

## العنوان

"أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض"

**The impact of strategic intelligence on risk management at King Khalid University "**

**"Hospital in Riyadh**

إعداد الطالبين /

فيصل خليفه سعد النومسي

سلطان خليفه سعد النومسي

إشراف /

د/ وليد عبد الجواد سليمان صديق

د/ الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

٢٠٢٣

Midocean University

Management college

Department/Specialization .....



**The impact of strategic intelligence on risk management at King Khalid University "**

**"Hospital in Riyadh**

**student preparation/**

Faisal Khalifa Saad Alnwmasi

**Sultan** Khalifa Saad Alnwmasi

**Supervisor/**

**Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq**

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

## جدول المحتويات

|    |                            |
|----|----------------------------|
| ١  | مقدمة الدراسة:             |
| ١  | مشكلة الدراسة:             |
| ٢  | أهداف الدراسة:             |
| ٣  | أهمية الدراسة:             |
| ٣  | الدراسات السابقة:          |
| ٨  | فجوة الدراسة:              |
| ٨  | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| ٩  | فروض الدراسة:              |
| ٩  | متغيرات الدراسة:           |
| ١٠ | نموذج الدراسة:             |
| ١٠ | منهجية الدراسة:            |
| ١٠ | الأساليب الإحصائية:        |
| ١١ | مجتمع وعينة الدراسة:       |
| ١١ | أدوات الدراسة:             |
| ١٢ | صدق أداة البحث:            |
| ١٢ | ثبات الأداة:               |
| ١٢ | تقسيم الدراسة المقترح:     |
| ١٢ | قائمة المراجع والمصادر:    |

## مقدمة الدراسة:

يُعد الذكاء الاستراتيجي من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة على أنه المحور الأساسي الذي يركز عليه جميع العمليات التخطيطية المستقبلية، ويمثل نظام الذكاء الاستراتيجي هو الجانب الذي يهتم بإدارة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، حيث تتعرض جميع المنظمات من حين إلى آخر إلى تهديدات تواجه نجاح واستقرار المنظمة، وذلك لحدوث تغيرات في اتجاهات البيئة والأوضاع المختلفة التي تمر بها وذلك من جميع نواحي الحياة وخاصة المؤثرات التي انعكست على طبيعة العلاقات التنظيمية والتي تؤثر على تحديد الفرص والعمل على استغلالها وفهم جميع الجوانب المتعلقة بالأزمة والعمل على تحليلها وتحديد المعوقات التي أدت لذلك؛ لذا فإن الجانب الأساسي في نظام إدارة المنظمة هو الذكاء الاستراتيجي للعمل على اكتساب الفرصة الصحيحة واتخاذ القرارات بناء على ذلك، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوب فيها وهذا يعتمد على تطبيق إدارة الذكاء الاستراتيجي، بناء على المعلومات التي يعتمد عليها في إجراء عملياته المخططة لها بالاستناد إلى المؤشرات والتنبؤ بها واستشراف مستجداتها وتحليل معطياتها وهيكلتها في ابتكار استراتيجيات جديدة تساهم في مواجهة الأزمات والعمل على معالجتها.<sup>(١)</sup>

تم تطوير نظام إدارة استمرارية الأعمال الذي يتضمن جمع الأساليب والإجراءات والقواعد الشاملة التي تضمن استمرارية الأعمال في ظل مواجهة أي معوقات تؤثر على نظام إدارة الأعمال وبالإضافة إلى ذلك يتم توفير معرفة التهديدات الداخلية والخارجية المحتملة، كما تم تحديد الاستجابة لهذه التهديدات من خلال نظام عمل الموظفين بالمؤسسة، وعليه تم معرفة جميع الاحتمالات الموجه للمؤسسة من مخاطر أو تهديدات أو تحديات مستقبلية؛ لضمان استمرار بيئة العمل والقدرة على دعم واتخاذ القرارات الهادفة لنجاح واستمرار المنظمة في ظل التغيرات البيئية، وفي ضوء ما سبق تقوم هذه الدراسة على أساس اكتشاف الدور الفعال للذكاء الاستراتيجي بالمنظمات الصحية على إدارة المخاطر وبالأخص مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.<sup>(٢)</sup>

## مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات الصحية إلى تحقيق رسالتها وأهدافها من خلال الحفاظ على الضبط الداخلي وضمان الجودة في مؤسساتها، ومع ذلك، تواجه تلك المنظمات العديد من التحديات التي تشكل تهديدات أو مخاطر قد تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها، وتتمثل المخاطر التي يمكن أن تواجه تلك المنظمات في الأحداث أو الظروف التي قد تؤثر سلباً على أهداف المؤسسة، ف تلك المخاطر متنوعة ومتباينة في حدتها وشدتها، ومن أمثلة المخاطر التي يمكن أن تواجه المنظمات الصحية في عالمنا المعاصر، المخاطر المالية والتشغيلية والتكنولوجية والبيئية والوائح التنظيمية والاستراتيجية والسياسية والتعويضية إلى جانب مخاطر السمعة والإشاعات.<sup>(٣)</sup>

---

(١) مثنى سعد ياسين، دور إدارة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة

والاقتصاد، جامعة الحمدانية، مج (١٠)، ع (١)، ٢٠٢٠.

