

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم: إدارة مخاطر



أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على وزارة

الصحة بالمملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

الإعداد:

خالد صالح محمد الحسن

241000928

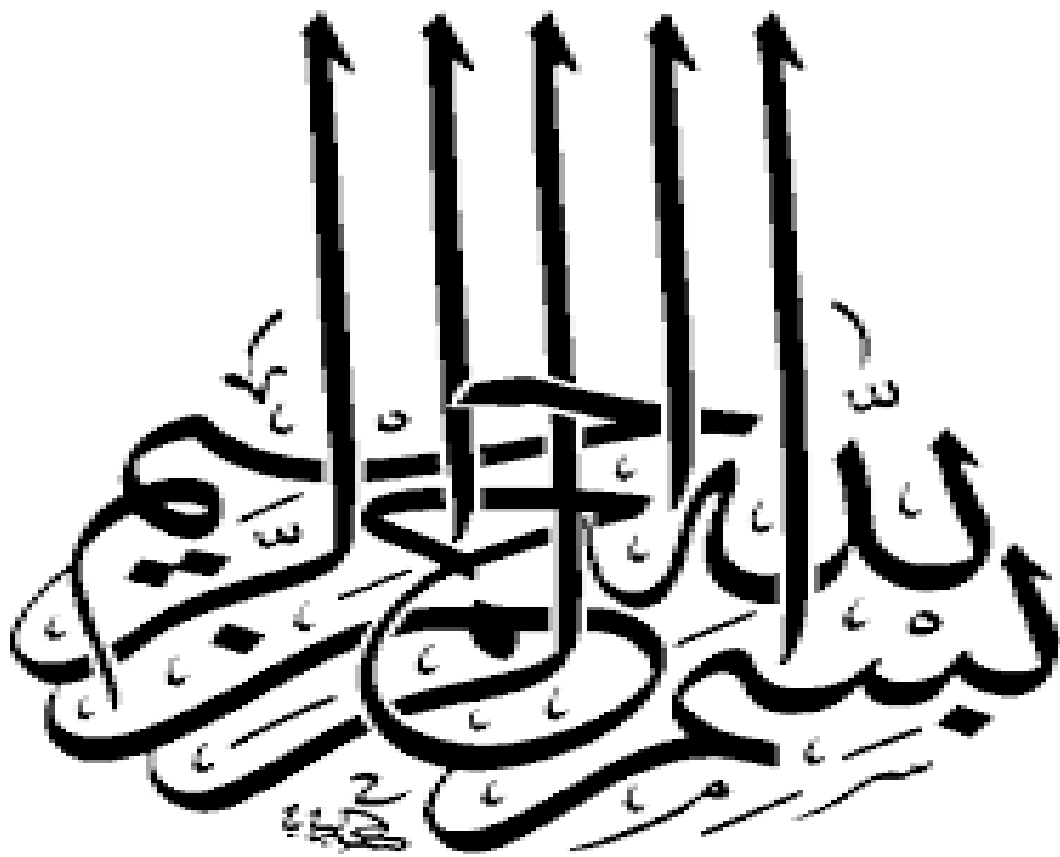
إشراف/

د. أنجي حسن نشأت

د. أسماء أبوعنزة

العام الدراسي:

2024



# إِهْدَاء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر  
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشُّكر  
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛  
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.  
إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..  
أهديكم بحثي المتواضع

# شكر ونفالت

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً، فلولاه لما كان لهذا العمل

أن يتم، فله المنّة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله

عليه وسلم وبعد:

نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا وعظيم امتناننا، للدكتورة / أسماء أبوعنزة و الدكتورة

انجي حسن نشأت

الذي وجهنا وساعدنا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة

النهائية، تعلمنا منه الكثير، وكان لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمدة والشكر والتقدير موصول

إلى إدارة جامعة ميدأوشن 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 المولى عزو وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على إدارة المخاطر بأبعادها المتعددة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. شمل مجتمع الدراسة (205) شركة تمثل وزارة الصحة في المملكة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل حيث وزعت 205 استبانات، وتم استرداد 149 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. وأسفرت النتائج عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر داخل وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى وجود مستويات مرتفعة في كل من أبعاد التفكير الاستراتيجي وأبعاد إدارة المخاطر.

وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات التي تهدف إلى مساعدة إدارات وزارة الصحة في تعزيز أبعاد التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وتحقيق التوازن بينهما. ومن أبرز التوصيات: العمل على تطوير قدرات المديرين لاستشراف المستقبل، وتشجيعهم على إعداد السيناريوهات والافتراضات المختلفة. كما أوصت بضرورة استخدام أنظمة متقدمة لمراقبة المخاطر، وزيادة الاهتمام بالاستراتيجيات البديلة للاستجابة للمخاطر بدلاً من الاعتماد على خطة واحدة محددة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي – إدارة المخاطر – وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

## جدول المحتويات

|          |                                         |
|----------|-----------------------------------------|
| 3.....   | إهداء.....                              |
| 4.....   | شكر وتقدير .....                        |
| 5.....   | المستخلص .....                          |
| 6.....   | جدول المحتويات .....                    |
| 9.....   | قائمة الأشكال .....                     |
| 10 ..... | قائمة الجداول .....                     |
| 12 ..... | الفصل الأول: الاطار العام للدراسة ..... |
| 12 ..... | 1.1 المقدمة: .....                      |
| 14 ..... | 2.1 مشكلة الدراسة .....                 |
| 15 ..... | 3.1 أهمية الدراسة .....                 |
| 15 ..... | ❑ الأهمية العلمية: .....                |
| 16 ..... | ❑ الأهمية العملية .....                 |
| 17 ..... | 4.1 أهداف الدراسة .....                 |
| 18 ..... | 5.1 أسئلة الدراسة .....                 |
| 18 ..... | 6.1 فرضيات الدراسة .....                |
| 19 ..... | 7.1 الدراسات السابقة: .....             |

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| 28 | 8.1 الفجوة البحثية:                        |
| 29 | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:             |
| 31 | 10.1 المنهجية :                            |
| 31 | أدوات الدراسة :                            |
| 32 | 10.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة          |
| 33 | 11.1 حدود الدراسة                          |
| 34 | الفصل الثاني:الاطار النظري                 |
| 34 | المبحث الأول التفكير الاستراتيجي           |
| 34 | 1.1.2 مقدمة:                               |
| 35 | 2.1.2 مفهوم التفكير الاستراتيجي:           |
| 36 | 3.1.2 أهمية التفكير الاستراتيجي وفوائده:   |
| 36 | 4.1.2 أهداف التفكير الاستراتيجي ومتطلباته: |
| 37 | 5.1.2 سمات التفكير الاستراتيجي:            |
| 39 | 6.1.2 معوقات التفكير الاستراتيجي:          |
| 40 | 7.1.2 خطوات التفكير الاستراتيجي:           |
| 41 | 8.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي:           |
| 43 | 9.1.2 نماذج التفكير الاستراتيجي            |
| 45 | 10.1.2 أبعاد ومضامين التفكير الاستراتيجي:  |
| 47 | المبحث الثاني :إدارة المخاطر               |

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 47 | تمهيد.....                                          |
| 47 | 1.2.2 مفهوم إدارة المخاطر.....                      |
| 49 | 2.2.2 أهمية إدارة المخاطر.....                      |
| 50 | 3.2.2 أهداف إدارة المخاطر.....                      |
| 51 | 4.2.2 تحديد أنواع المخاطر.....                      |
| 53 | 5.2.2 أبعاد إدارة المخاطر.....                      |
| 55 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                   |
| 55 | تمهيد.....                                          |
| 55 | 1.3 مجتمع الدراسة والعينة.....                      |
| 55 | 2.3 طرق جمع البيانات والمعلومات.....                |
| 56 | 3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....               |
| 57 | 4.3 أداة الدراسة.....                               |
| 58 | 5.3 صدق الأداة.....                                 |
| 58 | 6.3 ثبات الأداة.....                                |
| 59 | 7.3 ملائمة النموذج.....                             |
| 62 | الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات..... |
| 62 | 1.4 تمهيد.....                                      |
| 62 | 2.4 وصف خصائص عينة الدراسة.....                     |
| 65 | 3.4 الإجابات عن أسئلة الدراسة.....                  |

|     |                                      |
|-----|--------------------------------------|
| 92  | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات..... |
| 92  | 1.5 مناقشة النتائج.....              |
| 96  | 2.5 الاستنتاجات.....                 |
| 97  | 3.5 التوصيات.....                    |
| 99  | Abstract.....                        |
| 100 | المراجع.....                         |
| 100 | أولا المراجع العربية.....            |
| 104 | ثانيا المراجع الاجنبية.....          |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الشكل                              | رقم<br>الشكل |
|---------------|----------------------------------------|--------------|
| 32            | شكل رقم (1) خطوات التفكير الاستراتيجي. | (1)          |
| 33            | الشكل (2) عناصر التفكير الاستراتيجي    | (2)          |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | اسم الجدول                                                                                  | رقم الجدول |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 56         | جدول (3-1) قيم إجابات فقرات الاستبانة                                                       | (1)        |
| 57         | جدول (3-2) معامل الثبات لفقرات اداة الدراسة                                                 | (2)        |
| 59         | جدول (3-3) ارتباط بيرسون لأبعاد التفكير الاستراتيجي                                         | (3)        |
| 59         | جدول (3-4) تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التفكير الاستراتيجي                      | (4)        |
| 60         | جدول (3-5) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة                                                 | (5)        |
| 61         | جدول (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس                                              | (6)        |
| 62         | جدول (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية                                      | (7)        |
| 63         | جدول (4-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي                                      | (8)        |
| 64         | جدول (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة                                      | (9)        |
| 65         | جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات القصد الإستراتيجي | (10)       |
| 66         | جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات التصور النظري     | (11)       |
| 68         | جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات صياغة الافتراضات  | (12)       |
| 69         | جدول (4-8) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات التفكير في الوقت | (13)       |

|    |                                                                                               |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 71 | جدول (4-9) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى<br>الأهمية لفقرات اقتناص الفرص    | (14) |
| 72 | جدول (4-10) المتوسطات الحسابية و الاهمية النسبية لأبعاد<br>التفكير الاستراتيجي                | (15) |
| 73 | جدول (4-11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية<br>ومستوى الاهمية لفقرات تحديد المخاطر  | (16) |
| 75 | جدول (4-12) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية<br>ومستوى الاهمية لفقرات تحديد المخاطر  | (17) |
| 76 | جدول (4-13) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى<br>الاهمية لفقرات تحديد المخاطر  | (18) |
| 77 | جدول (4-14) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى<br>الاهمية لفقرات مراقبة المخاطر | (19) |
| 78 | جدول (4-15) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى<br>الاهمية لفقرات مراقبة المخاطر | (20) |
| 83 | جدول (4-16) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر                             | (22) |
| 85 | جدول (4-17) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في تحديد المخاطر                             | (23) |
| 88 | جدول (4-18) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في تقييم المخاطر                             | (24) |
| 90 | جدول (4-19) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في الاستجابة<br>للمخاطر                      | (25) |
| 92 | جدول (4-20) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في تحديد المخاطر<br>مراقبة المخاطر           | (26) |

## الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة :

أصبحت إدارة المخاطر موضوعاً محورياً 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 والتفكير 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 التفكير بشكل مبدع وابتكاري يمكن أن يساعد في توقع المخاطر المحتملة التي قد لا تكون ظاهرة واضحة في البداية . (عوض و خشمان ،2022).

في عصرنا الحالي، تتطلب المنظمات قادة ذوي قدرة استثنائية على استشراف المستقبل والتفكير الاستراتيجي بشكل متميز. يجب أن يمتلكوا رؤية لما سيحدث في المستقبل وقدرة استقرار المخاطر المحتملة و التفكير في عواقب المخاطر المرتبطة بالقرارات الإدارية التي يتخذونها، والتخطيط لمواجهة وتقليل احتمال وقوع تلك المخاطر. فقادة المنظمات الناجحين هم أولئك الذين يمتلكون تلك المواصفات ويعملون على التعامل مع التحديات بشكل مبدع وفعال.

تدرك المنظمات حاليًا مدى أهمية تطوير القدرات المنظمي ة للتفكير الاستراتيجي، فهي تُعدُّ أحد العوامل الحاسمة التي تُسهم في تحسين أدائها وتحقيق أقصى استفادة من مواردها والحفاظ على استدامتها. ويحتاج ذلك إلى قدرات تخيلية وتصورية وإدراكية لمعاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها. (عميش وناصرى، 2020)

تعمل المنظمات اليوم في ظروف معقدة مُتغيرة، حيث تزداد حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية السريعة والغير مستقرة. ومن أجل زيادة قدرتها التنافسية، يجب أن تكون قادرة على التكيف والاستجابة السريعة لتلك التحديات. وهنا يأتي دور قادة المنظمات الذين يتمتعون بقدرة تحليلية قوية للبيئة الخارجية، والتعرف على الفرص والتحديات التي قد تنشأ عن تلك التغيرات.

تتيح القدرات التنظيمية المتطورة للتفكير الاستراتيجي للمنظمات أن تتبنى مواقف مبدعة ومستدامة تساعد على التأقلم والازدهار في سوق الأعمال المتغير. بالتالي، يعتبر الاستثمار في تطوير قدرات القيادة والتفكير الاستراتيجي أمرًا حاسمًا لنجاح المنظمات في مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة. (الحسنى والخشالي، 2022).

تدرك المنظمات حاليًا مدى أهمية تطوير القدرات المنظمي ة للتفكير الاستراتيجي، فهي تُعدُّ أحد العوامل الحاسمة التي تُسهم في تحسين أدائها وتحقيق أقصى استفادة من مواردها والحفاظ على استدامتها. ويحتاج ذلك إلى قدرات تخيلية وتصورية وإدراكية لمعاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.

تعمل المنظمات اليوم في ظروف معقدة مُتغيرة، حيث تزداد حالات عدم التأكد والتغيرات البيئية السريعة والغير مستقرة، ومن أجل زيادة قدرتها التنافسية، يجب أن تكون قادرة على التكيف والاستجابة السريعة لتلك التحديات. وهنا يأتي دور قادة المنظمات الذين يتمتعون بقدرة تحليلية قوية للبيئة الخارجية، والتعرف على الفرص والتحديات التي قد تنشأ عن تلك التغيرات.

تتيح القدرات التنظيمية المتطورة للتفكير الاستراتيجي للمنظمات أن تتبنى مواقف مبدعة ومستدامة تساعد على التأقلم والازدهار في سوق الأعمال المتغير. بالتالي، يعتبر الاستثمار في تطوير قدرات القيادة والتفكير الاستراتيجي أمرًا حاسمًا لنجاح المنظمات في مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة الأعمال الحديثة.

وجاءت هذه الدراسة لتوضّح أهمية الدعم المنظمي كعامل محفّز لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في وزارة الصحة السعودية ، من خلال تحفيز الفكر الاستراتيجي للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ، حيث يسهم هذا الدعم في تعزيز التناغم بين العاملين والإدارة، مما يتيح للشركات الفرصة للنمو والتطور، وتحقيق المصلحة المشتركة للمنظمة والعاملين على حد سواء. تسعى الدراسة إلى اختبار تأثير التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر والدور الوسيط للدعم المنظمي في تلك الشركات.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تشهد منظمات الصحة في العصر الحالي تحديات متزايدة ومتنوعة نتيجة التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية والتكنولوجية والاقتصادية. تتعرض هذه المنظمات لمخاطر متعددة تشمل الأخطاء الطبية، نقص الموارد، التغيرات التشريعية، وضغوط التكاليف. تعد إدارة المخاطر أمراً بالغ الأهمية لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة، وتقليل الأخطاء، وتحقيق الاستدامة المالية. ومع ذلك، تواجه العديد من منظمات الصحة صعوبة في تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة هذه المخاطر.

أحد العوامل الحيوية التي يمكن أن تسهم في تحسين إدارة المخاطر هو التفكير الاستراتيجي. يتضمن التفكير الاستراتيجي القدرة على استشراف المستقبل، وتحديد الأهداف طويلة الأجل، وتطوير خطط تكتيكية لتحقيق هذه الأهداف. يمتلك القادة الذين يتبنون التفكير الاستراتيجي القدرة على فهم العلاقات المعقدة بين مختلف عناصر المنظمة والتغيرات في البيئة الخارجية، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة وأكثر فعالية. على الرغم من ذلك، لا يزال تطبيق التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في منظمات الصحة مجالاً يحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة.

تعاني العديد من منظمات الصحة من نقص في الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تبني التفكير الاستراتيجي في عملياتها اليومية. غالباً ما يقتصر تركيز هذه المنظمات على التعامل مع المشكلات اليومية دون النظر إلى الأفق البعيد ووضع خطط استراتيجية طويلة الأجل. هذا النهج القصير الأمد يعوق قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة الفعالة للمخاطر المحتملة.

علاوة على ذلك، يواجه القادة في منظمات الصحة تحديات كبيرة في تحديد وتقييم المخاطر بشكل دقيق. قد يعود ذلك إلى نقص الأدوات المناسبة أو غياب التدريب الكافي على استخدام هذه الأدوات. يؤدي هذا النقص إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة تزيد من تعرض المنظمة للمخاطر بدلاً من تقليلها. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج منظمات الصحة إلى تطوير استراتيجيات استجابة ومراقبة مستمرة للمخاطر لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق أهدافها.

تكمّن المشكلة في عدم وجود فهم واضح ومدروس لكيفية تأثير التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر بشكل شامل في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .

### 3.1 أهمية الدراسة

تسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم العلمي والعملية للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر، مما يوفر إطاراً يمكن لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من تحسين استراتيجياتها وزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها وتقديم خدمات ذات جودة عالية:

#### ■ الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في توسيع القاعدة المعرفية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي وأبعاده المختلفة، وتأثيرها على إدارة المخاطر في منظمات الصحة. من خلال تحليل هذه العلاقة، توفر الدراسة رؤى جديدة وأساليب مبتكرة لتحسين الأداء المؤسسي والتكيف مع التحديات المستجدة.
- توفر الدراسة نموذجاً تحليلياً يمكن استخدامه في الأبحاث المستقبلية لفهم كيفية تأثير التفكير الاستراتيجي على مختلف جوانب إدارة المخاطر. هذا النموذج يمكن أن يكون أساساً لدراسات إضافية تستكشف العلاقة بين الاستراتيجيات الإدارية والأداء المؤسسي في قطاعات مختلفة.

— تساهم الدراسة في سد الفجوات الموجودة في الأدبيات الحالية حول تأثير التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في قطاع الصحة، حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أخرى. من خلال هذا البحث، يتم إلقاء الضوء على خصوصيات هذا القطاع وأهمية التفكير الاستراتيجي فيه.

— تعتمد الدراسة على تكامل معارف من مجالات مختلفة مثل الإدارة الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، وعلم النفس التنظيمي، مما يعزز من القدرة على تقديم تحليل شامل ومعيق. هذا التكامل يمكن أن يفتح آفاقاً جديدة للتعاون بين الباحثين في هذه المجالات.

#### ■ الأهمية العملية

— من خلال توضيح كيفية تأثير التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر، تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن لمنظمات الصحة تبنيها لتحسين أدائها وتقليل المخاطر. هذه التوصيات تشمل تطوير برامج تدريبية للمديرين وتعزيز الدعم التنظيمي.

— تساعد نتائج الدراسة منظمات الصحة في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية وشمولية لإدارة المخاطر، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء والمخاطر.

— تقدم الدراسة أدلة علمية تدعم صناع القرار في منظمات الصحة لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن السياسات والاستراتيجيات الإدارية. هذه الأدلة تساعد في تبني ممارسات التفكير الاستراتيجي التي تعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات والأزمات.

— تشدد الدراسة على أهمية تقديم برامج تدريبية متخصصة للمديرين والموظفين في منظمات الصحة، مما يساهم في بناء قدراتهم على التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر بفعالية. هذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الكفاءة المؤسسية.

- تطبيق النتائج والتوصيات المستخلصة من الدراسة، يمكن لمنظمات الصحة تحقيق ميزة تنافسية في سوق الخدمات الصحية، من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية والتكنولوجية

#### 4.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

- تحليل أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على تحديد المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على تقييم المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على الاستجابة للمخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على مراقبة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

- تقديم توصيات عملية لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية حول كيفية تعزيز التفكير الاستراتيجي لتحسين إدارة المخاطر.

## 5.1 أسئلة الدراسة

### التساؤل الرئيسي الأول:

ما هو أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ؟ ويتفرع منه عدة تساؤلات فرعية كالآتي :

– ما هو أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على تحديد المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ؟

– ما هو أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على تقييم المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ؟

– ما هو أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على الاستجابة للمخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ؟

ما هو أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على مراقبة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

بالاستناد إلى السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في تحديد المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في تقييم المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في الاستجابة للمخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في مراقبة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .

