيات العمل لتحقيق التميز فهناك عدة أنواع للاستراتيجيات ومنها: استراتيجية الموارد البشرية ، استراتيجية التشغيل و الاعمال وغيرها من إستراتيجيات ونظريات .

نظرا لأهمية العلاقة بين إدارة المخاطر ,التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات ,فقد كان هذا الموضوع محورا للبحث والدراسة في العديد من المنظمات والقطاعات الخاصة والحكومية .نعرض فيما يلي لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها:

1. دراسة : (2005,Michelle G. Hough, John E. Spillan)

تتناول الدراسة أهمية التخطيط المسبق للأزمة خاصة بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر عام 2001, وقد توصلت الدراسة الي أن بعض المديرين يعتقد أن التخطيط المسبق للالتزامات غير ضروري بينما يري البعض ضرورة التخطيط المسبق والاستعداد للالتزامات المحتملة , وأن التخطيط و الاستعداد يقلل من حالة عدم الارتياح ويزيد من الكفاءة في خمس خطوات لعملية الاعداد للالتزامات هي تكوين فريق عمل لإدارة الأزمات تحليل الاحداث قدر المستطاع' خلق استراتيجيات , عمل الخطط , تكوين خطة عمل .

2. دراسة البوق(2019):

حول دور التخطيط الإستراتيجي في الحد من الأزمات : دراسة مقارنة بين جامعة الامير نورة بنت عبد الرحمن وجامعة الملك سعود بالرياض، وكانت تحاول الجابة عن السؤال التالي: ما دورة التخطيط الإستراتيجي في الحد من الأزمات لكل من جامعة المير نورة بنت عبد الرحمن وجامعة الملك سعود بالرياض؟ بينت النتائج بجامعة المير نورة على أهمية التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات وإمكانية الحد منها بنسبة تفوق 58 % وهي نسبة مرتفعة بينما بجامعة الملك سعود كانت بنسبة تفوق 70 % وهي نسبة مرتفعة.

3. دراسة (اخيارهم عبدالله احمد,2013):

تهدف الدراسة الي تعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات , و بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عنج القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي و التعرف على كيفية إدارة الأزمة , وقد توصل اخيارهم

عبدالله الى ان أهمية التخطيط الاستراتيجي في غدارة الازمات يتمكن في تطبيق سياسية متوسطة وطويلة الأمد تمنع بموجبه نشر الازمات و امتدادها او تلافي تلك الازمة قبل تفاقمها (الإستراتيجية الوقائية) من خلال التخطيط المستقبلي لمنع حدوث أزمة مماثلة إضافة إلى رسم الخطط لمواجهة الأزمة و التصدي لها , و وضع ما تم التخطيط له موضع التنفيذ (التخطيط الاستراتيجي)

4. دراسة Alshobaki (2016)

هدفة دراسته الى حول أهمية دعم الاداة العليا للتخطيط الإستراتيجي وأثر ذلك على إدارة الأزمات في منظمة الأونروا. تبين من الدراسة أن توافر الدعم من قبل الاداة العليا مطلب أساس ي لتعظيم تأثير التخطيط الإستراتيجي على القدة على إدارة الأزمات . حيث أن دعم الإدارة العليا يؤدي للسرعة في تشكيل فريق إدارة الأزمة ، وتوفير التمويل اللازم لمواجهة الأزمات.

5. دراسة العناني (2018) جامعة عمان :

كانت الدراسة عن دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية, وهدفت دراسته إلى معرفة العالقة بين التخطيط الإستراتيجي و إدارة الأزمات من وجهة نظر الموظفين. أشارت نتائج دراسته إلى أن هناك أثر للتخطيط الإستراتيجي للأبعاد (الرؤية، القيم، والهداف الإستراتيجية) على إدارة الأزمة في جامعة عمان الاهلية.