(٢) فايز جمعة صالح النجار، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

(٣) هالة عبد المنعم أحمد، إدارة المخاطر في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٤)، ٢٠٠٨.

وعلى الرغم من الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده المختلفة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظري، الشراكة، الدافعية) في إدارة المخاطر ، إلا أنه غير واضح بشكل كافٍ في نظام إدارة المنظمات الصحية، فعدم إدراك طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة المخاطر ، جعلها أهم عائق لجميع المؤسسات التنظيمية، ونتيجة لظهور العديد من التغيرات في بيئة العمل، فقد أدى هذا إلى ظهور العديد من العوامل السلبية التي تهدد فاعلية وكفاءة العمل بالمنظمات الصحية وخصوصاً مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض، هذا ما دفع الباحث لتوضيح الدور الفعال للذكاء الاستراتيجي على إدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.<sup>(٤)</sup>

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي ما هو الدور الفعال للذكاء الاستراتيجي على إدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض؟

ويندرج من ذلك التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية متمثلة في:

- ماهية وطبيعة الذكاء الاستراتيجي بالمنظمات الصحية؟
- ما هي طبيعة المخاطر التي توجه المنظمات الصحية؟
- ما هو الدور الفعال للذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض؟
- ما هي التوجهات المستقبلية المخطط لها لنجاح نظام الذكاء الاستراتيجي لإدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض؟

### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.

ويندرج من ذلك الهدف عدة أهداف فرعية متمثلة في:

- التعرف على ماهية الذكاء الاستراتيجي بالمنظمات الصحية.
- التعرف على طبيعة المخاطر التي توجه المنظمات الصحية.
- الدور الفعال للذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.
- التنبؤ بالتوجهات المستقبلية المخطط لها لنجاح نظام الذكاء الاستراتيجي لإدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.

---

(٤) مها محمود ناجي، أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية الأزمات دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية،

كلية الآداب، جامعة أسيوط، ٢٠٢١

## أهمية الدراسة:

### أولاً: الأهمية العلمية:

١. يُعد الذكاء الاستراتيجي من الأنظمة الهامة لإدارة المنظمات الصحية.
٢. تمثل إدارة المخاطر عامل أساسي في الحفاظ على مكانة المنظمات واستقرارها وعدم تكبدها خسائر مالية فادحة.
٣. يساهم الذكاء الاستراتيجي بفعالية في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمات واتخاذ القرارات اللازمة للتغلب عليها وتفاديها.

### ثانياً: الأهمية العملية:

١. تفيد الدراسة المدراء بالمنظمات الصحية من خلال مساعدتهم في التوعية من استخدام الذكاء الاستراتيجي لإدارة المخاطر بفعالية والحفاظ على السلامة والصحة المهنية بالمنظمات.
٢. تفيد تلك الدراسة الموظفين بالمنظمات الصحية كونها تساهم في التوعية بكيفية الاحتياط من وإدارة المخاطر التي تواجههم في أعمالهم.
٣. تفيد الدراسة الباحثين والدارسين لمجالي الذكاء الاستراتيجي وإدارة المخاطر كونها تمثل إضافة علمية قوية في ذلك المجال.

## الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات المتعلقة بأثر الذكاء الاستراتيجي

١. دراسة (مرسي، ٢٠١٨): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الذكاء الاستراتيجي والذي يتضمن الاستشراف الشراكة، التفكير المنظم، الدافعية وعلاقته بكل من مهارة اتخاذ القرار والقيادة الفعالة لدى القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية وتم تطبيق هذه الدراسة على (٢٥٠) سيدة من قيادات المؤسسات التربوية من الوكلاء والمدراء بالمدارس ابتدائية - متوسطة - ثانوية) في مدينة عرعر بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية في بعض المدارس الابتدائية والمدارس المتوسطة، والمدارس الثانوية وللتحقق من ذلك تم استخدام مقياس الذكاء الاستراتيجي، اتخاذ القرار القيادة التفاعلية) وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرار القيادة الفعالة) وأوضحت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس الذكاء الاستراتيجي ومستوى التعليم واتخاذ القرار والقيادة التفاعلية بينما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على مقياس الذكاء الاستراتيجي ومستوى الخبرة الوظيفية، وأوصت الدراسة بتوفير برامج خاصة لتعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي وتعزيز عناصره لدى المدربين وضرورة استخدام أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز وترسيخ السمات القيادية والعمل على خلق قيادات جديدة مثل القيادة الاستراتيجية والقيادة الإبداعية وغير ذلك من القيادات الجديدة.