## 7.1 الدراسات السابقة:

كح دراسة الحسني والخشالي (2022)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في وزارة الصحة العمانية. كما سعت

الدراسة إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر لهذه الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لجمع البيانات وتحليلها.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر بوزارة الصحة العمانية. كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم المنظمي في تحسين هذا الأثر، مما يعني أن الشركات التي تحظى بدعم تنظيمي قوي قادرة على استخدام التفكير الاستراتيجي بشكل أكثر فعالية لإدارة المخاطر. أوصت الدراسة الشركات العمانية بالعمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيعهم على إعداد السيناريوهات والافتراضات لمواجهة المخاطر بشكل أكثر فعالية.

توصي الدراسة أيضًا بأهمية تعزيز بيئة العمل التنظيمية بحيث تشجع على التفكير الاستراتيجي. يمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية للمديرين والموظفين، وتحفيزهم على تبني استراتيجيات مبتكرة لإدارة المخاطر. بذلك، يمكن للشركات تحسين أدائها العام والقدرة على التعامل مع التحديات والمخاطر التي تواجهها.

بشكل عام، تسلط هذه الدراسة الضوء على الأهمية الكبيرة للتفكير الاستراتيجي والدعم التنظيمي في تحسين إدارة المخاطر في وزارة الصحة ، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها وتقديم خدمات عالية الجودة.

#### دراسة عوض وخشمان (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (تفكير النظم، الحدس، الرؤية المستقبلية، والشراسة) في إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر) في المستشفيات الخاصة الأردنية في العاصمة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات اللازمة بواسطة استبانة موجهة للعاملين في المستشفيات.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في إدارة المخاطر. أكدت الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر من خلال تمكين المستشفيات

من تحديد وتحليل وتقييم المخاطر بشكل أكثر دقة وفعالية. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعمل بمبدأ الذكاء الاستراتيجي عند وضع الخطة المستقبلية والرؤية المستقبلية، وأهمية استحداث دوائر خاصة بتقييم المخاطر وتصنيفها وترتيبها حسب درجة التأثير.

من بين التوصيات الأخرى التي خرجت بها الدراسة، ضرورة تعزيز الشراكة بين الأقسام المختلفة داخل المستشفيات لتبادل المعلومات والخبرات المتعلقة بإدارة المخاطر. كما شددت على أهمية تطوير القدرات التنبؤية للعاملين في المستشفيات لتمكينهم من التعرف على المخاطر المحتملة بشكل مبكر واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة.

بذلك، تسلط الدراسة الضوء على الدور الحاسم للذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة، مما يساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية وتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر.

#### دراسة (Dandage et al. 2021)

سعت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة مخاطر المشروع وإدارة الموارد البشرية في إنجاح المشاريع الدولية. افترضت الدراسة أن إدارة مخاطر المشروع وإدارة الموارد البشرية هما عاملان أساسيان لنجاح إدارة المشاريع الدولية. بالإضافة إلى ذلك، هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات الموارد البشرية وتطوير نموذج هجين لإدارة المخاطر وإعداد استراتيجيات للتغلب على معوقات الموارد البشرية في فاعلية إدارة المخاطر في المشاريع الدولية.

اعتمدت الدراسة على الأسلوب التجريبي في جمع البيانات وتحليلها. كشفت نتائج التحليل أن تسعة من معوقات الموارد البشرية كانت مسببة للمخاطر في المشاريع الدولية. أظهر نموذج الدراسة فعالية في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية للتغلب على تلك المعوقات، كما كان لإطار العمل الهجين تأثير واضح في تقليل معوقات الموارد البشرية المسببة للمخاطر.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية في المشاريع الدولية، بالإضافة إلى تعزيز التدريب والتطوير المستمر للعاملين. كما أكدت على أهمية التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة الموارد البشرية لضمان نجاح المشاريع الدولية.

تسهم هذه الدراسة في تقديم إطار عملي للتعامل مع المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية في المشاريع الدولية، مما يساعد في تحسين إدارة المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

#### دراسة (Andriyanti and Supartha (2021

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الدعم المنظمي المدرك في سلوك المواطنة المنظمية بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة المنهج الكمي في جمع وتحليل البيانات.

أظهرت النتائج أن الدعم المنظمي المدرك كان له أثر إيجابي وهام في سلوك المواطنة المنظمية والرضا الوظيفي للموظفين العاملين في الفندق. لوحظ أن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ساهم بشكل كبير في تعزيز تأثير الدعم المنظمي المدرك على سلوك المواطنة المنظمية، مما أدى إلى زيادة ولاء الموظفين للفندق.

أوصت الدراسة بزيادة الدعم المنظمي من خلال تحسين رفاهية الموظفين، وتقديم برامج تدريبية وتعليمية لتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم. كما أشارت إلى أهمية تعزيز البيئة التنظيمية التي تشجع على سلوك المواطنة المنظمية من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين.

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية الدعم المنظمي في تحسين سلوك المواطنة المنظمية والرضا الوظيفي، مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي والولاء المؤسسي.

#### دراسة مثاني وآخرون (2021)

سعت الدراسة للتعرف على دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد بالأردن، ومدى قدرة العاملين في الوظائف القيادية على ممارسة التفكير الاستراتيجي لمواجهة التحديات والأزمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.

توصلت النتائج إلى وجود دور مهم للتفكير الاستراتيجي بعناصره (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية) في إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة (مرحلة إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم). أكدت النتائج أن التفكير الاستراتيجي يعزز من قدرة الشركة على التعامل مع الأزمات بشكل فعال، رغم وجود ضعف في استغلال الفرص المتاحة.

أوصت الدراسة بأهمية تعزيز قدرات العاملين على التفكير الاستراتيجي من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتقديم حوافز مادية ومعنوية لتحفيزهم على تبني هذا النهج في إدارة الأزمات. كما أوصت بوضع نظام للحوافز والمكافآت المرتبطة بتحسين الأداء في إدارة الأزمات.

تساهم هذه الدراسة في توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي في تحسين إدارة الأزمات في الشركات، مما يساعد في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

#### كـ دراسة شلوف وبرهم (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الرياضية المحترفة في الأردن. كما سعت لمعرفة مدى اهتمام المؤسسات الرياضية بالتفكير الاستراتيجي لابتكار أفكار جديدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت المسح الشامل كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بعناصره (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظمي، الفرص الذكية) في تطوير رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (روح الابتكار، التجديد، معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين).

أوصت الدراسة بعقد ورش عمل وبرامج تدريبية تركز على تعزيز التفكير الاستراتيجي ودعم الإدارة العليا وتقديم الحوافز المادية والمعنوية. كما أكدت على ضرورة الحفاظ على رأس المال البشري من خلال منح الحوافز وتشجيع الابتكار والتجديد.

تسلط هذه الدراسة الضوء على الدور الحاسم للتفكير الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الرياضية، مما يعزز من قدرتها على تحقيق الابتكار والتميز في هذا المجال.

#### ✍ دراسة العجايب والنجار(2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي في التميز التنظيمي والدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي. تم تطبيق الدراسة على المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (التفكير المستقبلي، المنظور النظري، القصد الاستراتيجي، الاستغلال الذكي للفرص، صياغة الفرضيات، التفكير الديناميكي) في التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة (تميز الممكّنات، تميز النتائج، الإبداع والابتكار). كما بينت النتائج وجود تأثير للاستشراف الاستراتيجي كمتغير وسيط.

أوصت الدراسة المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالاستمرار في تبني التفكير الاستراتيجي وتعزيز القدرات الاستشرافية. كما أوصت بتقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي وتحفيز الابتكار والإبداع.

تساهم هذه الدراسة في توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي والاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي، مما يساعد المنظمات على الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء والابتكار.

#### ✍ دراسة القضاة والجوازنة(2021)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.

توصلت النتائج إلى وجود أثر للتفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاهتمام المقصود، منظور الأنظمة، التفكير في الوقت المناسب، سياسة انتهاز الفرص الذكية) على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (جودة الخدمات، المرونة، الوقت والتسليم، الإبداع).

أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن، ودراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية. كما أكدت على أهمية استراتيجية الاستقرار لتفادي التهديدات الخارجية.

تساهم هذه الدراسة في تقديم رؤى حول كيفية تعزيز الميزة التنافسية من خلال التفكير الاستراتيجي، مما يساعد البنوك على تحسين أدائها وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

#### ✍ دراسة بلقامي وبلعيدى (2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر منهجية إدارة المخاطر في الحد من المخاطر من وجهة نظر المشتركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي في الجزائر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس درجة رضا المستفيدين في الشركة الوطنية الاقتصادية بالجزائر.

أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر مرتبط بمدى إدراك مفهوم إدارة المخاطر وصياغة الاستراتيجية المناسبة. كما تبين وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ورضا المستفيدين، مع تأثير إيجابي لأبعاد إدارة المخاطر على رضا الزبائن.

أوصت الدراسة بتوفير الرقابة التأمينية الفعالة ومراجعة خدمات التأمين الاجتماعي لزيادة الثقة بين الزبائن والمؤسسات. كما دعت إلى توسيع إدراك مفهوم إدارة المخاطر لدى المشتركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي.

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية إدارة المخاطر في تحقيق رضا المستفيدين في مؤسسات التأمين الاجتماعي، مما يساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة الثقة بين المستفيدين والمؤسسات.

#### ✍ دراسة عميش وناصر (2020)

هدفت الدراسة إلى إظهار تأثير التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت النتائج إلى وجود تأثير لبعدي الوقت المناسب وتطوير الفرضيات على إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية، بينما لم يكن لأبعاد التفكير النظمي والقصد الاستراتيجي والفرص الذكية تأثير كبير. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالوقت وتطوير الفرضيات الخلاقة كأهم الأبعاد لإدارة الأزمات، وتوظيف مهارات التفكير الاستراتيجي لمواجهة الأزمات. كما دعت إلى تأهيل العاملين في الجامعات واستغلال الكوادر ذات الخبرات الإدارية.

تساهم هذه الدراسة في توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي في تحسين إدارة الأزمات في الجامعات، مما يعزز من قدرتها على التعامل مع التحديات بشكل فعال.

#### ✍ دراسة بن بتيش وشريط (2020)

سعت الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين بولاية سطيف في الجزائر، ومساهمتها في مواجهة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.

أظهرت النتائج وجود مساهمة متوسطة لإدارة مخاطر الاكتتاب وإدارة مخاطر الاستثمار في تحسين أداء شركات التأمين. كما أوصت الدراسة بتنويع العملية الاستثمارية لرفع الملاءة المالية للمؤسسة بدلاً من الاعتماد على مداخل السياسة الاكتتابية.

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية إدارة المخاطر في تحسين أداء شركات التأمين، مما يساعد في تحقيق أهدافها وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين.

#### ✍ دراسة محمد وسعيد (2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المخاطر في جودة الخدمة البلدية في مديرية مجاري صلاح الدين بالعراق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر على جودة الخدمة البلدية، كما أكدت وجود تأثير للأبعاد الثلاثة لإدارة المخاطر (تشخيص وتقييم المخاطر، اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، تقييم ومراجعة المخاطر) على جودة الخدمة.

أوصت الدراسة بإدارة المخاطر لتحسين جودة الخدمة البلدية من خلال تقييم ومراجعة المخاطر واتخاذ القرار بشكل استباقي ودفاعي. كما أكدت على أهمية توفير خدمات بلدية عالية الجودة لجميع الزبائن. تساهم هذه الدراسة في تقديم رؤى حول كيفية تحسين جودة الخدمة البلدية من خلال إدارة المخاطر بشكل فعال، مما يساعد في تقديم خدمات أفضل وزيادة رضا المستفيدين.

#### ✍ دراسة Salamdeh et al. (2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التفكير الاستراتيجي للمديرين في النجاح التنظيمي، ومستوى الارتباط بين التفكير الاستراتيجي للمديرين والنجاح التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين التفكير الاستراتيجي للمديرين والنجاح التنظيمي. كما أشارت إلى أن الانتهازية الذكية لدى المديرين لها ارتباط إيجابي كبير بالنجاح التنظيمي، مما يؤكد أهمية الاستفادة من فرص السوق الجديدة لتحقيق أعلى مستويات النجاح في البيئة التنافسية.

أوصت الدراسة بتعزيز مستوى التفكير الاستراتيجي واستثمار المديرين قدر الإمكان، وأكدت أن المنظمة ستحقق نجاحًا كبيرًا عندما يكون مدى التفكير الاستراتيجي للمديرين مرتفعًا. كما دعت إلى تعزيز العمل التشاركي والتأزر والإبداع والمنافسة الإيجابية بين الموظفين.

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية التفكير الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي، مما يساعد المنظمات على تحسين أدائها وتقديم خدمات متميزة.

## 8.1 الفجوة البحثية:

على الرغم من الدراسات المكثفة حول أهمية التفكير الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي وإدارة المخاطر في تحسين أداء المنظمات في مختلف القطاعات، هناك عدة فجوات بحثية يمكن استغلالها لتعميق الفهم وتوسيع نطاق المعرفة في هذا المجال. فيما يلي بعض الفجوات البحثية المستنتجة من الدراسات المذكورة:

على الرغم من توجيه دراسة الحسني والخشالي (2022) لدراسة أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في وزارة الصحة ، ودراسة عوض وخشمان (2022) لأثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة المخاطر في المستشفيات، إلا أن هناك حاجة لاستكشاف هذا التكامل في قطاعات أخرى مثل الصناعة والتكنولوجيا والتعليم. على سبيل المثال، يمكن دراسة كيف يؤثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في الشركات الصناعية الكبرى ومدى تأثير ذلك على الإنتاجية وجودة المنتجات.

لم تتناول الدراسات بعمق تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على تطبيق الاستراتيجيات وإدارة المخاطر. يمكن أن تكون الفجوة البحثية هنا هي دراسة كيفية تأثير هذه العوامل في دول مختلفة على فعالية التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر. على سبيل المثال، يمكن دراسة تأثير الثقافة المؤسسية في اليابان مقارنةً بالولايات المتحدة على تبني استراتيجيات التفكير الاستراتيجي.

لم تركز الدراسات بشكل كافٍ على دور التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تعزيز التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر. يمكن أن تكون الفجوة البحثية هنا دراسة كيف يمكن للتكنولوجيا أن تساهم في تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر ووضع استراتيجيات استجابة فعالة.

بالرغم من توصية العديد من الدراسات بتقديم برامج تدريبية للمديرين والموظفين، لم تُدرس بشكل معمق كيفية تأثير التعليم والتدريب المستمر على القدرات الاستراتيجية للأفراد. يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على تصميم برامج تعليمية متخصصة في التفكير الاستراتيجي وقياس تأثيرها على الأداء المؤسسي.

في دراسة Dandage et al (2021)، تم تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر، لكن لا تزال هناك حاجة لفهم أعمق لكيفية تفاعل هذه الإدارتين في مختلف البيئات التنظيمية. يمكن أن تركز الفجوة البحثية هنا على استكشاف كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تعزز من استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

في هذه الدراسة، تم اعتماد نظرية الإدارة الاستراتيجية كإطار نظري لتحليل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. تُعنى هذه النظرية بتحديد كيفية تأثير التفكير الاستراتيجي على قدرة المنظمات على التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها والاستجابة لها بفعالية، مما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة.

### مكونات النظرية المستخدمة:

#### التفكير الاستراتيجي:

❖ القصد الاستراتيجي: يشير القصد الاستراتيجي إلى تحديد رؤية وأهداف طويلة الأجل تسعى

المنظمة إلى تحقيقها. يمثل هذا المكون توجيهاً استراتيجياً واضحاً لكافة الأنشطة والمبادرات داخل

المنظمة، مما يساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.

❖ التصور النظري: يعكس التصور النظري قدرة القادة على فهم الروابط والعلاقات بين مختلف

أجزاء المنظمة وكيفية تأثيرها على بعضها البعض. هذا الفهم يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على رؤية شاملة ومتكاملة.

❖ صياغة الافتراضات: تتضمن عملية صياغة الافتراضات تحديد الفرضيات الأساسية التي تقوم

عليها الاستراتيجيات وتقييم مدى صحتها بشكل مستمر. هذه العملية تساعد في التأكد من أن الخطط الاستراتيجية تستند إلى أسس واقعية وقابلة للتحقق.

❖ التفكير في الوقت: يركز التفكير في الوقت على أهمية التخطيط للمستقبل واستشراف التغيرات

المحتملة في البيئة التنظيمية. يساعد هذا المكون في تطوير استراتيجيات مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

❖ اقتناص الفرص: يشمل اقتناص الفرص التعرف على الفرص الجديدة واستغلالها لتحقيق مزايا

تنافسية. يعزز هذا المكون من قدرة المنظمة على الابتكار والاستفادة من الفرص الناشئة في السوق.

#### إدارة المخاطر:

❖ تحديد المخاطر: يشمل هذا المكون عملية التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف

المنظمة. يساعد تحديد المخاطر المبكر في اتخاذ إجراءات وقائية لتجنب أو تقليل تأثير هذه المخاطر.

❖ تقييم المخاطر: يتعلق هذا المكون بتحليل المخاطر من حيث احتمال حدوثها وتأثيرها على المنظمة. يتم

استخدام أساليب تقييم مختلفة لتحديد مدى خطورة كل مخاطرة وكيفية تأثيرها على العمليات والأهداف.

❖ الاستجابة للمخاطر: يتضمن هذا المكون تطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، سواء كان ذلك من

خلال تجنبها، تقليل تأثيرها، أو قبولها. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تقليل تأثير المخاطر على المنظمة بشكل فعال.

❖ مراقبة المخاطر: تتعلق مراقبة المخاطر بمراقبة وتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر وتقييم فعاليتها بمرور الوقت. يساعد هذا المكون في التأكد من أن المنظمة قادرة على التعامل مع المخاطر بشكل مستمر وفعال.

### كيفية تطبيق النظرية في الدراسة:

تم استخدام نظرية الإدارة الاستراتيجية لفهم وتحليل كيفية تأثير أبعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التصور النظري، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية.

أولاً، تم جمع البيانات المتعلقة بأبعاد التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر من خلال استبيانات موجهة للعاملين في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. ثانياً، تم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي لتحديد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر. ثالثاً، تم تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري لتقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المخاطر من خلال تعزيز التفكير الاستراتيجي.

### 10.1 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.

### أدوات الدراسة :

سيتم إعداد الاستبانة الإلكترونية اعتماداً على البحث في الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية لمعرفة أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .

## 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 (التفكير الاستراتيجي)، والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، والتي تم توزيعها على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .

## 10.1 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.

ثانيا: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرو نباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.

- الانحدار المتعدد: لاختبار إثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.

- Kolmogorov-Sunnova للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

## 11.1 حدود الدراسة

✍ حدود موضوعية :سهتم الدراسة بمعرفة أثر التفكير الاستراتيجي، وتتمثل أبعاده (القصص

الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على

إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر)

✍ حدود زمنية :سيتم إجراء الدراسة خلال عام 2024م .

✍ حدود مكانية : ستطبق الدراسة على العاملين في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .

## الفصل الثاني: الاطار النظري

### المبحث الأول التفكير الاستراتيجي

#### 1.1.2 مقدمة:

عندما يحين وقت التخطيط الاستراتيجي، قد يكون من الصعب معرفة أي منهجية تختارها لمنظمتك. فمنذ نشره في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، جرى تطوير مئات المنهجيات والأطر الاستراتيجية واستخدامها من قبل المنظمات من جميع الأنواع والأحجام، وذلك على وعد بأن تكون وصفة للنجاح الاستراتيجي للمؤسسات والمنظمات. يعد اختيار إطار للتفكير الاستراتيجي أمراً هاماً، لكن أهميته لا تقارن بالعمل الذي ينطوي عليه تنفيذ الاستراتيجية، وهو أحد أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات. لذا لا تبدأ عملية التخطيط دون فهم جيد للأداء الحالي للمؤسسة، ومعرفة قدراتها وإمكانياتها وفرص نموها. وغياب هذه الخطوة الحاسمة قد يجعل كل جهود التخطيط الاستراتيجي هباء منثوراً؛ فقد تعيش العديد من المنظمات في أثناء عملية التخطيط حماسة شديدة، بيد أنها قد تندثر ويختفي ذلك النشاط والطاقة ما إن توضع الخطة. وبصفتك قائداً، يجب أن يدرك القادة أن هذه المرحلة بحاجة إلى الانضباط من أجل إدارة التغيير وتنفيذه؛ فلا يتوقع من المنظمة تغيير الطريقة التي عملت بها دائماً دون متابعة دقيقة وتواصل منتظم من قبل القادة. وهنا الحديث عن عامل الأساس في نجاح التخطيط الاستراتيجي: وهو التفكير الاستراتيجي؛ حيث يعد أمراً بالغ الأهمية لجميع المنظمات وخاصة عند تنفيذ خططها الاستراتيجية. الغريب في الأمر أنه بالكاد يعد مفهوماً منهجياً، ونادراً ما يتم الاعتراف به؛ وللاعتراف به وفهمه أولاً، يجري تشجيع الناس على إنشاء نماذج له بغية تسهيل فهمه أولاً، ولخدمة غايات وأغراض تسويقيه ثانياً – مثلما جرى مع الكثير من المفاهيم والتصورات الإدارية حين تمت نمذجتها. (عودة، 2020)

## 2.1.2 مفهوم التفكير الاستراتيجي:

عند تناول موضوع التفكير بشكل عام والتفكير الاستراتيجي بشكل خاص ، تجمع الأدبيات على ضرورة وجوب إيجاد إطار متكامل لغايات تعريف مفهوم التفكير الاستراتيجي المتصلة بالعنصر البشري . ويتم ذلك دون أدنى إغفال للافتراضات المتعلقة بوجود أهداف ثابتة للمؤسسات عبر الزمن كون هذه المؤسسات هي نظام متحكم به بشكل جزئي فقط من قبل إداراته ، إلا أن الحالة المستقبلية لها يسيطر عليها سلسلة من العوامل الخارجية التي تسيير عبرها في ظل حالات عدم التأكد خاصة عندما يتم اتخاذ القرارات في ظل معلومات غير تامة (المربع، 2015) ووفقاً لهذه الحقيقة، تناول العديد من الكتاب و الباحثون مفهوم التفكير الاستراتيجي "بأنه عملية تركيبية ناجمة عن الحدس والخبرة والأبداع للقائد والتابعين في بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي يجب العمل بموجبه بالاستناد الى منظور كلي شمولي".

فيما يعرفه النعيمي (2008) بأنه "عبارة عن أسلوب يستند الى العقل والمنطق لتوجيه المنظمة والانتقال بها من العمليات الإدارية التقليدية الى مواجهة الأزمات من خلال رؤية واضحة تستند الى تحليل العوامل الدينامية داخل وخارج المنظمة لتحقيق التغيير في البيئة المحيطة "

وتتبلور أهمية تسليط الضوء على مفهوم التفكير الاستراتيجي نتيجة لأثره على تحقيق التحول في بيئة النشاطات المؤسسية، كما وأنه يستمد مكانته من دوره في تحقيق التطور والتراكم المعرفي المستمر والملموس في الفكر التنظيمي والإداري للمنظمات، حيث إن هذين العاملين أي الفكر التنظيمي والإداري يعتبران أمرين لا يتجزآن ومتزامنين معا في دعم وتطوير عملية تطبيق أساليب بناء المنظمات المرنة (القضاة والجوازنة، 2021).

برأي الباحث فأن عملية تحقيق التفكير الاستراتيجي يعكس أيضا وجود قدرة أعلى لدى المورد البشري على استنباط الأحداث وتفسيرها حتى في ظل حالة عدم التأكد والقدرة الأعلى على الاستجابة وبشكل مستمر وسريع على التقلبات الغير متنبأ بها من خلال تغيير الاتجاهات وصولاً لأفضل نتيجة تلائم سير الأعمال المصحوبة بتحديات داخل البيئة المضطربة والغير مستقرة عبر التعلم من واستلهام الخبرة من التجارب السابقة، وتنمية الإدراكات لدى العاملين عبر تحقيق مستويات متقدمة من مهارات الاتصال واستحصال الخبرات وغيرها.

### 3.1.2 أهمية التفكير الاستراتيجي وفوائده:

إن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة. (شلوف وبرهم، 2021).

ويمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
- تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
- التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم لتحسين الأداء.
- حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت.
- الاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية.

مما تقدم، فإن التغيرات التي حدثت في طبيعة النظم الضابطة لعمل المؤسسات أدت إلى تغيير المفهوم حول الأهداف من العمل، فإضافة إلى تلبية الضروريات أصبح العمل يحقق الرضي الذاتي. ففي ظل المنافسة الشديدة والمتغيرات في نطاق العمل، أخذت المنظمات تسعى نحو الاستغلال الأكبر للطاقات ولموظفيها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومواجهة التحديات، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى تبني السياسات والإجراءات التي تؤثر بشكل مباشر على الحياة الشخصية والقدرة على الموازنة بينها وبين العمل، مما يتطلب المرونة والتفكير من المورد البشري فيما لا يتعارض مع جودة جوانب الحياة التي يعيشونها خارج أوقات العمل (بلوح وآخرون، 2022).

### 4.1.2 أهداف التفكير الاستراتيجي ومتطلباته:

تسعى عملية التفكير الاستراتيجي كغيرها من العمليات التي قد تتم داخل المنظمات نحو تحقيق مجموعة من الأهداف التي قد تتمثل في الآتي: (الحسنى والخشالي، 2022).

– تحديد القصد الاستراتيجي: وهو الهدف الذي يقود قيادة المنظمة الى توجيه الطاقات في المنظمة نحو بلوغه.

– تحليل تأثير البيئة على عمل المنظمة، وتفسير كيف يتحرك العالم من حولها.

– اقتناص الفرص الذكية، عن طريق بناء الاستراتيجيات.

– تمكين المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة لتجسير الفجوة بين حوادث الماضي، ومعطيات الحاضر، وسلامة المستقبل.

ويرى (خرموش وبحري، 2021) أن هناك مجموعة من الافتراضات التي تستند عليها ممارسة عملية التفكير الاستراتيجي، والتي تتمثل في:

– وجود قيادة تؤمن بالتفكير الاستراتيجي، وتحفز الموارد البشرية على تبني هذا النهج من التفكير الذهني المتفتح والخبرة الميدانية في قيادة المنظمات.

– المشاركة المستمرة في البرامج التدريبية الهادفة إلى تطوير القدرات العقلية، وتنشيط قدرات التفكير المستقبلي.

– الافتراضات السابقة والتي تؤكد على جوانب مختلفة منها ما هو ذاتي، ومرتبطة بوجود الدافعية لدى الأفراد، ومنها ما هو موضوعي مرتبط بمصداقية الإجراءات، ومنها ما هو تطويري مرتبط بإثراء المعارف والتجارب، ومنها ما هو إسنادي مرتبط بوجود قيادات إدارية ذات ذهنية متفتحة ومؤمنة بالتفكير الاستراتيجي.

## 5.1.2 سمات التفكير الاستراتيجي:

يؤدي التفكير الاستراتيجي بدوره إلى الخطة الاستراتيجية التي توضح سريان العمل ، وإلا تراجع التفكير إلى كونه مجرد أحلام يقظة استراتيجية ، إن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية ثنائية الاتجاه وعالية التفاعل بينك وبين قادة العمليات الذين يرأسون "وحدات العمل الاستراتيجية.

"وما يهم حقا هو المسارات الأحادية التي تبدأ من القمة وهي عبارة عن تعليمات بسيطة لجزء معين من المنظمة أو لعدد من المنظمات داخل اتحاد تجاري أو صناعي ، وهي تقطيعات توجه هذا "الجزء" إلى مهمة قابلة للتحقيق ، تنسق وتساهم في الاستراتيجية الكلية.( مثنائي وآخرون، 2021) .

ويمكن توضيح سمات التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية: (القضاة والجوازنة ، 2021).

(1) تفكير تفاؤلي وأنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ

باحتمالات مما سيقع ويحدث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة .

(2) توفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين

الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول

وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، أو تطبيق الأفكار بصيغ

مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة

مضافة، والاستراتيجيون مبالون للمخاطرة وللمنافسة لمواصلة التفكير فيما هو جديد.

(3) يعد التفكير الاستراتيجي تفكير تطويري أكثر من إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه

صورة الحاضر وينطق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، ولذلك

يوصف بأنه استباقي وان كان البعض يصفه بالدورية تارة، وبالمثالية تارة أخرى.

(4) التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤية والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي، ويتبنى

النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل

التشخيصي لفهم حقيقة الأحياء بواقعية.

(5) يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في

علاقات الأشياء مع بعضها .

## 6.1.2 معوقات التفكير الاستراتيجي:

أشار بعض الكتاب أن هنالك العديد من المعوقات التي قد تعيق عملية التفكير الاستراتيجي سواء كان على

مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، وهي المعوقات التي يمكن إجمالها بما يلي: (المربع، 2015).

(1) **المعوقات البيئية:** وتتمثل هذه المعوقات في مجموعة من العوامل التي تشتمل عليها البيئة الاجتماعية

والوظيفية التي يعمل فيها الأفراد؛ حيث تحول هذه المعوقات دون لجوء الأفراد للتفكير الاستراتيجي،

كما تندرج البيئة الاقتصادية والثقافية التي يتواجد فيها الأفراد أيضا تحت هذا النوع من المعوقات

والتي تؤثر بدورها على دافعتهم نحو ممارسة عملية التفكير الاستراتيجي.

(2) **المعوقات التنظيمية:** وهي تلك المعوقات المتعلقة بالمنظمة وطرق وأساليب العمل السائدة فيها، ومدى

الأخذ بالمركزية أو اللامركزية في تنظيمها الإداري، ومدى ملائمة مناخها التنظيمي لعمليات التفكير

الاستراتيجي.

(3) **المعوقات الشخصية:** وهي التي تتعلق بالفرد وتؤثر في شخصيته وتبعده عن التفكير الاستراتيجي،

كالمعوقات الذهنية والنفسية والذاتية.

ويضيف (عبد الله، 2022) أن من بين المعوقات أيضا:

(1) **عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو**

**مسؤولية الإدارة العليا فقط.**

(2) **عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية.**

ويرى الباحث أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي والمشكلات التي تواجهه هي مشكلات المتابعة وتنفيذ

الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومتكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في

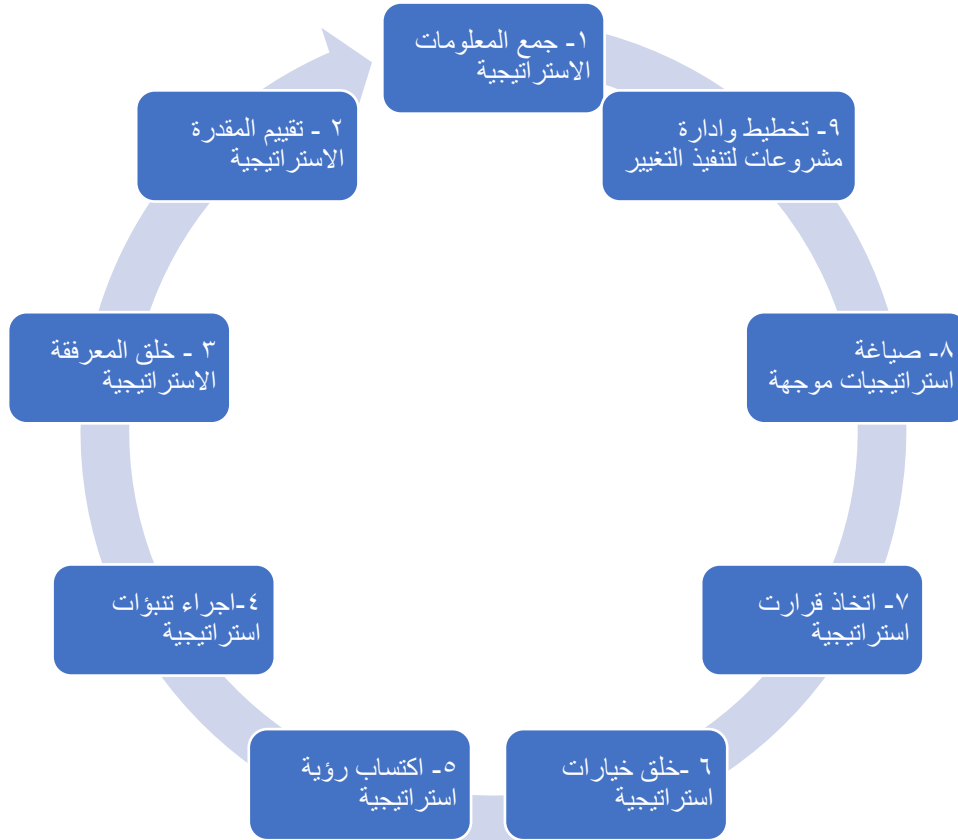
تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها حسب ما يرى الباحث من خلال خبرته العملية ضعف الثقافة بأهمية التخطيط

الاستراتيجي، وقلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات الإدارة الاستراتيجية.

## 7.1.2 خطوات التفكير الاستراتيجي:

ويمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي يجعل من القائد صاحب أسلوب في القيادة، يمكنه من اتخاذ القرارات في ظل الظروف المختلفة كالتأكد وعدم التأكد، ويجعل منه قائدا استراتيجيا، فهو يمكن من توليد نمطا قياديا يناسب إنجاز المهمات الصعبة في أحلك الظروف، فكما ذكر (كيب لينج) أن التفكير الاستراتيجي يمكن القائد من الاحتفاظ برأسه في الوقت الذي يفقد فيه الآخرون رؤوسهم، كما يعتبر التفكير الاستراتيجي منهج يقوم على مجموعة من الخطوات وهي الخطوات التي حددها بعض الكتاب في تسع خطوات رئيسية يوضحها الشكل :

الشكل رقم (2) خطوات التفكير الاستراتيجي.



المصدر : ( العجائب والتجار، 2021).

## 8.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي:

ترجع فكرة عناصر التفكير الاستراتيجي إلى الباحثة ليتكا (Liedtka) عام (1998) لتتوالى الأبحاث في الموضوع فقد كشفت الدراسات البحثية عن مجموعة من العناصر الرئيسية المكونة له، إذ كان هناك تباين في وجهات النظر بين الباحثين في العناصر والتي كان من بينها وكما هي موضحة في الشكل (3) (عميش وناصرى، 2020).

الشكل (2) عناصر التفكير الاستراتيجي



المصدر : (عميش وناصرى، 2020).

يتكون التفكير الاستراتيجي من خمسة عناصر رئيسية:

1. التركيز على الفكر أو القصد: القصد من التفكير الاستراتيجي هو توفير التركيز الذي يتيح للموظفين داخل المنظمة، تجميع طاقاتهم ليتم تركيز الانتباه، مواجهة التشويش والاهتمام بكل ما يلزم ليتم تحقيق الهدف.

وإن وجود الرؤية (الهدف) وجعلها نقطة التركيز؛ أي أن يتحول العقل من خلاله إلى النتيجة، أو القضية المركزية التي تقوم على توجيه القطاع الذي تعمل فيه من أجل الوصول للتغيير الذي ترغب المنظمة أن تراه.

وعرف (الدهيسات، 2022) التركيز على القصد Intent Focused: هو تفكير مقصود يركز على نقطة بعيدة في المستقبل، ويحول اتجاه المنظمة نحوها، وتوجيه أنظار جميع العاملين في المنظمة إليها وهنا تبرز قدرة المفكر الاستراتيجي على توجيه جميع الجهود نحو القصد وكيفية استثمار هذه الحزمة من الطاقة المادية وتوجيهها بشكل صحيح، وبذلك يمكن الابتعاد عن العشوائية والتخبط مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.

2. التفكير بطريقة تكون خارجة عن المؤلف: ويكون عن طريق وصف المنظمة من كل النواحي الممكنة للأنظمة الموجودة، كذلك العمل على تجاوز كل الأنظمة الموجودة إلى النواحي القانونية، الأسرة، الطبيعة، إلى نظم عالمية اقتصادية ومالية وغيرها. وللحصول على التفكير الاستراتيجي الجيد، سوف تحتاج إلى فهم البيئة التي نعيش فيها والمبدأ الذي يعمل به وكيف يؤثر علينا ولأنه من الصعب علينا الوصول لمعرفة الحقيقة، يتوجب الحصول على أحسن الطرق للوصول إلى المعلومات الصحيحة، حيث يتم إعطاء الأولوية لمكونات الأنظمة التي لها دور في التأثير على الطريقة التي تعمل بها، كما يحتاج إلى اكتشاف الأشياء الجديدة والتحدث مع أفراد من خارج المنظمة.

3. التفكير في الزمن: أثناء التفكير الاستراتيجي يجب على المفكر أن يتصل بالماضي ويمر بالحاضر حتى يصل للمستقبل. ويجب أن يتم التعلم من الماضي والاستفادة من العبر والدروس ومن الوقت الحاضر؛ ليتم سد البعد بين أين نحن الآن وأين ما نريد أن نصل إليه في النهاية؟ وأيضاً القيام بالتركيز على المستقبل؛ وهذا ما يجعل عملية التفكير متواصلة ومستمرة؛ أي أن عيوننا تشخص المستقبل وتستفيد من تجارب الماضي والحاضر.

4. انتهاز الفرص بذكاء: طريقة دراسة الحالة (SWOT)، هي طريقة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. وقدرة المفكر الاستراتيجي تظهر عند انتهاز فرص جديدة على الفور والإجابة عند ظهورها، والمفكرون الاستراتيجيون يدركون أن العالم ديناميكي منفتح على التغيير للوصول للرؤية، كذلك العمل على اقتناص الفرص بطريقة ذكية، من خلال الاستماع إلى وجهات النظر والأفكار والمعرفة التي لها قيمة .

5. اشتقاق الفرضيات: التفكير الاستراتيجي أسلوب تفكير يعكس الأسلوب العلمي للإبداع والحسم، حيث أن المفكرين الاستراتيجيين يقومون بإنشاء النظريات من تلك الأسئلة التي تبدأ بماذا لو؟ إذا...؟ بعد ذلك...؟ وهذه الأسئلة تمكن من تصور السيناريوهات المتعددة، التي بإمكاننا الاعتماد على المعرفة المتراكمة والقيام باختبار الفرضيات والاستفادة من التجارب؛ ليتم خلق الفرضية الجديدة ليتم العمل في المستقبل.

## 9.1.2 نماذج التفكير الاستراتيجي

لتحقيق ما ذكر، من الضروري أن يكون القادة أكثر دراية بالعمليات اليومية كي يركزوا على الهدف المتمثل في استراتيجية العمل المقصودة. تم اقتراح عينات مختلفة في بعض النماذج لتأسيس التفكير الاستراتيجي من قبل مفكري الإدارة الاستراتيجية وذلك لنماذجه مفهوم التفكير الاستراتيجي. وقبل استعراض بعض النماذج المطروحة، فلنبدأ "بنموذج بون" لعناصر التفكير الاستراتيجي. (الحسنى والخشالي، 2022)

النموذج بون (Boon) : يقترح "بون" ما يلي:

❖ التفكير بالأنظمة

❖ التفكير الإبداعي.

❖ امتلاك رؤية واضحة.

يضع "بون" التفكير الاستراتيجي في 3 مستويات مختلفة:

❖ المستوى الفردي.

❖ المستوى الجماعي أو فريق العمل.

❖ المستوى المؤسسي والتنظيمي.

1- على المستوى الفردي: يرى "بون" أن صانعي القرارات الاستراتيجية لديهم قدرة على تخيل الأشياء ورؤيتها على شكل تصورات أكثر بكثير بالمقارنة مع من يفتقرون إلى هذه القدرة. بينما على المستوى الجماعي أو فرق العمل؛ يعرفه بأنه: عدم التجانس والصراع في المجموعة؛ وعلى المستوى التنظيمي فإنه يعرف كمزيج من الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي ونظام واضح للمكافأة والتعويضات.

بينما يعتقد "غريس" في نموذجة أن عناصر التفكير الاستراتيجي موجودة في النصف الأيمن من الدماغ وهي: الإبداع والاستكشاف وخلق بيئة عمل مبتكرة. هذه مكونات الاستراتيجية - برأي غريس أو بمعنى آخر أدوات التفكير الاستراتيجي، كما يعتقد أن دور التفكير الاستراتيجي هو محاولة الابتكار وتصور مستقبل جديد مختلف للمؤسسة، والذي قد يؤدي إلى إعادة تحديد الاستراتيجيات الرئيسية للشركة.

## 2- نموذج كفومان (Kaufman) :

لا يرى "كفومان" التفكير الاستراتيجي سوى "استجابة للمشكلات اليومية". حيث يركز التفكير الاستراتيجي في رأيه على خلق مستقبل أفضل من خلال عملية "بناء المستقبل" وكذلك على زيادة أهداف القيمة في المجتمع من خلال الحصول على نتائج مريحة.