المنطلقات النظرية للدراسة :

لقد مر مفهوم البحث الإدارة الازمات بتطورات كبيرة وجوهرية خلال القرن و ذلك بالتوازي مع التطورات الاقتصادية التي مرت بها الاقتصاديات المحلية والدولية. وصولاً إلى ما يُعرف بالمفهوم الحديث الإدارة الازمة .

ويمكننا تحديد الركائز الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم الحديث الإدارة الازمة بما يلي :

1/ إن النقطة الجوهرية في هذا المفهوم الحديث الإدارة الازمات تقوم على اعتبار ان القائد هو نقطة البداية وهو منتهى الغاية من النشاط الشركة .

2/إن إدارة الازمة هو مسؤولية جميع عناصر و أفراد المنظمة على مختلف مواقعهم داخل المنظمة ، بحيث يُعتبر الجميع مجندين في خدمة المنظمة .

3/أن إدارة الازمة لا يجوز قصره _ كما هو معترف خطأ_ على وظيفة مدير أو نائب مدير و إنما هو إشباع لاحتياجات المنظمة التي تندرج تحتها الاستراتيجيات و القيادة .

4/ إن موضوع الازمة لا يجوز قصره على ازمة واحدة فقط ، وإنما الازمات هو أي شيء يمكن يحدث في سلسلة من الاحداث المتتالية الغير متوقعه داخل المنظمة .

الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي :

الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية كما يطلق عليها يُشير مفهوم الإدارة الاستراتيجية :بأنها تلك العملية الإدارية العليا التي يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المنظمة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها و غايتها ،بحيث يتم ذلك وفقاً للعديد من الخطوات ،والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف ، ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة ،وتحليل نظامها الداخلي ،ثم وضع نظام لتقييم الاستراتيجيات ،مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تواجهها المنظمة والفصل بينها للوصول لمفهوم متكامل للإدارة الاستراتيجية .

ولذلك لابد من تحديد المنظور من الظروف التي تتمثل بالمناخ العام والظروف الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تمثل التحديات والصعوب والعقبات من جهة وتتضمن الفرصة من جهة اخرى ، تحديد الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الازمة عند الحدوث .

ولذلك لا بد من معرفة بيئة المنظمة / هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة كما تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة وتحقيق اهدافها ورؤيتها .

ولها عدة ظروف داخلية وخارجية :

1/الظروف والتحديات الداخلية .

إن التحديات الداخلية داخل المنظمة تتعلق بالقدرات والموارد المتوفرة داخلها وما بين الأقسام .

2/الظروف التحديات الخارجية :

إن التحديات الخارجية هي المتغيرات المحلية والدولية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر عليها تلك المنظمة كآزمات الهجمات الإلكترونية وغيرها و غيرها .

تأثير الإدارة على المنظمة :

ان تأثير الإدارة على المنظمة هو أساس القائم عليها لتحقيق رؤيتها و أهدافها وهيكلها التنظيمي ،وتعتبر مهم لنجاح النشاط وخطوة من خطوات الفعالة فالإدارة الناجحة دائماً ما تهتم بالاستراتيجية الناجحة بالإضافة الى المشاريع والممارسات الفعالية سواء كبيره أو صغيرة كما اتضح لتوجه المؤسسة نحو النجاح .

المنهجية وطرق البحث:

منهجية البحث فيما يتعلق بالمنهج المستخدم، فإنه توجد مناهج بحث متعددة ، وفي هذا البحث تحديدا ونظرا لطبيعته وأهدافه وتساءلته فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . هذا المنهج يساهم في الجابة عن التساؤل البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها للإجابة عن الأسئلة البحثية. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة في البحوث. أما فيما يتعلق بمصادر البيانات ، فقد تم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من نوعين من المصادر. فهناك المصادر الثانوية وقد تمثلت بالكتب والدراسات السابقة مكتبة آثرا و دراسات سابقة، أما المصادرة الولية فتمثلت بالبيانات التي تم جمعها من عينة عشوائية بسيطة من موظفي المستشفى للمانع .

أدوات الدراسة:

-الاستبانات: استمارة استبيان إلكترونية.