يحدد كفومان ستة عوامل أساسية كعوامل نجاح تجذب التفكير الاستراتيجي. فيما يلي العوامل:

- تغيير نماذج التفكير الحالية، والتي تنطلق من مناطق الراحة والأمان وتوسيع حدود التفكير والمجازفة والتخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين المستمر.
- التمييز بين الأهداف وطرائق تحقيقها.
- تحديد "هدف كلي" وإعادة بناء صورة المستقبل بناء على.
- وضع رؤية مناسبة للمؤسسة.
- تعريف متطلبات المؤسسة للنجاح على أنها فجوات بين النتائج الحالية والنتائج المتوقعة، وليس القوة المتصورة بين البيانات والعمليات.

## 3. تطوير نموذج مينت بيرغ (Mintzberg) :

تم تطوير منظور مينت بيرغ الفني حول التفكير الاستراتيجي إلى نموذج مفاهيمي، وفيه عرف التفكير الاستراتيجي باعتباره طريقة محددة للتفكير، بخصائص ملموسة. في هذا النموذج يتم اقتراح أربعة عناصر للتفكير الاستراتيجي كما يلي:

- منظور الأنظمة (Sy stems perspective).

- التركيز على الغاية (Intent Focus)

- التفكير في الوقت المناسب (Thinking in time) .

- اقتناص الفرص بذكاء (Intelligent opportunism)

فحسبما يوضح النموذج، فإنه رغم كون التفكير الاستراتيجي ينشأ من أشخاص، يبدو أنهم بحاجة إلى بيئة تنظيمية تدعم التفكير الاستراتيجي والحديث.

#### 4-نموذج موريس:

ابتكر "جورجيل موريسي" نموذجا لتحليل التفكير الاستراتيجي؛ فقد درس التفكير الاستراتيجي على المستويين الفردي والتنظيمي. فأوضح أن التفكير الاستراتيجي الفردي يستخدم الحكم التجريبي لتوضيح الطريق المناسب إلى مستقبل المنظمة. بينما على المستوى التنظيمي، فإن تنسيق العقول الإبداعية حول وجهة نظر مشتركة تجعل المنظمة قادرة على ابتكار وترتيب إجراءات تسعى في النهاية إلى إرضاء . جميع المستفيدين.

التفكير الاستراتيجي يوحد قيم الأفراد والمؤسسات ويوسع الأفاق الاستراتيجية للمنظمة. ويستند على الأدلة المادية بشكل كبير، مستعينا بذلك عن تحليل البيانات. واستنادا إلى بعض العناصر مثل الوعي بالصناعة والمعارضين والنقد الذاتي، نجد أن التفكير الاستراتيجي يشتمل على الوعي بالمشكلة الرئيسية للشركة، والتعلم استنادا إلى التجارب السابقة.(خرموش وبحرى، 2021)

### 10.1.2 أبعاد ومضامين التفكير الاستراتيجي:

- التفكير الاستراتيجي كغيره من أنواع التفكير يتكون من عدة عناصر ومكونات، وتتمثل في (النعيمي، 2008).
- الرؤية: **Vision** حيث يرى بورتر (Porter) أنها قلب الاستراتيجية، وهي فن تخيل الأشياء غير المنظورة، والحالة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين ورغباتهم ويتمكن المفكر الاستراتيجي من تحقيق التفاعل مع رؤيته من قبل الآخرين من خلال قدرته على الإقناع بدقة ومنطقية رؤيته.
  - **التصور: Imagination** وهو الأساس في تكوين الرؤية، ويستهدف النشاطات العقلية المرتبطة بتنمية القدرة على استشراف المستقبل باستعمال الطرق المنهجية التي تقوم على التحليل الواعي.

- الحدس: **Intuition** وهو إدراك عقلي سريع لظروف القرار بالاستناد الى الخبرات دون التركيز على التفكير العقلاني المتعلق بطبيعة الموضوع الذي يطلب اتخاذ قرار بشأنه.
- التبصر **Insight**: ويشير الى القدرة على استكشاف المستقبل عوضا عن التكهن به، ويقوم على محاولة الاقتراب مما يمكن أن يحدث في المستقبل حيث يعتمد على تحليل الوضع الراهن، وإدراك العلاقة بين الأشياء، وتكوين معالم واضحة بشأن التطورات المحتملة في المستقبل وتحديد الأفعال التي يجب القيام بها لتحقيق التطورات المتوقعة.
- الإدراك **Perception** وهو عبارة عن الصورة التي ينظم بها الشخص الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها، ومن ثم يتعامل مع البيئة على أساسها.

## المبحث الثاني :إدارة المخاطر

### تمهيد

باتت إدارة المخاطر أساسية للمنظمات، إذ لم تعد تركيزها يقتصر على عمليات المشروع ونطاقه وزمنه وتكلفته وجودته، وإنما تم تعميمها لتشمل التغيرات البيئية السريعة وتقلبات السوق، والأزمات المتتالية التي شهدتها السنوات الأخيرة. وبالتالي، أصبحت إدارة المخاطر نشاطاً أساسياً داخل المنظمات، يعتمد على تخطيط المخاطر وتحليلها وتحديد لها ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها والتحكم بها ومراقبتها، بفضل إدارة المخاطر، تتمكن المنظمات من حماية أصولها ومركزها التنافسي وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة. فهي تساعد المنظمات على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وتصنيفها حسب الأولوية، كما تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والتحضير للتعامل مع المخاطر المتوقعة والغير متوقعة. ومن خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، يمكن للمنظمات تقليل تأثير المخاطر وتفاذي الخسائر بأقل تكلفة ممكنة. (العزاوي، 2016:

(217

### 1.2.2 مفهوم إدارة المخاطر

يحظى موضوع إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل المنظمات، وذلك نتيجة لزيادة حدة المخاطر، والتي تتطلب قدرة المنظمات على صياغة الإستراتيجيات للتقليل من هذه المخاطر عن طريق مراقبتها، والسيطرة والتحكم بها، بالرغم من ذلك يلاحظ أن إدارة المنظمة لا تستطيع تقليل المخاطر أو تجنب المنظمة آثارها، كونها تنشأ عن متغيرات ليس بمقدور المنظمة أن تتحكم فيها (مختار، 2010: 42).

وكما أشار إليها (Ayers and Hutchms (2019: 16 بأنها هي حدث أو نشاط يمكن أن يحصل بشكل خاطئ ويسبب تأثيراً سلبياً على المنظمة من حيث الوقت والأداء والميزانية، فإدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها، ووقوع المشاكل.

وعرف (Chapelle 2019) إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسية للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار.

يعرف المغربي (2018) إدارة المخاطر على إنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقلل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر.

يرى موسى وآخرون (2012: 26) بأن مفهوم إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من الأساليب العلمية التي تعمل بتنظيم متكامل لمواجهة التهديدات والأخطار ومنع أو تقليل الخسائر المادية المحتملة بأقل التكاليف. يعتقد بلغنامي وبلعدي (2020) بأن مفهوم إدارة المخاطر يستند الى عدد من الوسائل والأساليب العلمية التي يستعين بها متخذ القرار في المنظمة لمواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة ببيئة أعمال المنظمة، وذلك بهدف التصدي لتلك المخاطر ومنع الخسائر أو الحد منها.

وتم تعريف إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة التي تؤدي للحصول على الحصيلة أو النتائج الأكثر ملائمة أو تقليل وتخفيض التقلبات والتغيرات على تلك النتائج (Hopkin, 2017, 46). تعرف إدارة المخاطر بأنها الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة عن طريق فريق إدارة مخاطر يملكون الخبرة والمعرفة للقيام باكتشاف المخاطر المحتملة وتحديدتها وقياسها وتقييمها والتخطيط لمواجهتها ومحاولة تجنبها والسيطرة عليها (محمد وسعيد، 2020).

ينظر عيسى (2010: 84) الى ادارة المخاطر بأنها مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق المفاضلة المثلى بين المخاطرة والعائد بهدف الحد من الخسائر وتجنبها، كمخاطر السيولة، ومخاطر أسعار الفائدة، والمخاطر السوقية.

يعرف عودة (2020: 5) إدارة المخاطر بأنها ممارسة منتظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة بهدف تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة التي تتعرض لها المنظمة، بحيث تقوم بعدد من الأنشطة والعلميات كالقياس والتقييم وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها.

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر هي عبارة عن إطار مرجعي لشركات يحتوي على مجموعة من الأنشطة العملية والمالية التي تسعى لحماية الشركة من المخاطر من خلال تقليل التكاليف ورفع العائد.

## 2.2.2 أهمية إدارة المخاطر

يجب على المديرين فهم أن الخطر هو شيء دائم ومستمر في بيئة العمل، فكل قرار يتخذه المديرون ينطوي على مخاطر محتملة، ويمكن الحد من تأثير هذه المخاطر بواسطة إدارة الخطر الصحيحة. يعطي الوعي بالمخاطر متخذ القرار فرصًا متعددة لاتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في المنظمة عند الحاجة. ويمكن اعتبار إدارة المخاطر على أنها المساعدة الإيجابية لمدراء التشغيل في مساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

ويشار إلى أهمية إدارة الخطر بأنها (بن بتيش وشريط، 2020):

- تنظيم الإخطارات بشكل منهجي لتحسين أداء المشروع، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالخطر.
- تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشروع، وفقًا لسياسة إدارة خطر المشروع المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه الخطورة، وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول الخطر.
- تشخيص وتحليل وترتيب وتخفيف وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تغييرات غير مرغوبة.

– الفن والعلم في تشخيص وتقييم وإدارة خطر المشروع على مدار حياته، وذلك باهتمام خاص بأهدافه، ويجب مراعاة أن الخطورة موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة الخطر.

هناك دائما احتمال تعرض الأعمال لمخاطر، يمكن أن يكون مكلفة ماليا وجودها وتعرضها لخسائر مالية كبيرة، لهذا يحتاج صاحب العمل الصغير ضمن مسؤولياته المالية أن يحصر المخاطر التي يمكن أن يعترض لها العمل احتمالات حصولها وآثارها المالية، ثم اتخاذ خطوات للحماية من المخاطر المحتملة والمهددة وتبرز أهمية إدارة المخاطر من خلال ما يلي ( عودة، 2022 ):

- إدارة المخاطر هي عملية حيوية لأي عمل أو منظمة، حيث تساعد في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها. تعزز إدارة المخاطر الثقة في اتخاذ القرارات وتقلل من المخاطر المحتملة، وبالتالي تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح في الأعمال التجارية.
- تحديد سياسة منح الائتمان وسياسة تحصيل الائتمان هما أمثلة على كيفية استخدام إدارة المخاطر لتحقيق الأهداف المالية. يمكن لسياسة منح الائتمان التي تهدف إلى زيادة المبيعات وجذب المتعاملين أن تزيد من المخاطر المالية المحتملة، ولكن باستخدام أدوات إدارة المخاطر يمكن تحديد هذه المخاطر وتخفيفها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لسياسة تحصيل الائتمان أن تساعد في تقليل تراكم الذمم المدنية والحفاظ على السيولة المالية.
- تساعد إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف وتعزيز النجاح من خلال تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للتحكم فيها بشكل فعال. بالتالي، يمكن تقليل المخاطر المحتملة والتأثيرات السلبية على الأعمال التجارية وزيادة الفرص لتحقيق الأرباح وتطوير ميزة تنافسية في السوق.

### 3.2.2 أهداف إدارة المخاطر

وفقا لـ (العزاوي، 2016) تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي :

تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها المنظمات للحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطتها. ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية:

1. تحديد رؤية إدارة المخاطر: يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.
2. اكتشاف وتحديد المخاطر: يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديثها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديثها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.
3. إجراء التحليل النوعي للمخاطر: يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها. ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويبرئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.
4. إجراء التحليل الكمي للمخاطر: يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها.
5. وضع خطة لمواجهة المخاطر: يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

## 4.2.2 تحديد أنواع المخاطر

يشير المجالي (2020) إلى مفهوم المخاطر في المجال الإداري إلى أنواع الأضرار المحتملة التي قد تؤثر على اتجاهات العاملين في المنظمة وبالتالي تنعكس تأثيراتها على العمل والأداء. وتتضمن هذه المخاطر ما يلي:

1. مخاطر جسدية: وتعلق هذه المخاطر بالأضرار الصحية التي يمكن أن تسببها منتجات المنظمة للمستخدمين، سواء كان ذلك نتيجة استخدام خاطئ أو عيوب في التصنيع.

2. مخاطر مالية: وتتضمن هذه المخاطر تكاليف الإنتاج التي يمكن أن تفوق قيمة المنتج، أو عدم إقبال المستهلكين على شراء المنتجات مما يؤدي إلى خسائر مالية للمنظمة.

3. مخاطر وظيفية: وتشمل هذه المخاطر فشل المنتج في أداء وظائفه الأساسية أو تقليل كفاءته، مما يؤثر سلباً على العمل والأداء.

4. مخاطر اجتماعية: وتتعلق هذه المخاطر برأي المجتمع حول المنتج وقرارات الشراء، حيث يمكن أن يتأثر الإقبال على المنتج بثقافة واحتياجات المجتمع.

5. مخاطر الوقت: وتتضمن هذه المخاطر الانتظار والتأخير عند استخدام المنتج أو التعامل مع مزودي الخدمة، وتتطلب المنتجات التي توافق أسلوب الحياة الحديث والمتغير للمستهلكين  
بينما يحدد (عوض وخشمان، 2022) أنواع أخرى للمخاطر وفق لثلاث تصنيفات :

- تصنيف المخاطر على أساس عدم التأكد: يتم النظر إلى هذا النوع من المخاطر على أنها تنشأ بسبب فقدان المعرفة أو عدم القدرة على تحديد المخاطر بشكل صحيح. ويمكن لهذا النوع من المخاطر أن يؤدي إلى خسائر كبيرة للمنظمة إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح.

- تصنيف المخاطر على أساس تأثيرها على الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن المنظمات تصنف المخاطر وفقاً لأهدافها وأولوياتها. ويمكن أن تكون هذه المخاطر مالية أو غير مالية، وتختلف تصنيفاتها باختلاف نوع المنظمة.

- تصنيف المخاطر على أساس الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف: ينظر هذا النوع من المخاطر إلى أن الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف يمكن أن تؤدي إلى مخاطر مختلفة. ويتم تصنيف هذه المخاطر بناءً على طبيعة هذه الموارد وتأثيرها على المخاطر الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية. ويتم التعامل مع هذه المخاطر بشكل مختلف باختلاف نوع الموارد المستخدمة.

وفقاً لدراسة (Hopkin (2017 ، تم تصنيف المخاطر إلى نوعين:

- مخاطر الموارد البشرية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الموارد البشرية وتتضمن حدوث أخطاء في إجراءات التعيين والاختيار للموظفين غير المؤهلين مما يؤدي إلى تعطيل العمل وتقليل الإنتاجية.
- مخاطر الاتصال والتعاون والأخلاقية: وهي المخاطر التي تنشأ في مجال الاتصال والتعاون وتشمل مشاكل أخلاقية وصعوبات في التنسيق بين الأقسام مما يؤدي إلى سوء التفاهم وسوء السلوك وتأثيرها السلبي على العاملين.

## 5.2.2 أبعاد إدارة المخاطر

- تحديد المخاطر: يمكن تحديد المخاطر عن طريق جمع البيانات حول الأحداث المتوقع حدوثها خلال سير المشروع، وذلك استناداً إلى الخبرة السابقة والبحث عن مشاريع سابقة مماثلة للمشروع. يمكن استخدام العديد من الأدوات والتقنيات لجمع البيانات، مثل العصف الذهني، والاستشارة مع خبراء في هذا المجال، واستخدام التحليل، وSWOT، والاستبيانات.
- تحليل المخاطر: هو تصنيف المخاطر وتحديد مصادرها الأصلية (المغربي، 2018: 261)، وهو أيضاً طريقة لدراسة علاقة السبب والنتيجة للمخاطر الكامنة في النظام. في هذه الخطوة، يتم الحصول على قائمة أولية بالمخاطر، ثم يتم تقييم تأثير كل خطر على النظام لفهم أهمية المخاطر وشدتها. (حرج - غير خطير ... الخ) وتحديد المستوى المناسب للمخاطر هناك عدة طرق لإجراء التحليل (عبدلي، 2012، 47)
- تقييم وقياس المخاطر: يأتي كخطوة أساسية بعد تحليل المخاطر، حيث يتم تقييم كل نوع من المخاطر بأبعاده الثلاثة: حجمه، مدته، واحتمالية حدوثه. يجب أن يتم قياس المخاطر في الوقت المناسب، حيث يتم أخذ الأحداث المتوقعة والغير متوقعة في الحسبان. ويعد تقييم المخاطر أحد العوامل الرئيسية التي تساعد في إدارة المخاطر بشكل فعال. (المغربي، 2018، 205)
- التحكم في المخاطر: وهي العملية التي تتبع تحليل المخاطر وتتضمن اتخاذ إجراءات للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها، وذلك للحد من تأثيرها السلبي على المشروع. وتشمل هذه العملية اتخاذ التدابير اللازمة

لتفادي المخاطر، أو تقليل تأثيرها، أو الاحتفاظ بها. ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات مثل: التحكم في التغيرات، والتخطيط للاستجابة للطوارئ، وإدارة التعديلات في الجدول الزمني والميزانية، وغيرها. ويهدف التحكم في المخاطر إلى تحقيق أفضل نتائج المشروع وتجنب أي تأثير سلبي قد ينجم عن المخاطرة. (رواية، البشير، : 195)

— مراقبة المخاطر والسيطرة عليها: تتمثل الخطوة النهائية في عملية إدارة المخاطر في مراقبة المخاطر والسيطرة عليها باستمرار. وذلك من أجل تحديد أي تغيير في حالتها بحيث تتحول من مخاطر متوقعة إلى عوائق أو مشاكل تعيق الخطة الإستراتيجية أو المشاريع والمبادرات. وعند حدوث أي تغييرات في المخاطر المراقبة، يصبح على الإدارة مواجهة هذه المشاكل باستراتيجيات جديدة، ويقوم فريق إدارة الجودة والتطوير في الجمعية بمراجعة قائمة المخاطر بشكل دوري خلال فترة الخطة الإستراتيجية كاملة وحتى الانتهاء منها. ويتم ذلك باستخدام طرق مختلفة، مثل إعادة تحليل المخاطر، وإعادة تقييمها بناءً على الظروف الجديدة، وتحديث قائمة المخاطر بشكل دوري، ومراقبة أي مخاطر جديدة قد تظهر في وقت لاحق. وتهدف هذه الخطوة إلى تحسين عملية إدارة المخاطر وضمان تحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة ممكنة وأقل قدر من المخاطر. (عفانة، 2018: 147)

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### تمهيد

خصص الباحث هذا الفصل لبيان الإجراءات التي اتبعتها الدراسة ، من حيث نوعها وطبيعتها ، والاستراتيجية التي اعتمدها ، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة ، وكيفية تطوير أدواتها ، وثباتها ، الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للوصول الى النتائج .

### 1.3مجتمع الدراسة والعينة

تمثل مجتمع الدراسة من وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، لقد قام الباحث بتوزيع استبانة الكترونية على هذه الشركات ، وقد كان المسترجع من (205) استبانة موزعة (149) استبانة ، ويمثل هذا العدد نسبة (72.68) من إجمالي مجتمع الدراسة ، وهي التي خضعت للدراسة .

### 2.3طرق جمع البيانات والمعلومات

تم جمع البيانات اللازمة من وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية التي تمثل مجتمع الدراسة ، وركزت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة وهما :

- 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: تم 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 ( التفكير الاستراتيجي ) ، والمتغير التابع ( إدارة المخاطر ) ، والتي تم توزيعها على وزارة الصحة بالمملكة

العربية السعودية

### 3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم

الاجتماعية SPSS – Statistical Package for Social Sciences كما يلي :

اولا : اساليب الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures** : والتي تم استخدامها

لوصف الخصائص الشخصية 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 الابعاد .
- الانحراف المعياري : استخدم لمعرفة تشتت اجابات المديرين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي

ثانيا : الإحصاء التحليلي :

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

### 4.3 أداة الدراسة

اختار الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الشركات ، وتألقت الاستبانة من أربع

مجموعات كالآتي

■ الجزء الأول: تألف هذا الجزء الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين والمتمثلة في

: الجنس ؛ الفئة العمرية ؛ المؤهل العلمي ؛ عدد سنوات الخبرة .