الملاحظات:

أ- لاحظنا في الفترة الأخيرة خلال الجائحة أن إدارة الأزمة أمسى ضرورة بالنسبة لكل الشركات الناشئة والكبرى على حد سواء، حتى يتمكنوا من الوصول إلى استقرار المنظمة. ساهمة الأزمة إلى التحول إلى فرصة 'إذا أمسى في مستطاع الشركات التوسع والوصول إلى أكبر عدد ممكن من الاستراتيجيات لتصدي للأزمات الغير متوقعه .

ب- يعد الأمن السيبراني إحدى ركائز التي ساهمت في ارتفاع الهجمات خلال جائحة كورونا , حيث هدفت الشركات إلى اتخاذ الاستراتيجيات وإدارة الأزمة في المقام الأول للحد من الأضرار .حيث ان التخطيط المسبق و الاستراتيجية الدراسات السابقة قد ساعدت في التخطيط و الصد وتيسير العمل ع اكمل وجه .

ج- كما أن المملكة رسمت رؤية 2030 بتبوء واضح لما نريد أن نكو عليه في المملكة. و احتوت رؤية ولي العهد (حفظه الله) في مقابلة المخاطر و الأزمات من المعرفة التخطيط بشكل يهدف الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات كان أهمها: إدارة الأزمات وأسلوب تصميم إبعاد الرؤية الإستراتيجية (التوجه المستقبلي ، القبول الواسع و قوة التواصل ... الخ).

التجارب :

تخبرنا الأزمة أننا بحاجة للاستثمار طويل الأمد والتفكير الاستراتيجي العميق في أهمية إدارة المخاطر .وأن ندرك تماماً أهمية رأس المال البشري ، وأنه أحد العناصر الرئيسية في تخطي من الازمات. ومما يزيد من تأثير إدارة المخاطر تسارع الأدوات والادوار في وقت الذي اصبح الأنترنت سمه غالبه ، و باعتبار إحدى سمات القائد فإنه غالباً ما يتأثر بالأزمات ولكن حكمته ووجود استراتيجيات جديده يعلمنا كيف نتعامل ونتكيف في ظل تلك الأزمة . لذلك ينبغي أن نحلى بالصبر والثقة بالله ، ومن ثم تنظيم وتوجيه المهم و الثبات في هذا المرحلة و الحفاظ على العمل الجماعي وتطبيق التدابير الإدارية.

الحدود البحث:

يشمل كافة موظفي مستشفى المانع الصحي محل البحث, على اختلاف مواقعهم ومستوياتهم الوظيفية وجنسياتهم ومؤهلاتهم العلمية و العملية .

مجالات الدراسة:

- ❖ المجال الدراسة :المجال المكاني :مدينة الشرقية , الدمام.
- ❖ المجال الزمني: سنة 2023 محل بحث .حيث استهدف الموظفين في القطاع الخاص .

• التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية :

قمت بإجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة المذكورة وكان الهدف منها :

- 1_إجراء مقبالات شخصيه مع أفراد العينة .
- 2_ إجراء مقابله مع موظفين الاستقبال و الموظفين من الشركة .
- 3_توفير الأدوات والأجهزة فسي البحث والتأكد من صلاحيتها .

• صدق وثبات الدراسة :

تم الاستعانة بفقرات محددة من الاستبيان المطروح سابق حيث اثبت أن(متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي ودورها في التخطيطي الأزمات وإدارتها ودور الإدارة العليا داخل المنظمة)و هي دراسة ميدانية على الشركة .

معدل ألفا_ كرونباخ Chronbach's Alpha aoefficient
تم تطبيق الاستبانة على عينات و مكون الاستبانة 12 وبعد التطبيق تم حساب معامل ألفا كرونباخ وهذا دليل كافي على الاستبانة تتمتع بمعدل مقبول :

Reliability			
Case Processing Summary			
Cases	Valid	N	%
	12	12	100.0
	Exclude	0	.0
	d ^a		
Total	12	12	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الثبات	
خانات الاجابات	معامل ثبات كرونباخ
12	0.870

نتائج الدراسة :

تحديد (106) عينه تتنوع وظائفهم من المدراء والموظفين من أقسام مختلفة في المنظمة في المملكة العربية السعودية .