■ الجزء الثاني: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس التفكير الاستراتيجي

■ الجزء الثالث: تألف هذا الجزء من الفقرات التي تقيس إدارة المخاطر

تم تحديد قيم الاجابات عن الفقرات بموجب مقياس مكون من خمس درجات يبدأ بأدنى

قيمة وهي موافقة منخفضة جداً (1) ، وموافقة منخفضة (2) ، وموافقة متوسطة (3) ، وموافقة

عالية (4) ، وموافقة عالية جداً (5) ، كما معروضة في جدول (2-4)

جدول (3-1) قيم اجابات فقرات الاستبانة

| درجة الموافقة |            |       |       |       |            |
|---------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| التقدير       | عالية جداً | عالية | متوسط | منخفض | منخفض جداً |
| الوزن         | 5          | 4     | 3     | 2     | 1          |

### 5.3 صدق الأداة

استعان الباحث لاختبار صدق الاستبانة بمجموعة من أعضاء هيئة التدريس من هم برتبة أستاذ و أستاذ مشارك وبعد تحصيل الاستبانات المعدة للتحكيم من أعضاء هيئة التدريس ، قام الباحث بتعديل الفقرات التي حسب ملاحظات المحكمين ، وصولا الى الشكل النهائي للاستبانة والمعد للتوزيع على عينة الدراسة.

### 6.3 ثبات الأداة

تم اختيار ثبات الاستبانة على أساس الأبعاد والمتغيرات والمتمثلة بالتفكير الإستراتيجي ، وإدارة المخاطر ، والدعم المنظم ، عن طريق احتساب قيمة كرو نباخ ألفا والمعد لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بعد بشكل مستقل وقياس فقرات كل متغير .

الجدول (2-3) يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات المتغيرات وأبعاد كل متغير ، حيث تظهر قيم ألفا باها تتراوح بين (0.83) بأقل قيمة لصياغة الفرضيات ، و (0.91) بأعلى قيمة لتقييم المخاطر ، ويتضح أجمعي قيم ألفا كانت أكبر من النسبة الدنيا المقبولة للتحليل الإحصائي ، والتي تشير إذا كانت قيمة ألفا أكبر أو تساوى (0.70) فتكون مقبولة في البحوث الإدارية والإنسانية .

جدول (2-3) معامل الثبات لفقرات اداة الدراسة

| المتغير             | الأبعاد             | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|---------------------|---------------------|-------------|-----------|
| التفكير الاستراتيجي | القصد الاستراتيجي   | 5           | 0.89      |
|                     | التصور النظلي       | 5           | 0.89      |
|                     | صياغة الفرضيات      | 5           | 0.83      |
|                     | التفكير في الوقت    | 5           | 0.87      |
|                     | اقتناص الفرص        | 5           | 0.88      |
|                     | التفكير الاستراتيجي | 25          | 0.96      |

|      |    |                   |               |
|------|----|-------------------|---------------|
| 0.88 | 5  | تحديد المخاطر     | إدارة المخاطر |
| 0.91 | 5  | تقييم المخاطر     |               |
| 0.90 | 5  | الاستجابة للمخاطر |               |
| 0.89 | 5  | مراقبة المخاطر    |               |
| 0.96 | 20 | إدارة المخاطر     |               |

المصدر: اعداد الباحث

### 7.3 ملائمة النموذج

أولاً : اختبار الارتباط الخطى المتعدد

للتعرف على مدى وجود ارتباط خطى متعدد بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ، حيث تم اعتماد معامل

ارتباط بيرسون والمعروضة نتائجه في جدول (3-3) .

جدول (3-3) ارتباط بيرسون لأبعاد التفكير الاستراتيجي

| أبعاد التفكير الاستراتيجي | القصد الاستراتيجي | التصور النظمي | صياغة الافتراضات | التفكير في الوقت | اقتناص الفرص |
|---------------------------|-------------------|---------------|------------------|------------------|--------------|
| القصد الاستراتيجي         | 1                 |               |                  |                  |              |
| التصور النظمي             | 0.78              | 1             |                  |                  |              |
| صياغة الافتراضات          | 0.73              | 0.71          | 1                |                  |              |
| التفكير في الوقت          | 0.68              | 0.58          | 0.62             | 1                |              |
| اقتناص الفرص              | 0.72              | 0.68          | 0.74             | 0.69             | 1            |

المصدر :إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

من نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون والمبينة في جدول (3-3) أن أكبر قيمة للارتباط بين أبعاد التفكير الاستراتيجي هي (0.78) وذلك بين القصد الاستراتيجي والتصور النظمي ، بينما بلغت قيم الارتباط بين باقي الأبعاد أدنى من ذلك ، مما يشير الى عدم وجود ارتباط خطي عالي بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ، و أن جميع أدنى من (0.80) ، وهذا يعنى أن أبعاد التفكير الاستراتيجي لا تعاني من الارتباط الخطي المتعدد العالي للتأكد أكثر دقة من الارتباط الذاتي بين أبعاد المتغير المستقل تم استخدام معامل تضخم التباين VIP ، والتباين المسموح به Tolerance وظهرت النتائج كما هي معروضة في جدول (4 - 3) .

جدول (3-4) تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد التفكير الاستراتيجي

| أبعاد التفكير الاستراتيجي | معامل تضخم التباين | التباين المسموح به |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| القصد الاستراتيجي         | 3.59               | 0.28               |
| التصور النظمي             | 2.94               | 0.33               |
| صياغة الافتراضات          | 2.88               | 0.35               |
| التفكير في الوقت          | 2.21               | 0.45               |
| اقتناص الفرص              | 2.98               | 0.34               |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

من النتائج المعروضة في جدول (3-4) يتبين أن كل قيم معامل تضخم التباين VIP أكبر من (1) وأدنى من (10) ، كما تشير النتائج بان قيم التباين المسموح به أكبر من (0.1) ، وهذا يشير الى عدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد التفكير الاستراتيجي .

ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي

جدول (3-5) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

| إدارة المخاطر | التفكير الاستراتيجي |                    |
|---------------|---------------------|--------------------|
| 1.28          | 1.24                | كالمجروف - سيمرنون |

|      |      |               |
|------|------|---------------|
| 0.07 | 0.09 | درجة المعنوية |
|------|------|---------------|

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

تبين نتائج البحث اختبار التوزيع الطبيعي One-Sample Kolmogorov- Smirnov Test في جدول (4)

– 6) لبيانات متغيرات الدراسة ( التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر ) ، بان قيم Kolmogorov–Smirnov Z

للتفكير الاستراتيجي قد بلغت ( 1.24 ) ، وبدلالة احصائية ( Sig. = 0.09 ) ، ولأداة ( 1.42 ) ، وبدلالة احصائية

( Sig.= 0.07 ) ، والدعم المنظم ( 1.14 ) ، وبدلالة احصائية ( 0.15 ) . من نتائج اختبار التوزيع الطبيعي يتضح ان

جميع قيم متغيرات الدراسة كانت دالة إحصائية عند مستوى أكبر من ( 0.05 ) ، وهذا يشير الى ان بيانات

متغيرات الدراسة ضمن حدود التوزيع الطبيعي .

## الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية والوظيفية للمديرين باستخدام التكرارات ، والنسب المئوية ، كما يعرض الاجابة عن اسئلة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والهمية النسبية لفقرات الدراسة ، كما يعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة .

### 2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

جدول (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

| الفئة   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------|----------------|
| ذكر     | 99    | 66.4           |
| أنثى    | 50    | 33.6           |
| المجموع | 149   | 100            |

المصدر :إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

يعرض الجدول (4-1) التوزيع للمديرين وفقاً لمتغير الجنس ، اذ يتبين بأن عدد الذكور من المدراء المشاركين في العينة بلغ (99) فرداً بنسبة بلغت ( 66.4% ) من إجمالي العينة ، وهى أكبر من نسبة الإناث والبالغ عددهن ( 50 ) مديرة وبنسبة ( 33.6 % ) من إجمالي العينة ، ويفسر الباحث العلة في زيادة نسبة المديرين الذكور على نسبة الإناث هو طبيعية العمل في القطاع الخاص ، خاصة في القطاع الصحى والذى غالبا ما يجذب الذكور أكثر من الإناث اللاتي يتوجهن للعمل في القطاع الحكومي والخدمي بشكل أكبر ، كما يفسر الباحث أن طبيعية تكوين المجتمع السعودي في السنوات الماضية كانت تتجه أكثر الى الاهتمام بالذكور والميل

بان تكون الوظيفة القيادية للذكور مما ينعكس على توجه الشركات في استقطابهم للوظائف الإدارية التنفيذية عن الإناث .

جدول (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

| الفئة              | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------|-------|----------------|
| أقل من 30 سنة      | 40    | 26.8           |
| 30 – أقل من 40 سنة | 58    | 38.9           |
| 40 – أقل من 50 سنة | 29    | 19.5           |
| 50 سنة فأكثر       | 22    | 14.8           |
| المجموع            | 149   | 100            |

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

الجدول (4-2) يظهر أن الجوعة العمرية (30 – أقل من 40 سنة) قد أتت بالمرتبة الأولى بعدد (58) مديراً ونسبة (38.9 %) ، فيما جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في المرتبة الثانية بعدد بلغ (40) مديراً ونسبة (23.8 %) ، ثم تلتها المجموعة العمرية (40 - أقل من 50 سنة) في المرتبة الثالثة بعدد (29) فرداً ونسبة (19.5 %) ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بعدد (22) مديراً ونسبة (14.8 %) ، ويفسر الباحث ذلك كون المنظمات في القطاع الصحي تعتمد على المراحل العمرية الشابة ، والتي يمكن الاعتماد عليها أكثر ولديها حماس وطموح وأفكار أكبر من الفئات العمرية من 40 سنة فأكثر .

جدول (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

| الفئة      | العدد | النسبة المئوية |
|------------|-------|----------------|
| دبلوم فأقل | 46    | 30.9           |
| بكالوريوس  | 82    | 55.0           |
| ماجستير    | 19    | 12.8           |
| دكتوراه    | 2     | 1.3            |
| المجموع    | 149   | 100            |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول ( 5 – 3 ) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي ، حيث تشير النتائج الى أن النسبة الأعلى وهم من حملة شهادة البكالوريوس بعدد ( 82 ) مديرا بنسبة ( 55.0 % ) ، يليهم المديرون من حملة شهادة الدبلوم فأقل بعدد ( 46 ) مديرا بنسبة ( 30.9 % ) مديرا وبنسبة ( 12.8 % ) ، يليهم المديرون من حملة شهادة الدكتوراه بعدد ( 2 ) مديرا وبنسبة ( 1.3 % ) ، تدل هذه النتائج على أن الفئة الأغلبية للمؤهل العلمي للمديرين هم من حملة البكالوريوس والتي تجاوزت نسبة نصف عدد عينة الدراسة ( المديرين ) ، وان السبب في ذلك هو أن وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية . خلال السنوات الماضية كانت تقوم باستقطاب أصحاب المؤهلات العلمية والتركيز على تأهيل وتنمية موظفيها .

جدول (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

| الفئة              | العدد | النسبة المئوية |
|--------------------|-------|----------------|
| اقل من 10 سنوات    | 47    | 31.5           |
| 10 – اقل من 15 سنة | 49    | 32.9           |
| 15 – اقل من 20 سنة | 20    | 13.4           |
| 20 سنة فأكثر       | 33    | 22.1           |

|         |     |     |
|---------|-----|-----|
| المجموع | 149 | 100 |
|---------|-----|-----|

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يشير الجدول (4-4) الى توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة ، وإذ يظهر أن الذين لديهم عدد سنوات خبرة (10 - أقل من 15 سنة) و (أقل من 10 سنوات) يحتلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بعدد (96) مديرين و بنسبة (64.4 % ) ، يتبعهم المديرون الذين لديهم عدد سنوات خبرة من (15 – أقل من 20 سنة) بعدد (20) مديرا و بنسبة (13.4 % ) ، بينما كانت اقل نسبة مئوية لأفراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات خبرة من (20 سنة فأكثر) بعدد (33) مديرين و بنسبة (22.1 % ) ، ويبرر ارتفاع أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة من (10 – 15 سنة) إلى استقرار وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية على أصحاب الخبرات والذين وصلوا إلى مرحلة النضج

### 3.4 الإجابات عن أسئلة الدراسة

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لأبعاد كل متغير ، وتحديد و معرفة مرتبة كل فقرة ، والأهمية النسبية لها ، و ذلك للجابة عن اسئلة فقرات استبانة الدراسة ، حيث ظهرت النتائج كما يلي :

#### أولا : التفكير الإستراتيجي

##### 1. القصد الإستراتيجي

يعرض الجدول (4-5) نتائج فقرات القصد الاستراتيجي كالمؤسعات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لكل فقرات القصد الإستراتيجي .

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات

### القصص الإستراتيجي

| الرقم | الفقرات                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1     | تمتلك الوزارة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها توجهاتها .          | 4.07            | 0.85              | 1       | مرتفعة          |
| 2     | تمتلك الوزارة القدرة على إقناع العاملين على الإيمان برؤيتها .          | 3.93            | 0.91              | 2       | مرتفعة          |
| 3     | تستشرف الوزارة في المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات على الأمد البعيد . | 3.48            | 1.09              | 5       | متوسطة          |
| 4     | تقوم الإدارة العليا بدور مهم في التعريف برؤية الوزارة .                | 3.79            | 0.93              | 3       | مرتفعة          |
| 5     | تعمل الوزارة على تنظيم اجتماعات دورية لإيصال رؤيتها للعاملين .         | 3.54            | 1.04              | 4       | متوسطة          |
|       | المتوسط العام                                                          | 3.76            |                   |         | مرتفعة          |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يتبين من الجدول (5 - 4) أن غيابات عينة الدراسة ( المدراء ) عن فقرات القصص الإستراتيجي بان قيم المتوسطات الحسابية لها كانت بين ( 3.48 - 4.07 ) وقد اختلفت الإجابات عن فقرات القصص الإستراتيجي حيث تفاوتت بين المرتفعة لثلاث فقرات والمتوسطة لفقرتين ، وهكذا كان المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات المرتفع اذ بلغت قيمته ( 3.76 ) ، وهذا يدل الى أن المديرين لديهم اعتقاد بان شركاتهم تعطى أهمية مرتفعة للقصص الاستراتيجية ، وقد حصلت الفقرة التي تشير على " تمتلك الوزارة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها توجهاتها " على أكبر متوسط حسابي ( 4.07 ) ، وبأهمية مرتفعة نسبياً ، وانحراف معياري ( 0.85 ) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تستشرف الوزارة المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات على الأمد البعيد على أدنى قيمة كمتوسط حسابي ( 3.48 ) وبأهمية نسبية متوسطة ، وانحرافا معياري مقداره ( 1.09 ) ، وهذا

ما يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات وزارة الصحة السعودية للقصد الإستراتيجي ، فهي تمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها توجهاتها ، كما أنها تمتلك القدرة على إقناع العاملين على الإيمان برؤيتها ، وانها تقوم بدور مهم في تعريف العاملين برؤية الوزارة .

## 2- التصور النظمي

يعرض الجدول ( 6 – 4) نتائج فقرات التصور النظمي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والاهمية النسبية لكل فقرات التصور النظمي .

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات

### التصور النظمي

| الرقم | الفقرات                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الاهمية النسبية |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 6     | تشخيص إدارة الوزارة المشكلة بأكملها قبل تقسيمها الى أجزاء.                        | 3.71            | 0.90              | 2       | مرتفعة          |
| 7     | تدوير الوزارة مهامها على أنها نظام مترابط الأجزاء .                               | 3.80            | 0.89              | 1       | مرتفعة          |
| 8     | تعمل الوزارة على دمج العناصر المختلفة للمهام لفهم كيفية التفاعل معها .            | 3.58            | 0.95              | 5       | متوسطة          |
| 9     | تقوم الوزارة بالتفكير في كيفية تأثير الأطراف ذات العلاقة على طريقة انجاز الاعمال. | 3.64            | 0.98              | 4       | متوسطة          |
| 10    | تقوم الوزارة بتحليل عوامل المنافسة مع الشركات المماثلة .                          | 3.66            | 1.05              | 3       | متوسطة          |
|       | المتوسط العام                                                                     | 3.68            |                   |         | مرتفعة          |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

من الجدول ( 6 - 4 ) يتضح أن اجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات التصور النظري وقيم المتوسط الحسابي لتلك الفقرات كانت ( 3.58 - 3.80 ) ، وقد اختلفت إجابات المديرين عن فقرات التصور النظري حيث تفاوتت بين المتوسط لثلاث فقرات والمرتفعة لفقرتين ، وقد بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات فجاءت مرتفعة ب ( 3.68 ) متوسط حسابي ، وهذا يشير الى ان المديرين يعتقدون بان الشركات التي يعملون فيها تعطى اهمية مرتفعة للتصور النظري ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تدير الوزارة مهامها على انها نظام مترابط الأجزاء " على أكبر متوسط حسابي ( 3.80 ) ، وبأهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف معياري 0.890 ) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تعمل الوزارة على دمج العناصر المختلفة للمهام لفهم كيفية التفاعل معها " على أقل قيمة متوسط حسابي وبأهمية نسبية متوسطة ( 3.58 ) ، وانحراف معياري مقداره ( 0.95 ) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع للمديرين في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية للتصور النظري ، فهم يعتقدون بان مؤسساتهم تدرس مهامها على انها نظام مترابط الأجزاء خاصة فيما يخص تعريف المشكلة لغرض حلها ، بحيث تقوم بتشخيص المشكلة بأكملها قبل تقسيمها الى أجزاء .

### 3- صياغة الافتراضات

يعرض الجدول ( 7 - 4 ) نتائج فقرات صياغة الافتراضات كالمتوسطات الحسابية والانحرافات العمارية ، وكذلك المرتبة النسبية لكل فقرات صياغة الافتراضات .

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات صياغة

#### الافتراضات

| الرقم | الفقرات                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 11    | تستفيد الوزارة من التجارب السابقة | 4.07            | 0.88              | 1       | مرتفعة          |
| 12    | لفهم المواقف الحالية              | 3.85            |                   | 2       | مرتفعة          |

|        |   |      |      |                                                             |    |
|--------|---|------|------|-------------------------------------------------------------|----|
| متوسطة | 3 | 0.88 | 3.59 | تبحث الوزارة عن تفسيرات متعددة للطريقة التي تسير بها الأمور | 13 |
| متوسطة | 5 | 0.98 | 3.34 | تقوم الوزارة بوضع سيناريوهات متعددة للعمل بموجبها           | 14 |
| متوسطة | 4 | 0.98 | 3.45 | تعتمد الوزارة على الحدس عند صياغة استراتيجياتها             | 15 |
|        |   | 1.04 |      | تسمح الوزارة للعاملين بالتجربة والاستكشاف                   |    |
| متوسطة |   |      | 3.66 | المتوسط العام                                               |    |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يتضح من الجدول ( 7 - 4 ) والذي يستعرض غيابات افراد ( المديرين ) عينة الدراسة عن فقرات صياغة الافتراضات بان قيم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت بين ( 3.34 - 4.07 ) وقد تنوعت الاجابات عن الفقرات المتعلقة بصياغة الافتراضات حيث تفاوتت بين المتوسطة لثلاث فقرات والمرتفعة لفقرتين ، وهذا يدل الى ان مدراء وزارة الصحة يؤمنون بان الشركات التي يعملون فيها تجدى أهمية متوسطة لصياغة الافتراضات ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تستفيد الوزارة من التجارب السابقة لفهم المواقف الحالية " على أعي متوسط حسابي ( 4.07 ) ، وبأهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف معياري ( 0.88 ) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تعتمد الوزارة على الحدس عند صياغة الافتراضات ، فهم لا يعتمدون على الحدس عند صياغة استراتيجية الوزارة ، ولا تسمح لهم الوزارة بشكل كبير المحاولة على التجربة والاستكشاف ، أو وضع السيناريوهات .

#### 4- التفكير في الوقت

يعرض الجدول ( 8-4 ) نتائج فقرات التفكير في الوقت كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والاهمية النسبية لكل فقرات التفكير من الوقت .

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات التفكير ي

الوقت

| الرقم | الفقرات                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الاهمية النسبية |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 16    | تنطلق الوزارة من الماضي في تفكيرها باتجاه المستقبل                                        | 4.07            | 0.76              | 1       | مرتفعة          |
| 17    | تعتقد الوزارة بأن الحاضر يصنع المستقبل                                                    | 4.04            | 0.74              | 2       | مرتفعة          |
| 18    | تحدد الوزارة استراتيجية ملاءمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل | 3.80            | 0.86              | 3       | مرتفعة          |
| 19    | تقدم الوزارة الجديد انطلاقاً من وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل               | 3.79            | 0.83              | 4       | مرتفعة          |
| 20    | تعتمد الوزارة على ربط المواقف بين الماضي والحاضر والمستقبل عند اتخاذ القرار               | 3.77            | 0.90              | 5       | مرتفعة          |
|       | المتوسط العام                                                                             | 3.89            |                   |         | مرتفعة          |

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

الجدول ( 4 – 8 ) يظهر إجابات أفراد عينة الدراسة ( المدراء ) عن فقرات التفكير في الوقت بان

قيم المتوسطات الحسابية للفقرات تحققت بين ( 3.77 – 4.07 ) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة ، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لهذا العام لهذه الفقرات بقيمة مرتفعة (3.89) ، وهذا يشير الى ان المديرين يعتقدون بان الشركات التي يعملون فيها تعطى أهمية مرتفعة للتفكير في الوقت ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تنطلق الوزارة من الماضي في تفكيرها باتجاه المستقبل " على أعلى متوسط حسابي (4.07) ، وبأهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف معياري (0.76) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تعتمد الوزارة ربط المواقف بين الماضي والحاضر والمستقبل عند اتخاذ القرار " على أقل قيمة متوسط حسابي (3.77) وذات أهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف بلغ مقداره (0.90) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات وزارة الصحة السعودية للتفكير في الوقت ، فهي تعطى الاهتمام للماضي وتوظيفه لاستشراف المستقبل ، وتقوم بتحديد الوسائل والأساليب لسد الفجوة بين الماضي والحاضر والمستقبل مما يساعدها على اتخاذ القرار الملائم.

#### 4-اقتناص الفرص

يعرض الجدول (4-9) نتائج فقرات اقتناص الفرص كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لكل فقرات اقتناص الفرص

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات

#### اقتناص الفرص

| الرقم | الفقرات                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الاهمية النسبية |
|-------|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 21    | تسعى الوزارة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر | 4.11            | 0.78              | 1       | مرتفعة          |
| 22    | متعددة                                                    | 3.85            | 0.91              | 5       | مرتفعة          |

|    |                                                                                                                    |      |      |   |        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|---|--------|
| 23 | تمتلك الوزارة الاستعداد لتعديل استراتيجية العمل في حال تغير الظروف المحيطة.                                        | 3.94 | 0.87 | 4 | مرتفعة |
| 24 | تحرص الوزارة على سبق المتنافسين في تقديم كل ما هو جديد                                                             | 3.95 | 0.80 | 3 | مرتفعة |
| 25 | تتعرف الوزارة على الفرص الأكثر نجاحا في البيئة التنافسية تمتلك الوزارة القدرة على الاستفادة من فرص الاسواق الجديدة | 3.99 | 0.76 | 2 | مرتفعة |
|    | المتوسط العام                                                                                                      | 3.97 |      |   | مرتفعة |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يعرض الجدول (4-9) إجابات أفراد عينة الدراسة (المديرين) عن فقرات اقتناص الفرص بان قيم المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات تحققت بين ( 3.85 – 4.11 ) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة ، وهكذا قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات بقيمة مرتفعة ( 3.97 ) ، وهذا يعبر عنه ان المديرين يعتقدون بان الشركات التي يعملون فيها تعطى أهمية مرتفعة لاقتناص الفرص ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تسعى الوزارة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة " على أعلى متوسط حسابي ( 4.11 ) ، وذات أهمية مرتفعة ، وانحراف معياري ( 0.78 ) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تمتلك الوزارة الاستعداد لتعديل استراتيجية العمل في حال تغير الظروف المحيطة " على أقل قيمة متوسط حسابي ( 3.85 ) و بأهمية نسبية مرتفعة ، وانحرافا معياريا بلغ مقداره ( 0.91 ) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات وزارة الصحة السعودية لاقتناص الفرص ، فهي تسعى جاهدة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر

متعددة ، بالإضافة امتلاكها القدرة على الاستفادة من فرص الأسواق الجديدة ، وسبق المنافسين في تقديم كل ما هو جديد.

#### 5-الأهمية النسبية لأبعاد التفكير الاستراتيجي

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لأبعاد التفكير الاستراتيجي

| أبعاد التفكير الاستراتيجي | المتوسط الحسابي | المرتبة | الأهمية النسبية |
|---------------------------|-----------------|---------|-----------------|
| القصد الاستراتيجي         | 3.67            | 4       | مرتفعة          |
| التصور النظري             | 3.68            | 3       | مرتفعة          |
| صياغة الافتراضات          | 3.66            | 5       | متوسطة          |
| التفكير في الوقت          | 3.89            | 2       | مرتفعة          |
| اقتناص الفرص              | 3.97            | 1       | مرتفعة          |
| المتوسط العام             | 3.77            |         | مرتفعة          |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول ( 4 – 10 ) ملخصا للمتوسط الحسابي لجميع أبعاد التفكير الاستراتيجي والهمجة النسبية ، وقد تحققت جميع الأبعاد بأهمية مرتفعة نسبيا ، باستثناء صياغة الافتراضات فقد كانت أهميتها النسبية متوسطة ، وحقق بعد اقتناص الفرص اعلى متوسط حسابي والذي كان قيمته ( 3.97 ) ، وكانت المرتبة الثانية للتفكير في الوقت بمتوسط حسابي ( 3.89 ) ، والمرتبة الثالثة للتصور العظمى بمتوسط حسابي ( 3.68 ) ، وتلاه في المرتبة الرابعة القصد الاستراتيجي بمتوسط حسابي ( 3.67 ) ، بينما كان اقل متوسط هو صياغة الافتراضات وبلغ ( 3.66 ) ، و بأهمية نسبية متوسطة ، فيما كان المتوسط الحسابي الكلي لجميع فقرات التفكير الاستراتيجي فقد جاءت أهميته مرتفعة وبقيمة ( 3.77 ) .

## ثانيا : إدارة المخاطر

### 1-تحديد المخاطر

يعرض الجدول ( 11 – 4 ) نتائج فقرات تحديد المخاطر كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والاهمية النسبية لكل فقرات تحديد المخاطر .

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات

#### تحديد المخاطر

| الرقم | الفقرات                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الاهمية النسبية |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 26    | تختار الوزارة العاملين الذين لديهم المعرفي في تحديد المخاطر            | 3.99            | 0.92              | 1       | مرتفعة          |
| 27    | تنظر الوزارة لتحديد المخاطر بكونه نشاط مستمر يرتبط بجميع مراحل المشروع | 3.83            | 0.96              | 3       | مرتفعة          |
| 28    | يشارك فريق عمل المشروع بشكل فاعل في تحديد المخاطر                      | 3.94            | 0.97              | 2       | مرتفعة          |
| 29    | تجرى الوزارة مقابلات مستمرة مع أصحاب المصالح لتحديد المخاطر            | 3.45            | 1.09              | 5       | متوسطة          |
| 30    | تستطيع الوزارة توقع المخاطر المحتملة التي تسبب الضرر لأنشطتها          | 3.74            | 1.01              | 4       | مرتفعة          |
|       | المتوسط العام                                                          | 3.79            |                   |         | مرتفعة          |

المصدر :إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يظهر الجدول ( 11 – 4 ) إجابات أفراد عينة الدراسة (المديرين) عن فقرات تحديد المخاطر بان قيم المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات تحققت بين ( 3.45 – 3.99 ) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة ، باستثناء واحدة وكان قيمتها متوسطة ، وهذا بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام للفقرات تحديد المخاطر

مرتفعة ب (3.97) ، وهذا يشير الى ان المديرين يعتقدون بان الشركات التي يعملون فيها تعطى اهمية مرتفعة لتحديد المخاطر ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تختار الوزارة العاملين الذين لديهم المعرفة في تحديد المخاطر " على أعلى متوسط حسابي (3.99) ، و بأهمية مرتفعة نسبيا ، وانحراف معياري (0.92) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تجرى الوزارة مقابلات مستمرة مع أصحاب المصالح لتحديد المخاطر على أقل قيمة متوسط حسابي (3.45) و بأهمية متوسطة نسبيا ، وانحراف معياري مقداره (1.09) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات وزارة الصحة السعودية لتحديد المخاطر ، فهي تختار العاملين الذين لديهم المعرفة في تحديد المخاطر ، وتقوم بتشكيل فرق العمل للقيام بتحديد المخاطر المحتملة .

## 2-تقييم المخاطر

يعرض الجدول ( 12 – 4 ) نتائج فقرات تقييم المخاطر كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والاهمية النسبية لكل فقرات تقييم المخاطر .

جدول (4-12) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات

### تحديد المخاطر

| الرقم | الفقرات                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الاهمية النسبية |
|-------|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 31    | تمتلك الوزارة مختصين بتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها | 3.90            | 960               | 1       | مرتفعة          |
| 32    | تقوم الوزارة بتقييم احتمالية وقوع المخاطر             | 3.81            | 850               | 4       | مرتفعة          |
| 33    | تقوم الوزارة بتحليل المخاطر التي تتعرض لها            | 3.85            | 880               | 2       | مرتفعة          |
| 34    | تقوم الوزارة بقياس المخاطر لمعرفة درجة                | 3.78            | 880               | 5       | مرتفعة          |
| 35    | تأثيرها                                               | 3.84            | 850               | 3       | مرتفعة          |

|        |  |  |      |                                                                                  |  |
|--------|--|--|------|----------------------------------------------------------------------------------|--|
|        |  |  |      | يقوم المختصون بالوزارة برفع تقارير عن<br>تقييم المخاطر لتقديم الدعم لمتخذ القرار |  |
| مرتفعة |  |  | 3.84 | المتوسط العام                                                                    |  |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

الجدول ( 12- 4 ) يوضح اجابات أفراد عينة الدراسة ( المديرين ) عن فقرات تقييم المخاطر بان قيم المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات تحققت بين ( 3.90 – 3.78 ) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة ، وهكذا كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات مرتفعة اذ بلغت ( 3.84 ) ، وهذا يفسر ان المديرين يرون بان الشركات التي يعملون فيها تجدى أهمية لتقييم المخاطر بدرجة عالية ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تمتلك الوزارة مختصين بتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها " على أعلى متوسط حسابي ( 3.90 ) ، و بأهمية متوسطة نسبيا ، وانحراف معياري ( 0.96 ) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تقوم الوزارة بقياس المخاطر لمعرفة درجة تأثيرها على أقل قيمة متوسط حسابي ( 3.78 ) و بأهمية نسبية متوسطة ، وانحراف معياري مقداره ( 0.88 ) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات وزارة الصحة السعودية بتقييم المخاطر ، فان إدارة الشركات تقوم بتقييم احتمالية وقوع المخاطر لمعرفة درجة تأثيرها ، ورفع تقارير عن تقييم المخاطر لتقديم الدعم لمتخذ القرار .

### 3-الاستجابة للمخاطر

يعرض الجدول ( 13 – 4 ) نتائج فقرات الاستجابة للمخاطر كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وكذلك المرتبة والاهمية النسبية لكل فقرات الاستجابة للمخاطر.

جدول ( 4 – 13 ) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لفقرات تحديد

### المخاطر

| الرقم | الفقرات                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الاهمية النسبية |
|-------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 36    | تستجيب الوزارة للمخاطر بالسرعة الممكنة للتقليل من أثارها السلبية | 3.97            | 840               | 3       | مرتفعة          |
| 37    | تحرص الوزارة على خفض احتمال تأثير المخاطر                        | 4.05            | 770               | 1       | مرتفعة          |
| 38    | تفكر الوزارة في الفرص المحتملة الناتجة عن عدم التأكد             | 3.93            | 780               | 4       | مرتفعة          |
| 39    | تتبنى الوزارة إجراءات المعالجة الممكنة عند حدوث المخاطر          | 3.99            | 780               | 2       | مرتفعة          |
| 40    | تضع الوزارة استراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر                  | 3.64            | 1.04              | 5       | مرتفعة          |
|       | المتوسط العام                                                    | 3.92            |                   |         | مرتفعة          |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يتبين من الجدول ( 5 - 13 ) والذي يظهر اجابات أفراد عينة الدراسة ( المديرين ) عن فقرات الاستجابة للمخاطر بان قيم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت بين ( 3.64 – 4.05 ) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة باستثناء فقرة واحدة كانت متوسطة ، وهكذا كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات مرتفعة اذ بلغت ( 3.92 ) ، وهذا يشير الى ان المديرين يعتقدون بان الشركات التي يعملون فيها تعطي اهمية مرتفعة للاستجابة للمخاطر ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على " تحرص الوزارة على خفض احتمال تأثير المخاطر " على أعلى متوسط حسابي ( 4.05 ) ، و بأهمية مرتفعة نسبيا ، وانحراف معياري ( 0.77 ) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على " تضع الوزارة استراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر " على أقل قيمة متوسط حسابي ( 3.64 ) و بأهمية متوسطة نسبيا ، وانحراف معياري مقداره ( 1.04 ) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع

لإدارات وزارة الصحة السعودية للاستجابة للمخاطر ، فهي تحرص على خفض احتمال تأثير المخاطر ، كما أنها تتبنى اجراءات المعالجة الممكنة عند حدوث المخاطر ، وتستجيب بسرعة لتقليل من آثارها .

جدول (4-14) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات

#### مراقبة المخاطر

| الرقم | الفقرات                                                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرتبة | الأهمية النسبية |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 41    | تستطيع الوزارة التحكم في المواقف المحفوفة بالمخاطر لتجنب ظهور المشكلات المستقبلية                                 | 3.91            | 840               | 1       | مرتفعة          |
| 42    | المشكلات المستقبلية                                                                                               | 3.81            | 900               | 3       | مرتفعة          |
| 43    | تقوم الوزارة بإجراء مراجعة دورية للمخاطر                                                                          | 3.75            | 930               | 4       | مرتفعة          |
| 44    | تقوم الوزارة بتحليل التغيرات البيئية بشكل دوري                                                                    | 3.62            | 1.02              | 5       | مرتفعة          |
| 45    | تستخدم الوزارة أنظمة معلومات قادرة على مراقبة التغيرات البيئية بدقة تقوم الوزارة برصد حالات المخاطر والابلاغ عنها | 3.84            | 810               | 2       | مرتفعة          |
|       | المتوسط الحسابي                                                                                                   | 3.79            |                   |         | مرتفعة          |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

الجدول (4-14) يظهر اجابات أفراد عينة الدراسة ( المديرين ) عن فقرات مراقبة المخاطر بان قيم المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات تحققت بين ( 3.62 – 3.91 ) وجميعها بأهمية نسبية مرتفعة باستثناء فقرة واحدة كانت متوسطة ، وهكذا كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات مرتفعة اذ بلغت ( 3.79 ) ، وهذا يشير الى ان المديرين يعتقدون بان الشركات التي يعملون فيها تعطى اهمية مرتفعة لمراقبة المخاطر ، وقد حصلت الفقرة التي تنص على "تستطيع الوزارة التحكم في المواقف المحفوفة بالمخاطر لتجنب

ظهور المشكلات المستقبلية " على أعلى متوسط حسابي (3.91) ، و بأهمية نسبية مرتفعة ، وانحراف معياري (0.84) ، فيما حصلت الفقرة التي تنص على "تستخدم الوزارة أنظمة معلومات قادرة على مراقبة التغيرات البيئية بدقة" على أقل قيمة متوسط حسابي (3.62) و بأهمية متوسطة نسبيا ، وانحراف معياري مقداره (1.04) ، وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات وزارة الصحة السعودية لمراقبة المخاطر ، فهي لديها القدرة على التحكم بالمواقف وتجنبها ، وقيامها برصد حالات المخاطر والابلاغ عنها ، كما أنها تقوم بإجراء مراجعة دورية للمخاطر بشكل دوري .

جدول (4-15) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات مراقبة

#### المخاطر

| أبعاد ادارة المخاطر | المتوسط الحسابي | المرتبة | الأهمية النسبية |
|---------------------|-----------------|---------|-----------------|
| تحديد المخاطر       | 3.79            | 3       | مرتفعة          |
| تقييم المخاطر       | 3.84            | 2       | مرتفعة          |
| الاستجابة للمخاطر   | 3.92            | 1       | مرتفعة          |
| مراقبة المخاطر      | 3.79            | 4       | مرتفعة          |
| المتوسط العام       | 3.84            |         | مرتفعة          |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول (5 – 15) ملخصا للمتوسط الحسابي لأبعاد إدارة المخاطر والأهمية النسبية ، وقد كانت جميع المتوسطات الحسابية بأهمية نسبية مرتفعة ، حيث ظهر المتوسط الحسابي للاستجابة للمخاطر الأعلى بمتوسط حسابي (3.92) وبالمرتبة الأولى ، وكانت المرتبة الثانية لتقييم المخاطر بمتوسط حسابي (3.84) ، وبأهمية نسبية مرتفعة ، والمرتبة الثالثة لتحديد المخاطر بمتوسط حسابي (3.79) ، وبأهمية نسبية مرتفعة ،

بينما كان أقل متوسط حسابي لمراقبة المخاطر وبلغ (3.79) ، و بأهمية مرتفعة ، اما المتوسط العام لجميع تلك الفقرات إدارة المخاطر فقد جاءت أهميته مرتفعة بقيمة (3.84) .

#### 4-4 اختبار فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الافرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في وزارة الصحة السعودية .

تم اختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد القياسي ، وجاءت النتائج كما في الجدول (4-4).

( 17 ) :

جدول (4-16) نتائج اختبار إثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر

| المتغير التابع | المتغير المستقل     | معاملات الانحراف المعياري   | المعاملات المعيارية       | قيمة (T) المحسوبة  | T    |
|----------------|---------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------|------|
|                |                     | Unstandardized coefficients | Standardized coefficients |                    |      |
|                | التفكير الاستراتيجي | B                           | الخطأ المعياري            | معامل بيتا $\beta$ | SIG. |

|         |                 |      |                              |                  |               |                   |
|---------|-----------------|------|------------------------------|------------------|---------------|-------------------|
| 0.18    | 1.34            | 0.14 | 0.09                         | 0.12             | إدارة المخاطر | القصد الاستراتيجي |
| 0.03    | 2.18            | 0.21 | 0.08                         | 0.18             |               | التصور النظري     |
| 0.11    | 1.61            | 0.15 | 0.09                         | 0.14             |               | صياغة الافتراضات  |
| 0.41    | 0.83            | 0.07 | 0.09                         | 0.07             |               | التفكير في الوقت  |
| 0.00    | 3.06            | 0.29 | 0.10                         | 0.30             |               | اقتناص الفرص      |
| Sig . F | قيمة F المحسوبة | DF   | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R |               |                   |
| 0.00    | 37.40           | 5    | 0.57                         | 0.75             |               |                   |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول ( 4 – 17 ) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادهما مجتمعة ، يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ (  $R=0.75$  ) يعني ذلك وجود ارتباط بدرجة عالية ( النجارون وآخرون ، 2020 ، 223 ) بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية . ، ووصل معامل التحديد قيمته (  $R^2 = 0.57$  ) ، ويعبر ذلك أن التفكير الاستراتيجي يفسر نسبة ( 57 % ) من الاختلاف في إدارة المخاطر ، عند درجة حرية (  $DF=5$  ) ، وقد كانت قيمة (  $F = 37.40$  ) عند مستوى دلالة (  $Sig. = 0.00$  ) ، مما يؤكد معنوية الانحدار عند (  $\alpha \leq 0.05$  ) ، مما يثبت معنوية الانحدار .

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بأن قيمة B للقصد الاستراتيجي قد حققت (  $B=0.12$  ) ، وخطأ معياري (  $Std. error = 0.09$  ) ، وقدرت بيتا بقيمة (  $\beta = 0.14$  ) وان قيمة ( T ) التي تم احتسابها ( 1.34 )

عند مستوى معنوية (Sig. = 0.18) ، وهي غير دالة احصائيا ، اما قيمة B للتصور النظري فقد كانت ( B = -0.18 ) ، والخطأ المعياري ( Std. error = 0.08 ) ، كما وصلت بيتا عند قيمة (  $\beta = 0.21$  ) وكانت ( T ) المحسوبة قدرت بقيمة ( 2.18 ) عند مستوى معنوية ( Sig. = 0.3 ) ، وهي دالة احصائيا ، اما قيمة B لصياغة الفرضيات فقد حفتت ( B = -0.14 ) ، وكان الخطأ المعياري ( Std. error = 0.09 ) ، كما قدرت بيتا بقيمة (  $\beta = 0.15$  ) و ( T ) المحسوبة بقيمة ( 1.61 ) عند مستوى معنوية ( Sig. = 0.11 ) وتعتبر بأنها ليست ذات دلالة احصائيا ، فيما حققت قيمة B للتفكير في الوقت ( B = 0.07 ) ، وبلغ الخطأ المعياري ( Std. error = 0.09 ) ، كما قدرت بيتا بقيمة (  $\beta = 0.7$  ) و ( T ) المحسوبة بلغت قيمتها ( 0.83 ) عند مستوى معنوية ( Sig. = 0.41 ) وهي ليست ذات دلالة احصائيا ، اما بالنسبة لاقتناص الفرص فقد كانت قيمة ( B = 0.30 ) ، فيما بلغ الخطأ المعياري ( Std. error = 0.10 ) ، بينما بلغت قيمة بيتا (  $\beta = 0.29$  ) ، كما قدرت قيمة ( T ) التي تم احتسابها ( 3.06 ) ، وبمستوى معنوية ( 0.00 ) وهي ذات دلالة احصائيا . تبين مما سبق ان مساران من مسارات التفكير الاستراتيجي قد تبنت معنويتها وعليه لا يمكن القبول بالفرضية العدمية الرئيسية الاولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص ) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في وزارة الصحة السعودية .