شملت الاستبانة عدداً من الكلمات التي تعكس الغرس الأساسي من الدراسة .حيث تم تصنيف الإجابات لي (نعم , لا وربما) لتسهيل على العينات الاختيار .وكان قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة هو ، 0.87، وهو معدل مقبول

وقد تم تصميم الاستبانة إلى قسمين :

اولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وقد شملت(المدينة ،الجنس , المسمى الوظيفي و سنوات الخبرة)

ثانياً: أسئلة الاستبيان والتي اشملت على 12 سؤال جميعها عن اخذ فكره عاملة عما إذا كانت الإستراتيجية لها دور فعال في مواجهة الأزمات المختلفة تحت تجارب خلال تطبيق الإستراتيجيات .

ملخص البحث:

<u>العينات</u>	<u>العدد</u>	<u>النسبة</u>
<u>صالحه</u>	<u>106</u>	<u>100</u>
<u>غير صالحه</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
<u>المجموع</u>	<u>106</u>	<u>100</u>

مصادقية الإحصائية :

<u>عدد الفقرات</u>	<u>قيمة ألفا كرونباخ</u>
<u>12</u>	<u>0.870</u>

مراجعات الاستطلاع والتوصيات:

استنادا الرقم كرونباخ 8.7 الذي يقدم دعما صالحا للاستطلاع وعدد الردود التي تظهر تأييدا في البحث , مما يدل على اتساق كيفية كتابة الأسئلة بشكل جيد و دقتها بالتحديد لنقاط البحث بدقتها وجودة المعلومات في استطلاعها. ، لذلك فإن جودة البيانات نفسها تفسر الموقف الظرفي الأسئلة والراء المتعلقة بإدارة الازمة و المخاطر وتحديدا في تخفيف المخاطر وتحديدها. واين تذهب هذا القرارات التي يتخذها الإدارة حيث نجاحها او فشلها كما غطت الأسئلة الجوانب المتعلقة بالنظم المعلومات وإدارة المنظمة والتخطيط الاستراتيجي داخلها حيث شملت الهمم الوظيفي بالمنظمة. حيث كانت عمليات التحقق من المرونة وتخفيف المخاطر بنسبة 50٪ تقريبا ومواجهة الازمة .

حالة الاستبيان :

نظراً لأن التطبيق نفسه لا يمكن تعبيره وتحديد الكلمات المكتوبة ولكن تم تعيينها لقيم عديدة. ان التوقعات نفسها تظهر حيث أن دقة النتائج كانت تستند إلى مدى جودة السؤال المكتوب و الإجابة عليه .وكما ظهر تناسق واضح في الاختيارات التي قام بها أولئك الذين اجروا الاستطلاع، فأن الأسئلة الاختيارات من متعدد واضحة ومباشرة من جوانب إدارة المنظمة . ولذلك تم تقديمها بشكل أفضل كتحليلات مكتوبة رقيقي وتم اختيارها بناءً على مزايا المنطق . بحيث ان الحالة للاستبيان عامة .

• التوصيات المستقبلية للمسح أو الاستبيان - :