تم اختيار الفرضيات الفرعية الرئيسية الأولى باستخدام الاحدار الخطى المتعدد المعياري .

#### الفرضية الفرعية الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص ) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في وزارة الصحة السعودية .

جدول (4-17) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في تحديد المخاطر

| T       | قيمة (T)<br>المحسوبة | المعاملات<br>المعيارية<br>Standardized<br>coefficients | معاملات الانحراف<br>المعيارية<br>Unstandardized<br>coefficients |      | المتغير المستقل     | المتغير التابع |
|---------|----------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------|---------------------|----------------|
|         |                      |                                                        | الخطأ<br>المعيارية                                              | B    |                     |                |
| SIG.    |                      | معامل بيتا $\beta$                                     |                                                                 |      | التفكير الاستراتيجي |                |
| 0.40    | 0.85                 | 0.10                                                   | 0.12                                                            | 0.10 | القصص الاستراتيجي   | إدارة المخاطر  |
| 0.07    | 1.83                 | 0.19                                                   | 0.11                                                            | 0.19 | التصور النظري       |                |
| 0.02    | 2.43                 | 0.25                                                   | 0.11                                                            | 0.27 | صياغة الافتراضات    |                |
| 0.39    | 0.87                 | 0.08                                                   | 0.11                                                            | 0.09 | التفكير في الوقت    |                |
| 0.07    | 1.85                 | 0.19                                                   | 0.12                                                            | 0.23 | اقتناص الفرص        |                |
| Sig . F | قيمة F<br>المحسوبة   | DF                                                     | معامل التحديد $R^2$                                             |      | معامل الارتباط R    |                |
| 0.00    | 27.53                | 5                                                      | 0.49                                                            |      | 0.70                |                |

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات spss

يوضح الجدول ( 4-18 ) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر التفكير الاستراتيجي

بأبعاده (القصص الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص)

في تحديد المخاطر بأبعادهما مجتمعة ، يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ (  $R = 0.70$  ) يعني ذلك

وجود ارتباط بدرجة عالية بين التفكير الاستراتيجي وتحديد المخاطر في وزارة الصحة في السعودية ، كما بلغت

قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.49$ ) ، وهذا يعبر به أن التفكير الاستراتيجي يفسر نسبة (49 %) من التباين في تحديد المخاطر، بدرجة حرارة ( $DF = 5$ ) ، وحففت ( $F = 27.53$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig. = 0.00$ ) ، مما يشير الى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ،

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بان قيمة B للقصد الاستراتيجي قد بلغت ( $B = 0.10$ ) ، وخطأ معياري ( $Std. error = 0.12$ ) ، وكانت بيتا قدرت بقيمة ( $\beta = 0.10$ ) وان قيمة (T) التي تم احتسابها (0.84) عند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.40$ )، وهي غير دالة احصائيا ، اما قيمة B للتصور النظفي فقد بلغت ( $B = -0.19$ ) ، والخطأ معياري ( $Std. error = 0.11$ ) ، كما بلغت بيتا قيمة ( $\beta = 0.19$ ) وكانت (T) المحسوبة قدرت بقيمة (1.83) عند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.07$ ) ، وهي دالة احصائيا ، اما قيمة B لصياغة الفرضيات فقد بلغت ( $B = 0.27$ ) ، وخطأ معياري ( $Std. error = 0.11$ ) ، كما بلغت قيمة بيتا ( $\beta = 0.25$ ) و ان قيمة (T) المحسوبة بقيمة (2.43) عند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.02$ ) وهي ذات دلالة احصائيا ، فيما بلغت قيمة B للتفكير في الوقت ( $B = 0.09$ ) ، و خطأ معياري ( $Std. error = 0.11$ ) ، كما بلغت قيمة بيتا  $\beta$  (0.25) و (T) المحسوبة بلغت قيمتها (2.43) عند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.02$ ) وهي ذات دلالة إحصائيا ، فيما بلغت قيمة B للتفكير في الوقت ( $B = 0.9$ ) ، وخطأ معياري ( $Std. error = 0.11$ ) ، كما بلغت قيمة بيتا ( $\beta = 0.08$ ) ، وان قيمة (T) المحسوبة (0.87) ، وبمستوى معنوية ( $Sig. = 0.39$ )، وهي غير دالة احصائيا . اما بالنسبة الى اقتناص الفرص قد بلغت ( $B = 0.23$ ) ، فيما بلغ الخطأ المعياري ( $Std. error = 0.12$ ) ، بينما بلغت قيمة بيتا ( $\beta = 0.19$ ) ، كما قدرت قيمة T التي تم احتسابها (1.85) ، بمستوى معنوية (0.07) وهي غير دالة احصائيا .

وتبين من ذلك أن مسار واحد قد ثبت معنويته وعليه لا يمكن القبول بالفرضية العدمية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ( المقصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في تحديد المخاطر بأبعادها مجتمعة في وزارة الصحة السعودية .

### الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ( المقصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في تقييم المخاطر بأبعادها مجتمعة في وزارة الصحة السعودية .

جدول (4-18) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في تقييم المخاطر

| T    | قيمة (T)<br>المحسوبة | المعاملات<br>المعيارية<br>Standardize<br>d<br>coefficients | معاملات<br>الانحراف<br>المعيارية<br>Unstandardize<br>d coefficients |   | المتغير المستقل     | المتغير التابع |
|------|----------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---|---------------------|----------------|
|      |                      |                                                            | الخطأ<br>المعيارية                                                  | B |                     |                |
| SIG. |                      | معامل بيتا $\beta$                                         |                                                                     |   | التفكير الاستراتيجي |                |

|         |                    |      |                                 |                  |                   |               |
|---------|--------------------|------|---------------------------------|------------------|-------------------|---------------|
| 0.39    | 0.87               | 0.10 | 0.11                            | 0.09             | القصد الاستراتيجي | إدارة المخاطر |
| 0.26    | 1.12               | 0.12 | 0.01                            | 0.11             | التصور النظري     |               |
| 0.03    | 2.20               | 0.22 | 0.11                            | 0.23             | صياغة الافتراضات  |               |
| 0.71    | 0.37               | 0.03 | 0.10                            | 0.04             | التفكير في الوقت  |               |
| 0.00    | 3.07               | 0.32 | 0.12                            | 0.35             | اقتناص الفرص      |               |
| Sig . F | قيمة F<br>المحسوبة | DF   | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R |                   |               |
| 0.00    | 27.51              | 5    | 0.49                            | 0.70             |                   |               |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول ( 3-19 ) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في تقييم المخاطر ، يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ (  $R = 0.70$  ) يعنى ذلك وجود علاقة عالية بين التفكير الاستراتيجي و تقييم المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (  $R^2 = 0.49$  ) ، وهذا يعنى أن التفكير الاستراتيجي يفسر نسبة (49 %) من التباين في تقييم المخاطر، بدرجة حرارة (  $DF = 5$  ) ، كما بلغت (  $F = 27.51$  ) عند مستوى دلالة (  $Sig. = 0.00$  ) ، مما يشير الى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) ،

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بان قيمة B للقصد الاستراتيجي قد بلغت (  $B = 0.09$  ) ، وخطأ معياري (  $Std. error = 0.11$  ) ، وكما بلغت قيمة بيتا (  $\beta = 0.10$  ) وان قيمة ( T ) المحسوبة (0.87) عند مستوى معنوية (  $Sig. = 0.39$  ) ، وهى غير دالة احصائيا ، اما قيمة B للتصور النظري فقد بلغت (  $B = -0.11$  ) ، وخطأ معياري (  $Std. error = 0.11$  ) ، كما بلغت قيمة بيتا (  $\beta = 0.10$  ) وان قيمة ( T ) المحسوبة (0.87) عند

مستوى معنوية (Sig. = 0.39) ، وهي غير دالة احصائيا ، اما قيمة B للتصور النظري فقد بلغت ( B = - 0.11 ) ، وخطأ معياري ( Std. error = 0.01 ) ، كما بلغت قيمة بيتا (  $\beta = - 0.12$  ) و ان قيمة ( T ) المحسوبة ( 1.12 ) ، عند مستوى معنوية (Sig. = 0.26) وهي غير دالة احصائيا ، اما قيمة B لصياغة الفرضيات فقد بلغت ( B = 0.23 ) ، و خطأ معياري ( Std. error = 0.11 ) ، كما بلغت قيمة بيتا (  $\beta = 0.22$  ) و ان قيمة ( T ) المحسوبة ( 2.20 ) عند مستوى معنوية ( Sig. = 0.03 ) وهي دلالة احصائيا ، فيما بلغت قيمة B للتفكير في الوقت ( B = 0.04 ) ، و خطأ معياري ( Std. error = 0.10 ) ، كما بلغت قيمة بيتا (  $\beta = 0.32$  ) ، و ان قيمة ( T ) المحسوبة ( 3.07 ) ، وبمستوى معنوية (0.00)، وهي دالة احصائيا . وتبين من تحليل ان مسار ان من المسارات التفكير الاستراتيجي قد ثبتت معنويتها وعليه لا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الاولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص ) في تقييم المخاطر بأبعادها مجتمعة في وزارة الصحة السعودية .

### الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص ) في الاستجابة للمخاطر بأبعادها مجتمعة في وزارة الصحة السعودية .

جدول (4-19) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في الاستجابة للمخاطر

| T      | قيمة (T)<br>المحسوبة | المعاملات<br>المعيارية<br>Standardized<br>coefficients | معاملات الانحراف<br>المعيارية<br>Unstandardized<br>coefficients |       | المتغير المستقل     | المتغير التابع |
|--------|----------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------|---------------------|----------------|
|        |                      |                                                        | الخطأ<br>المعيارية                                              | B     |                     |                |
| SIG.   |                      | معامل بيتا $\beta$                                     |                                                                 |       | التفكير الاستراتيجي |                |
| 0.40   | 0.83                 | 0.10                                                   | 0.10                                                            | 0.09  | القصد الاستراتيجي   | إدارة المخاطر  |
| 0.02   | 2.33                 | 0.24                                                   | 0.09                                                            | 0.21  | التصور النظري       |                |
| 0.64   | 0.47-                | 0.05-                                                  | 0.10                                                            | 0.05- | صياغة الافتراضات    |                |
| 0.11   | 1.61                 | 0.14                                                   | 0.10                                                            | 0.15  | التفكير في الوقت    |                |
| 0.00   | 3.48                 | 0.36                                                   | 0.11                                                            | 0.38  | اقتناص الفرص        |                |
| Sig. F | قيمة F<br>المحسوبة   | DF                                                     | معامل التحديد $R^2$                                             |       | معامل الارتباط R    |                |
| 0.00   | 27.53                | 5                                                      | 0.49                                                            |       | 0.70                |                |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول (4-20) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر التفكير الاستراتيجي

بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص)

في الاستجابة للمخاطر ، يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ (  $R = 0.70$  ) يعني ذلك وجود ارتباط

بدرجة عالية بين التفكير الاستراتيجي و الاستجابة للمخاطر في وزارة الصحة في السعودية ، وقدرت قيمة

معامل التحديد (  $R^2 = 0.49$  ) ، وهذا يعني أن التفكير الاستراتيجي يفسر نسبة ( 49 % ) من التباين في

الاستجابة للمخاطر، بدرجة حرارة (  $DF = 5$  ) ، كما بلغت (  $F = 27.53$  ) عند مستوى دلالة (  $Sig. = 0.00$  ) ،  
، مما يشير الى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) ،

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بان قيمة B للقصد الاستراتيجي قد بلغت (  $B = 0.09$  )  
( ، وخطأ معياري (  $Std. error = 0.10$  ) ، وكما بلغت قيمة بيتا (  $\beta = 0.10$  ) وان قيمة (  $T$  ) المحسوبة (  $0.85$  )  
( عند مستوى معنوية (  $Sig. = 0.40$  ) ، وهي غير دالة احصائيا ، اما قيمة B للتصور النظمي فقد بلغت (  $B = -0.21$  )  
( ، وخطأ معياري (  $Std. error = 0.09$  ) ، كما بلغت قيمة بيتا (  $\beta = 0.24$  ) وان قيمة (  $T$  ) المحسوبة (  $2.33$  ) عند  
مستوى معنوية (  $Sig. = 0.02$  ) ، وهي ذات دلالة احصائية ، اما قيمة B لصياغة الفرضيات فقد بلغت (  $B = -$   
(  $0.05$  ) ، وخطأ معياري (  $Std. error = 0.10$  ) ، وقدرت بيتا (  $\beta = -0.05$  ) وان قيمة (  $T$  ) المحسوبة بلغت  
قيمها (  $-0.47$  ) عند مستوى معنوية (  $Sig. = 0.64$  ) وهي غير دالة احصائية ، فيما حققت B للتفكير في الوقت  
بقيمة (  $B = 0.15$  ) ، وخطأ معياري (  $Std. error = 0.10$  ) ، كما بلغت قيمة بيتا (  $\beta = 0.14$  ) و أن قيمة (  $T$  )  
المحسوبة (  $1.61$  ) عند مستوى معنوية (  $Sig. = 0.11$  ) وهي غير دالة إحصائية . وتبين مما سبق أن مسار أن  
من مسارات التفكير الاستراتيجي قد ثبتت معنويتهما وعليه لا يمكن القبول بالفرضية الصفية الأولى والقبول  
بالفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (  $\alpha \leq 0.05$  )  
القصد الاستراتيجي ، والتصور النظمي ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في  
الاستجابة للمخاطر بأبعادها مجتمعة في وزارة الصحة السعودية .

#### الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد  
الاستراتيجي ، والتصور النظمي ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في مراقبة  
المخاطر بأبعادها مجتمعة في وزارة الصحة السعودية .

جدول (4-20) نتائج اختبار أثر التفكير الاستراتيجي في تحديد المخاطر مراقبة المخاطر

| T       | قيمة (T)<br>المحسوبة | المعاملات<br>المعيارية<br>Standardized<br>coefficients | معاملات<br>الانحراف المعياري<br>Unstandardized<br>coefficients |       | المتغير المستقل        | المتغير التابع |
|---------|----------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------|------------------------|----------------|
|         |                      |                                                        | الخطأ<br>المعياري                                              | B     |                        |                |
| SIG.    |                      | معامل بيتا $\beta$                                     |                                                                |       | التفكير<br>الاستراتيجي |                |
| 0.40    | 0.83                 | 0.10                                                   | 0.10                                                           | 0.09  | القصد الاستراتيجي      | إدارة المخاطر  |
| 0.02    | 2.33                 | 0.24                                                   | 0.09                                                           | 0.21  | التصور النظري          |                |
| 0.64    |                      |                                                        |                                                                |       | صياغة                  |                |
| 0.11    | 0.47-                | 0.05-                                                  | 0.10                                                           | 0.05- | الافتراضات             |                |
| 0.00    | 1.61                 | 0.14                                                   | 0.10                                                           | 0.15  | التفكير في الوقت       |                |
|         | 3.48                 | 0.36                                                   | 0.11                                                           | 0.38  | اقتناص الفرص           |                |
| Sig . F | قيمة F<br>المحسوبة   | DF                                                     | معامل التحديد<br>R <sup>2</sup>                                |       | معامل الارتباط R       |                |
| 0.00    | 27.53                | 5                                                      | 0.49                                                           |       | 0.70                   |                |

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمخرجات spss

يوضح الجدول (4-21) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي لأثر التفكير الاستراتيجي

بأبعاده (القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص)

في مراقبة المخاطر ، يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط قد بلغ ( R = 0.66 ) يعني ذلك وجود علاقة عالية

بين التفكير الاستراتيجي و مراقبة المخاطر في وزارة الصحة في السعودية ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.44$ ) ، وهذا يعنى أن التفكير الاستراتيجي يفسر نسبة (44 %) من التباين في مراقبة المخاطر، بدرجة حرارة ( $DF = 5$ ) ، كما بلغت ( $F = 22.08$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig. = 0.00$ ) ، مما يشير الى معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ،

كما تبين نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية بان قيمة B للقصد الاستراتيجي قد بلغت ( $B = 0.21$ ) ، وخطأ معياري ( $Std. error = 0.11$ ) ، وكما بلغت قيمة بيتا ( $\beta = 0.22$ ) وان قيمة (T) المحسوبة (1.83) عند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.07$ )، وهي غير دالة احصائيا ، اما قيمة B لصياغة الفرضيات فقد بلغت ( $B = -0.11$ ) ، وخطأ معياري ( $Std. error = 0.11$ ) ، كما بلغت قيمة بيتا ( $\beta = -0.10$ ) وان قيمة (T) المحسوبة (0.98) عند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.33$ ) ، وهي غير دالة احصائيا ، فيما بلغت قيمة B للتفكير في الوقت B ( $\beta = -0.00$ ) ، وخطأ معياري ( $Std. error = 0.11$ ) ، كما بلغت قيمة بيتا ( $\beta = -0.00$ ) وان قيمة (T) المحسوبة (-0.01) عند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.99$ ) وهي غير دالة احصائيا ، واما لاقتناص الفرص فقد بلغت قيمة ( $B = 0.23$ ) ، وخطأ معياري ( $Std. error = 0.11$ ) ، كما بلغت قيمة بيتا ( $\beta = -0.00$ ) و ان قيمة (T) المحسوبة (-0.01) عند مستوى معنوية ( $Sig. = 0.99$ ) وهي غير دالة احصائيا . واما بالنسبة لاقتناص الفرص فقد بلغت قيمة ( $B = 0.23$ ) ، فيما بلغ الخطأ المعياري ( $Std. error = 0.12$ ) ، بينما بلغت قيمة بيتا ( $\beta = 0.20$ ) ، كما بلغت قيمة T المحسوبة (1.88) ، وبمستوى دلالة معنوية (0.06) وهي غير دالة احصائيا . وتبين مما سبق ان مسار واحدا من مسارات التفكير الاستراتيجي قد ثبتت معنويته وعليه لا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الاولى وقبول بالفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) في مراقبة المخاطر بأبعادها مجتمعة في وزارة الصحة السعودية .

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 مناقشة النتائج

— أوضحت نتائج تحليل وصف المتغير المستقل وهو التفكير الاستراتيجي أن مستويات الأهمية النسبية لأبعاد التفكير الاستراتيجي ( القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الفرضيات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص) جاءت جميعها مرتفعة باستثناء صياغة الفرضيات ، فقد جاء من حيث الأهمية اقتناص الفرص في الترتيب الأول من بين أبعاد التفكير الاستراتيجي ، وجاء التفكير في الوقت بالمرتبة الثانية بالأهمية ، ثم جاء التصور النظري بالمرتبة الثالثة ثم جاء القصد الاستراتيجي بالمرتبة الرابعة وجاءت صياغة الفرضيات بالمرتبة الخامسة والخيرة . فهذه النتائج تؤكد أن الأهمية النسبية لأبعاد التفكير مرتفعة ، وان اقتناص الفرص في الترتيب الأول ، يعود سبب ذلك الى طبيعة عمل وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية . حيث يفسر الباحث الى أن المديرين يؤمنون بان الشركات التي يعملون فيها يهتمون لاقتناص الفرص بدرجة عالية ، فالشركات تسعى جاهدة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة ، بالإضافة امتلاكها القدرة على الاستفادة من فرص الأسواق الجديدة ، ثم تلاه التفكير في الوقت ثانيا وهذا يعزى إلى الاهتمام الكبير لإدارات وزارة الصحة في المملكة للتفكير في الوقت ، ثم حل التصور النظري بالمركز الثالث وهذا يشير إلى الاهتمام المرتفع لإدارات وزارة الصحة السعودية بالتفكير في الوقت ، فهي كذلك تعطي الاهتمام للماضي وتوظيفه لاستشراف المستقبل ، وكذلك وتقوم بتحديد الوسائل والأساليب لسد الفجوة بين الماضي والحاضر والمستقبل ، وداء القصد الاستراتيجي في الترتيب الرابع ، وهذا يؤكد إلى الاهتمام المرتفع لغدارات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .

بالقصد الاستراتيجي ، فهي تمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها توجهاتها ، وأخيرا جاء في المرتبة الخامسة صياغة الفرضيات وهذا يبين إلى الاهتمام المتوسط لإدارات وزارة الصحة السعودية بالمملكة العربية السعودية . بصياغة الافتراضات ، فهم لا يعتمدون على الحدس عند صياغة استراتيجيات الوزارة ، ولا تسمح لهم الوزارة بشكل كبير على التجربة والاستكشاف ، أو وضع السيناريوهات .