- الطريقة التي يتم بها تقديم الاختيار المتعددة قد حدثت من الاجابات ونوعية الاستطلاع نفسه ..
- يجب أن يكون المسح قد أسفر عن نتائج أعلى من حيث البيانات النوعية حيث أن الاختيارات حددت من جودة الإجابات.
- بمجرد ما أن أصبحت البيانات خالعه من العيوب من خلال جمع العينات, تم التحقق من صحتها ودقتها التي تم عرضها من خلال بيانات دقيقة
- كذلك الردود التي تم جمعها بعناية لإظهار التمثيل العادل للبيانات المطلوب طرحها.
- من الضرورة أن تعزز المنظمة بامتلاك القدرة الكافية من المعرفة في استخدام إدارة المخاطر والأزمة .
- القيام بتأسيس قسم إداري خاص بالتركيز و مواجهة الأزمات و يقوم بتطبيق الاستراتيجيات المدروسة بأساليب حديثة ومبتكرة.
- المتابعة في التطوير والحصول على الاستراتيجية إدارة الازمة الحديثة المتاحة في الدول الأخرى وتطبيقها و بالوسائل العلمية غير التقليدية في إدارة الأزمة.
- العمل على زيادة مهارات القيادة و الإدارة القوية في التخطيط الإداري .

المراجع والمصادر البحث:

ناجح الصالحي: موسوعة تلوث البيئة دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع: عمان ط 1992، 1م.

(2) [موقع jstor.org](https://www.jstor.org). مؤرشف من [الأصل](https://www.jstor.org) في 28-05-2019

تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي , فيصل المطيري .

Wheel, T.L. & Hunger, J.D. (2002), "Strategic management and business policy", Eighth edition, Pearson education, inc., Upper Saddle River, N.J.

Chandler, A.D.(1962).Strategy and structure: chapters in the history of the

(5)

(6) د. عبدالسلام أبو قحف الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها-الطبعة الأولى-دار المعرفة الجامعية -2000.

(7) الإدارة الاستراتيجية _مدخل نظري_ الدكتور لزهة العابد.ص18.

Grover,B(2015).**Strategic planning** .London: Gale Media. (8)

industrial enterprise. Massachusetts: The M.I.T Press.

(9) Walker.G.(2019).Does strategic planning improve organization performance. **Journal of Public Administration**.32(2).p45-67.

(10) دراسة : (2005,Michelle G. Hough, John E. Spillan)

(11) دراسة البوق(2019):

(12)دراسة (اخيارهم عبدالله احمد,2013):

(13)دراسة Alshobaki (2016)

(14)دراسة العناني (2018) جامعة عمان :

الاستبيان:

الجنس :

الوظيفة :

هل سبق أن واجهت الشركة أزمات غير متوقعة؟	نعم	لا	ربما
تحرص الشركة على وضع الخطط الإستراتيجية شاملة لمختلف الأنشطة الغير متوقعة ؟			
أن استخدام استراتيجية تغير المسار عند حدوث الأزمات له أثر إيجابي عند أداء الشركة ؟			
تدرك إدارة الشركة أهمية وجود إدارة المخاطر لعمليات الشركة لاستمرار العملية الإنتاجية ؟			
تملك الشركة قيادة إدارية قادرة على تنظيم العمل والفريق لمواجهة الأزمات؟			
عند حدوث الأزمات تحرص الإدارة العليا أو المدير الطبي على المرور بين الأقسام و التحدث مع الموظفين للاستطلاع عن حداثيات التغيرات بعد إصدار الإستراتيجية؟			
استطاعت الشركة مواجهة الأزمة و خدمه المراجعين و المرضى على أكمل وجه ؟			
المدير الاستراتيجي تول مهام اختيار المروسين و توجيههم لفهم الأحداث و مغزاها دون الأثر بظاهر الأمور؟			
عمل إطار إدارة المخاطر في تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تعكس رؤية ورسالة الشركة مثل تحليل سوات (SWOT) , تحليل بيستل (PESTL) وسجل المخاطر و ما إلى ذلك .			
تطبيق الإستراتيجية يحد من نمو الأزمة او دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة ؟			
يدرك العاملون في الشركة أهمية عمل الفريق و يقدمون الجهود المطلوبة لاجتيازات الأزمات ؟			
تم ادخال البيانات الورقية للمراجعين بنظام المعلومات الخاص بالشركة بعد اجتياز الأزمات ؟			
هل تم تفعيل الإستراتيجيات من قبل مدير إدارة المخاطر في الوقت حدوث الأزمات ؟			

تم بحمد الله .