- أظهر نتائج تحليل وصف المتغير التابع وهو إدارة المخاطر أن مستويات الأهمية لأبعاد إدارة المخاطر ( تحديد المخاطر ، وتقييم المخاطر ، ومراقبة المخاطر ) جميعها كانت بأهمية مرتفعة ، وبمجملة فقرات إدارة المخاطر فقد كانت الأهمية مرتفعة ، حيث جاءت الاستجابة للمخاطر في الترتيب الأول من حيث أهميتها مقارنة بأبعاد إدارة المخاطر الأخرى ، وتقييم المخاطر بالمركز الرابع الأخير فالأهمية ، ويمكن تفسير حصول الاستجابة للمخاطر على أهمية نسبية مرتفعة وذلك للاهتمام المرتفع للمديرين في وزارة الصحة السعودية للاستجابة للمخاطر ، فهم يعتقدون بأن الاستجابة للمخاطر تساهم في خفض احتمال تأثير المخاطر ، لذلك فهي تتبنى إجراءات المعالجة الممكنة عند حدوث المخاطر ، إما حصول تقييم المخاطر على أهمية مرتفعة وفي الترتيب الثاني فسرت إلى الاهتمام المرتفع لإدارات وزارة الصحة السعودية بتقييم المخاطر ، وتقييم احتمالية وقوع المخاطر لمعرفة درجة تأثيرها ، ورفع تقارير عن تقييم المخاطر لتقديم الدعم لمتخذ القرار ، وكانت تحديد المخاطر بأهمية مرتفعة وبالمركز الثالث ، مما يؤكد إلى الاهتمام المرتفع لإدارات وزارة الصحة السعودية بتحديد المخاطر ، فهي تختار العاملين الذين لديهم المعرفة في تحديد المخاطر أتت بالمركز الرابع وبأهمية مرتفعة وهذا يبين على الاهتمام الكبير لإدارات وزارة الصحة السعودية بمراقبة المخاطر ، فهي لديها القدرة على التحكم بالمواقف وتجنبها ، وقيامها برصد حالات المخاطر والإبلاغ عنها .

- أظهرت نتائج تحليل وصف المتغير المعدل الدعم المنظم أن مستويات الأهمية للدعم المنظم جاءت متباينة ، ويمكن شرح نتائجها بالاعتماد على قيمة المتوسطات الحسابية التي تم التحقق منها من خلال التحليل الإحصائي ، فيبين أن إجابة أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات كانت بأهمية متفاوتة بين المرتفعة والمتوسطة ، ويفسر هذا إلى الاهتمام المتوسط لإدارات وزارة الصحة السعودية بالدعم المنظم ، فهي بالرغم من تشجيعها للعاملين على تنمية قدراتهم ، إلا أن العاملين لا يشعرون بشكل كبير بمعاملتهم بإنصاف ، لكن في المقابل الشركات تبادر لمساعدتهم عند مواجهتهم مشكلات في العمل ، وتشجعهم على التعبير عن أفكارهم ، فهي تحاول وضع نظام متناسب فيه أجور العاملين مع ما يبذلونه من جهود في العمل .

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية . ، أن أبعاد التفكير الاستراتيجي التصور النظري واقتناص الفرص لها تأثير معنوي في إدارة المخاطر ، حيث كانت اقتناص الفرص الأكثر تأثيراً ، إذ تعطى وزارة الصحة السعودية أولوية للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل من مصادر متعددة ، والاستفادة من فرص الأسواق الجديدة ، والتعرف على الفرص الأكثر نجاحاً في البيئة التنافسية ، ويلى ذلك التصور النظري ويعبر ذلك على اهتمام إدارات وزارة الصحة السعودية بمهامها على أنها نظام مترابط الأجزاء ، وتحليل عوامل المنافسة مع الشركات المماثلة عند وضع خططها الاستراتيجية ، وتشخيص المشكلة بأكملها قبل تقسيمها الى أجزاء ، إما صياغة الافتراضات ، والقصد الاستراتيجي ، والتفكير في الوقت فكانت تأثيرها غير دال إحصائياً .

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الافتراضات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص ) في تحديد المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية . ، خلصت الدراسة لوجود علاقة ارتباط بدرجة عالية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده في تحديد المخاطر ، مما يؤكد على أن مديري وزارة الصحة السعودية يؤمنون بأن الشركات التي يعملون بها تجدى أهمية لصياغة الافتراضات ، حيث تسعة تلك الشركات الاستفادة من التجارب السابقة لفهم المواقف الحالية ، والبحث عن تفسيرات متعددة للموقف ، وبالتالي يظهر في اختيار الوزارة للعاملين الذين لديهم معرفة عند تحديد المخاطر ومشاركة فرق العمل في ذلك ، إما القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص فكان تأثيرها غير دال إحصائياً .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الافتراضات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص ) في تقييم المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية . ، توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط بدرجة عالية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده في تقييم المخاطر ، وأظهرت الدراسة أن صياغتها الافتراضات واقتناص الفرص لهما تأثير معنوي في تقييم المخاطر ، وهو يؤكد على أن وزارة الصحة السعودية تسعى جاهدة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل ، وتقوم بتعديل استراتيجياتها تحسباً لأية تغيرات بيئية ، وهذا ينعكس على قيام الشركات بقياس

المخاطر ومعرفة درجة تأثيرها لدعم متخذي القرار ، أما القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، والتفكير في الوقت ، فكان تأثيرها غير دال إحصائيا .

— وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الافتراضات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص ) في الاستجابة للمخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية . ، خلصت الدراسة لوجود علاقة ارتباط بدرجة عالية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده في الاستجابة للمخاطر ، وأظهرت الدراسة أن التصور النظري واقتناص الفرص لهما تأثير معنوي في الاستجابة للمخاطر ، مما يؤكد على أن وزارة الصحة السعودية تسعى جاهدة للحصول على أفكار جديدة لتطوير العمل ، وتقوم بتعديل استراتيجياتها تحسبا لأية تغيرات بيئية ، وهذا يظهر اهتمام الشركات في خفض احتمال تأثير غير دال إحصائيا .

— وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده ( القصد الاستراتيجي ، والتصور النظري ، وصياغة الافتراضات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص ) في مراقبة المخاطر وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية . ، توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط بدرجة عالية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده في مراقبة المخاطر ، وأظهرت الدراسة أن التصور النظري له تأثير معنوي في مراقبة المخاطر ، مما يؤكد على أن وزارة الصحة السعودية لا تهمل البيانات التاريخية والقرارات الماضية عند اتخاذ القرارات ، وهذا يساعد تلك الشركات في التحكم في المخاطر ، اما القصد الاستراتيجي ، وصياغة الافتراضات ، والتفكير في الوقت ، واقتناص الفرص ، فكان تأثيرها غير دال إحصائيا .

— تؤكد النتائج وجود دور الدعم المنظم في تحسين اثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية . ، حيث يفسر تحسين الأثر على أهمية تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم ، والتعبير عن آرائهم وأفكارهم ، ومبادرة إدارات وزارة الصحة السعودية بمساعدتهم عند مواجهتهم العقبات في العمل ، يجعلهم أكثر إيمانا برؤية شركاتهم ، وقناعة بتحقيقها ، والمساهمة مع الإدارة في تحليل عوامل المنافسة عند وضع الخطة الاستراتيجية ، وتشجيعهم على الخيال والحدس ، وربط المواقف الماضية مع الظروف المستقبلية ، والتفكير ففي كيفية اقتناص الفرص ، وهذا يعنى قدرة إدارات وزارة

الصحة على تحديد المخاطر التي سوف تواجهها ، وتقييم درجة التأثير المحتمل على أنشطتها ، مما يسهل عملية الاستجابة لها والحد من أثارها من خلال عملية الت رصد لها ومراقبة التغيرات البيئية .

## 2.5 الاستنتاجات

توصل الباحث للاستنتاجات التالية :

- أن وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. خططتها الاستراتيجية قصيرة المدى فهي لا تستشرف المستقبل على المدى البعيد .
- أن وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية لا تقوم بتنظيم الاجتماعات لإيصال رؤيتها للعاملين بشكل دوري.
- يتضح أن اهتمام الوزارة بإدارة مهامها على أنها نظام مترابط ، ولكن لا تستطيع فهم كيفية التفاعل معها ، كما أنها تواجه صعوبة في تحليل عوامل المنافسة لدى الشركات المماثلة ، فهي بحاجة لتحديد أصحاب المصلحة لمعرفة مدى تأثيرهم على أنشطتها .
- هناك تردد واضح من قبل إدارات وزارة الصحة السعودية في السماح للعاملين بالتجربة والاستكشاف ، أو افتقار بعض القدرات لدى العاملين عند صياغة الاستراتيجيات كالتوقع والحدس ووضع السيناريوهات تهتم وزارة الصحة بتاريخها ، فهي تعتمد على تجاربها في الماضي ومعرفة الصعوبات والعقبات التي واجهتها في الماضي وربطها بالمستقبل لمحاولة عدم الوقوع في نفس الأخطاء .
- تعي وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية .بأنها تعمل في بيئة تنافسية سريعة التغيرات ، فهي تهتم بالأفكار الجديدة لتطوير الأعمال ، وذلك للاستفادة من الفرص المتاحة ، وتكون سباقة لاقتناصها .
- تغفل وزارة الصحة السعودية تحديد أصحاب المصلحة عند القيام بتحديد المخاطر ، مما يؤدي إلى ظهور أخطاء لم تأخذ بعين الاعتبار ، وبالتالي وقوع الشركات في مخاطر غير متوقعة .
- تعتمد وزارة الصحة بشكل كبير على استراتيجية محددة فهي لا تضع استراتيجيات بديلة للمخاطر ، وهذا سوف يخلق العديد من الخسائر عند حدوث المخاطر المحتملة الناتجة عند عدم التأكد .

- معظم وزارة الصحة السعودية بحاجة إلى أنظمة معلومات متطورة قادرة على مراقبة التغيرات البيئية بدقة . وهذا يساعدها في سهولة وسرعة اتخاذ القرار ، واكتشاف حالات الإنذار المبكرة للمخاطر .
- يرى الباحث أنه لا يزال العاملون في وزارة الصحة السعودية يشعرون بعدم الإنصاف في المعاملة ، ووجود أنظمة المكافئة غير قائمة على الإسهامات التي قدمها الموظفون ، فالجور لا تتناسب مع حجم المسؤوليات والواجبات المحددة ، وعدم اهتمام إدارات الشركات بغلاء المعيشة وارتفاع الأسعار .

### 3.5 التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة يوصى الباحث إدارات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية بما يلي :

- يوصى الباحث وزارة الصحة السعودية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل ، ووضع خط استراتيجية بعيدة الأمد ، من خلال منحهم دورات تدريبية وتأهيلهم في كيفية إعداد تلك الخطط
- قيام وزارة الصحة بتنظيم اجتماعات بشكل دوري ومستمر لإيصال رؤية الوزارة للعاملين للتأكد من العمل بما جاء بها وإرسائها في عقول العاملين .
- على وزارة الصحة السعودية تشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات ، وتطوير قدراتهم على الحدس والتبصر والخيال من برامج ولقاءات العصف الذهني ، وبرامج متخصصة .
- تحتاج وزارة الصحة السعودية إلى حصر وتحديد أصحاب المصلحة للشركة ، وذلك لتحديد المخاطر ، من خلال معرفة الأنشطة الرئيسية والداعمة ، وتحديد الموردين والزبائن ، والمساهمين والمالكين ، وغيرهم من أصحاب المصلحة ، ومدى تأثيرهم في تلك الأنشطة .
- يتطلب من وزارة الصحة إيلاء اهتمام أكبر بالاستراتيجيات البديلة للاستجابة للمخاطر ، وعدم الاعتماد على خطة محددة من خلال إعداد استراتيجيات أخرى (أ ، ب ، ج) ، تحسباً لظروف طارئة قد تواجهها الوزارة .

- لا تزال وزارة الصحة بحاجة إلى أنظمة متطورة حديثة تستطيع مساعدة إدارات الوزارة على مراقبة التغيرات التي تحدث في قطاع المقاولات ، والقدرة على اكتشاف الإنذارات المبكرة ، وهذا يتطلب التعاقد مع شركات متخصصة في تطوير البرامج والأنظمة لمراقبة المخاطر ، أو استقطاب المهندسين المتخصصين لإعداد برنامج يتلاءم مع استراتيجية الوزارة .
- يوصى البحث إدارات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية العمل على وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون ، كما أنه يجب معاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل ن وعدالة توزيع المكافآت مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين الأداء .

## Abstract

This study aimed to evaluate the impact of strategic thinking in its various dimensions (strategic intent, systemic vision, hypothesis formulation, time thinking, and opportunity recognition) on risk management with its different dimensions (risk identification, risk evaluation, risk response, and risk monitoring) in the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population consisted of 205 companies representing the Ministry of Health, and a comprehensive survey method was used, where 205 questionnaires were distributed, and 149 valid responses were received for statistical analysis.

The study employed a descriptive quantitative method, and data were analyzed using a variety of statistical techniques. The results indicated a statistically significant impact of strategic thinking on risk management within the Ministry of Health in Saudi Arabia. It also revealed high levels of both strategic thinking dimensions and risk management dimensions.

The study provided several recommendations aimed at helping the Ministry of Health's departments enhance strategic thinking and risk management dimensions while achieving a balance between them. Key recommendations included developing managers' abilities to anticipate the future and encouraging them to prepare scenarios and hypotheses. Additionally, the study suggested the use of advanced systems for risk monitoring and emphasized the importance of alternative strategies for risk response, rather than relying on a single plan.

**Keywords:** Strategic Thinking – Risk Management – Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia.

## المراجع

### أولا المراجع العربية

- بالواضح، أحمد سيف الدين، الجلول، محمد، و مهدي، عمر. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. *مجلة /اقتصاديات المال والأعمال،* مج6، ع1 ، 137.113 -
- بغنامي، نجاه وسيلة، وبلعيد، كمال (2020). أهمية منهجية ادارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة،* 14(2)، 526-545.
- بن بتييس، بلال، وشريط، صلاح الدين (2020). إدارة المخاطر ومساهمتها في تفعيل أداء شركات التأمين دراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين sea. *مجلة الاقتصاد الجديد،* 336-357 (2) 11
- الحسني، عبد الله بن حمود بن محمد، و الخالي، شاكركر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمين في وزارة الصحة العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- خرمش، منى، و بحري، صابر. (2021). التفكير الاستراتيجي كاستراتيجية تطويرية للمنظمات في ظل تغيرات اليوم: منظور تحليلي. *مجلة العلوم الإنسانية،* مج5، الإصدار 2 ، 264 - 276.
- الدليبي، فائق، حمد، (2013) ، " العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرهما في سلوكيات فرق "العمل" رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- الدهاسات، هشام خجيل أحمد. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي - الأردن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،* مج6، ع10 ، 82 - 98.
- الدوري، زكريا وأحمد علي صالح (2009). الفكر الاستراتيجي: وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- شاهين سلامة (٢٠٠٢) دراسة العلاقة ما بين الدعم التنظيمي وقرارات لدى المشرفين مجلة النور للدراسات العدد الحادي عشر. ١١٢ مؤته. الأردن.
- الشعلان، مضايي محمد. (٢٠١٤) . الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلة ٣ ، العدد. ١٢
- شلوق، سماح أنور، وبرهم، بلال يوسف (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على تطوير رأس المال البشري في المؤسسات الرياضية المحترفة في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث سلسلة البحوث الإدارية، 6(2)، 401-434.
- الشمري، ريم أحمد حسني، و الشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج7، ع3 ، 11 - 48.
- الشوابكة، محمد فارس، و مساعدة، ماجد عبد المهدي محمد. (2021). أثر استراتيجيات الريادة في تعزيز التفكير الاستراتيجي: دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية "أورانج" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
- صغر، حنان عبد الرزاق محمد، و الزعي، خالد يوسف محمد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط: دراسة ميدانية في مؤسسة قطر التعليمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). الإدارة الإستراتيجية . دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع و الطباعة.
- عبد السلام، غادة محمد (٢٠٠٩). الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في ج. م. ع - دراسة تحليلية رسالة ماجستير غير منشورة قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية جامعة عين شمس.
- عبد الله، آدم الفاتح سليمان. (2022). التفكير الاستراتيجي كمنهج متقدم لتطوير الموارد البيئية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع15 ، 1 - 36.

- العجايب، آمنة طشحيل ونان، و النجار، فايز جمعة صالح. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العجايب، آمنة طشحيل ونان، و النجار، فايز جمعة صالح. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2016). إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي . دار دجلة للنشر والتوزيع.
- عميش، سميرة، وناصري، سمية (2020). التفكير الاستراتيجي وتأثيره على إدارة أزمات المؤسسات دراسة حالة عينة من المؤسسات الجامعية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم نجاريه، 13(3)، 915-929.
- عواد، عمر محمد احمد (٢٠٠٧) محددات ونتائج الدعم التنظيمي المدرك: دراسة تطبيقية مجلة البحوث الإدارية، مجلد ٢٥ العدد ٣ مصر، ص ١١-٤٣
- عودة، جهاد (2020). المخاطر الإستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف.
- عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عيسى، مهند حنا نقولا (2010). إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية. دار الراجية للنشر والتوزيع.
- القضاة، علاء قاسم مصطفى، و الجوازنة، بهجت عيد. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: بنك الاسكان للتجارة والتمويل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

- مثنائي، بلال احمد، القضاة، نضال فواز، وذيابات، خالد محمد (2021). دور التفكير الاستراتيجي ادارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة أربد بالأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 261-290.
- المجالي، محمد عبدالوهاب عودة، و الحواجرة، كامل محمد يوسف. (2020). أثر إدارة المخاطر الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الإستراتيجية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 374-388.
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 374-388.
- مختار، حسن محمد احمد محمد (2010). إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- المربع، صالح بن سعد. (2015) معوقات التفكير الاستراتيجي، مجلة الأمن والحياة، جامعة نايف.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٣). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الافراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الاعمال العام بمحافظة الدقهلية المجلة العلمية التجارة والتمويل. كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد ٢، العدد ٢.
- موسى، شقيري نوري، نور، محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سمير (2012). إدارة المخاطر. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2008). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل الآخرين، مع اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## ثانيا المراجع الاجنبية

- Ahmad Zainal Ariffin, and Yekta Zeinab Amini (2010) "Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran ", Intangible Capital, Vol. 6, Issue.
- Allen, D.G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Andriyanti, N. P. V., & Supartha, I. W. G. (2021). Effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediating variables. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 46-55.
- Ayers, John Cerm, & Hutchins, Greg (2019). Project risk management. CERM Academy.
- Chapelle, Ariane (2019). Operational risk management: Best practices in the financial services industry. John Wiley & Sons Ltd.
- Colquitt, Jason A. and Greenberg, Jerald. (2003). Organizational Justice: A Fair Assessment of The State of The Literature", in Greenberg, Jerrold, *Organizational Behavior: The State of Science* (Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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>.
- Hopkin, Paul (2017). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management (4th ed.). Kogan Page Publishers.

- Huang, I. C., Du, P. L., Wu, L. F., Achyldurdyeva, J., Wu, L. C., & Lin, C. S. (2021). Leader–member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 249-264.
- Islam, R. & Sadaqar, S. (2011). Investigating The Relationship of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior Among Teaching Staff Of University Of The Punjab. *European Journal of Scientific Research*, Vol.57, No.1, Pp. 53-67
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Kalenzi, A., & Namono, R. (2022). Perceived organizational support, self-efficacy and work engagement: testing for the interaction effects. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 201-228.
- Ng, Thomas W. H. and Sorensen, Kelly L.(2008). Toward A Further Understanding of The Relationship between Perceptions of Support and Work Attitudes. *Group & Organization Management*, Vol. 2, NO.1
- Pilevar Elham&peymanizad Hossein &Alizadeh Roya,(2013) "Effects of Perceived Organizational Support on Attitudes of Physical Education Teachers" *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.
- Rhoades, L & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714
- Salamzadeh, Y., Bidaki, V. Z., & Vahidi, T. (2018). Strategic thinking and organizational success: Perceptions from management graduates and students. *Global Business & Management Research*, 10(4).

- Srivastava, S., & D'Souza, D. (2020). An empirical examination of the relationship between managerial strategic thinking and absorptive capacity of the organization. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 51-71.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk management



# **The Impact of Strategic Thinking on Risk Management: An Applied Study on Health Organizations**

Preparation:

**KHALID SALEH ALHASSAN**

**241000928**

Supervision:

**Dr. Asmaa Abo Anzah**

**Dr. engy Hassan Nashat**

**1446-2024**