٢. دراسة (مارني، ٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، وذلك من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف الرؤيا الشراكة الإبداع، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة

كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين حيث تم توزيع (٥٠) استبانة على عينة الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss)، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، حيث جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على النحو الآتي: في المرتبة الأولى جاءت الرؤيا، حيث جاءت بمتوسط مرتفع بلغ (٤,٧٠) والمرتبة الثانية الاستشراف حيث جاءت بمتوسط حسابي مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستشراف ككل (٤,٤٦)، أما المرتبة الثالثة: الإبداع، حيث جاءت بمتوسط مرتفع وبمتوسط حسابي (٤,٣٥)، والمرتبة الرابعة الشراكة، حيث جاءت بمتوسط مرتفع وبمتوسط حسابي (٤,٢٢)، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام العاملين في بنك أبوظبي التجاري بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف الرؤيا الإبداع الشراكة)، وذلك لتمكينها من اتخاذ قرارات استراتيجية وضرة إنشاء قسم متخصص في البنك بالذكاء الاستراتيجي، حيث يعنى بتطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي بصورة فعالة وتقييمها بعد التطبيق.

٣. دراسة (حفيظ، ٢٠٢٠): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي على عملية دعم اتخاذ القرار بمؤسسة -saniplast بأبواب البواقي - بالاعتماد على مكوناته المتمثلة في (الذكاء الاقتصادي - البقطة الاستراتيجية - إدارة المعرفة - الذكاء التنافسي) (وأبعاده) الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الدافعية الاستراتيجية - الشراكة. (كمغير مستقل ودعم اتخاذ القرار كمغير تابع ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه بالاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي وتم استخدام أداة الاستبيان لمعرفة آراء عينة الدراسة المكونة من ٣٥ متخذ قرار بهذه المؤسسة وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتم اختيار نتائج الدراسة باستعمال أساليب إحصائية متعددة: المتوسطات الحسابية؛ معاملات الاختلاف اختبار تحليل التباين وأظهرت الدراسة بان توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي له دور في عملية اتخاذ القرار ؛ وأثبتت وجود فروق ذا دلالة إحصائية وعلاقة معنوية فيما يتعلق بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم والرؤية المستقبلية، والدافعية الاستراتيجية)، وفي المقابل بينت الدراسة عدم وجود علاقة معنوية بين بعدي (الاستشراف والشراكة) وعملية اتخاذ القرار، ومن خلال النتائج المتوصل إليها أوصت الباحثة بضرورة تفعيل بعدي الشراكة والاستشراف الترسخ سمات الذكاء الاستراتيجي للقادة المؤسسة محل الدراسة وتفعيلها لتحقيق السبق على المنافسين ومحاولة إنشاء نظام للذكاء الاستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات ليسهل على تطويرها.

٤. دراسة (قاعود، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في رأس المال الفكري الجامعات الحكومية القطرية، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الحكومية القطرية: (جامعة قطر، وكلية المجتمع - قطر)، وتم أخذ مجتمع الدراسة بأكمله، وقد استخدم أسلوب المسح الشامل للمسميات الوظيفية: (رئيس جامعة، نائب رئيس، عميد كلية، مدير إدارة أو من في مستواه). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتكونت من (٢٠) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) للذكاء الاستراتيجي بأبعادها الاستشراف الرؤية المستقبلية، الشراكة مجتمعة في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات الحكومية المفهوم الذكاء الاستراتيجي للإفادة من مخرجاته بتطوير استراتيجياتها وخططها المستقبلية الخاصة برأس المال الفكري الخاص به.

٥. دراسة (صالح، ٢٠٢٢): يشهد العالم تغييرًا كبيرًا في مجمل نواحي الحياة، حيث انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، حيث يتم توظيف الطاقات وتطويرها لتحقيق ما يسعى بالذكاء الاستراتيجي وهو مصطلح يعنى القدرة على فهم المواقف والعمل بواقعية تتلاءم مع المستجدات والظروف التي تمر بها المنظمة، ويتم توظيف هذه العملية في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وتنمية استراتيجياتها، حيث تتسم أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالقدرة على الاستشراف وتوافر الرؤية الاستراتيجية للأمور بجانب التفكير بالمنطق، وتساهم تلك العمليات (الذكاء الاستراتيجي) بشكل يمكن استخدامه في معظم المنظمات في تحسين الأداء التنظيمي، حيث يعتبر هو الهدف الرئيسي للمنظمات، ولتحقيق هذا الهدف لابد من توافر الإدارات التي تمتلك رؤى وتصورات مستقبلية خاصة في الوقت الحاضر سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمات.

#### ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر

١. دراسة (العقيلي، عبد الدايم، ٢٠١٥): استهدف هذا البحث دراسة أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية قبل وبعد الأزمة المالية، وقد تم البدء بتقديم إطار نظري تناول تعريف إدارة مخاطر المنشأة [ERM] والفرق بينها وبين إدارة المخاطر التقليدية، العوامل المؤثرة على إدارة المخاطر في البنوك، وضع إطار لحوكمة المخاطر، علاقة إدارة المخاطر وحوكمة المخاطر، للحد من تداعيات الأزمة المالية وانعكاسات الأزمة المالية على القياس والإفصاح عن المخاطر في البنوك ودور اتفاقيات بازل، ووكالات الائتمان في الأزمة المالية وأثرها على أداء كلا من البنوك التجارية والإسلامية، ودور كلا من القياس والإفصاح عن المخاطر كأحد آليات إدارة وحوكمة المخاطر، للحد من تداعيات الأزمة المالية، وقد توصلت النتائج إلى أهمية تطبيق البنوك لإدارة وحوكمة المخاطر، لدورها الفعال في التأثير على تحسين أداء البنوك، واختلاف مؤشرات الأداء قبل وبعد الأزمة المالية وبين البنوك التجارية والإسلامية في الدول العربية مما يمكن اعتبارها من أهم آليات الحد من تداعيات الأزمة المالية.

٢. دراسة (العززي، ٢٠١٥): تعد إدارة المخاطر ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، وتشكل توجهاً جديداً في المنظمات المعاصرة، فقد شهدت جميع الصناعات تسارعاً وتغيرات كبيرة في السنوات الأخيرة، ومن أجل الاستفادة من إدارة المخاطر لتوفير الحماية للمنظمات واستمرارها بأداء نشاطها، ينبغي توفير عوامل نجاحها الحاسمة، وأوضحت الدراسة أهمية استحداث إدارة المخاطر في المنظمات لرفع مستوى كفاءة الأداء وإجراءات العمل وتحسين أسلوب أداء إدارة المخاطر في المنظمة، وكيفية التعامل مع المخاطر من حيث تكرار وقوعها وشدتها واستراتيجيات مواجهتها من خلال تجنب المخاطر أو تحويلها إلى جهة أخرى أو تقليلها أو الاحتفاظ بها وتقبل نتائجها. وأختتم البحث بجملة توصيات أهمها استخدام إدارة للمخاطر تتولى إنجاز مهام إدارتها ضمن الهيكل التنظيمي كإدارة مستقلة.

٣. دراسة (الخياط، ٢٠١٩): هدفت الدراسة التعرف على ممارسات إدارة المخاطر وعملياتها من تحليل المخاطر. وتقييم المخاطر، واتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، والرقابة المستمرة، وإدارة المعرفة للمخاطر، ودورها في تطوير إدارة الأصول بمؤسسات الأعمال

الكويتية. وتمثلت عينة الدراسة في (١٠٨) من مديري ونائبي المدير وكبار الإداريين مؤسسات الأعمال الكويتية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب دلفاي، وقد شارك في جولات دلفاي (٦٧) خبير، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: تحليل المخاطر: هناك ضعف لدى الإدارة في تصنيف المخاطر مردودها الإيجابي بنسبة (٧٤,١٪)، وندرة استعانة إدارة المؤسسة بالمتخصصين في تحليل المخاطر بنسبة (٧٧,٨٪)، وضعف تصنيف الإدارة للمخاطر حسب درجة تأثيرها على الأعمال المؤسسية بنسبة مئوية (٨٥,٢٪)، تقييم المخاطر: تفتقر الإدارة الاستراتيجية إدارية تقوم على مواجهة المخاطر المحتملة بنسبة مئوية (٦٩,٤٪)، وندرة الكشف عن المخاطر والتنبؤ بها من قبل إدارة المؤسسة بنسبة مئوية (٧٢,٢٪)، وقلة الاستعانة بالخبراء في إدارة المخاطر وتقييم أثرها على إدارة الأعمال بالمؤسسة بنسبة مئوية (٧٠,٤٪)، اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر: تفتقر إدارة المؤسسة إلى وضع البدائل المقترحة لتجنب المخاطر التي تواجه إدارة الأعمال بالمؤسسة بنسبة مئوية (٦٨,٧٪). وتفتقر الإدارة إلى وضع القرارات كأهداف مؤسسية لمواجهة المخاطر والعمل على تحقيقها بنسبة مئوية (٩١,٧٪). وضعف الإدارة في تقييم القرارات المتخذة والمفاضلة بينها لاختبار الأقل تكلفة ومخاطر على إدارة أعمال المؤسسة بنسبة مئوية (٨٢,٦٪)، الرقابة المستمرة: ضعف الإدارة في تنفيذ الإجراءات المتبعة لإدارة المخاطر بنسبة مئوية (٩٢,٦٪)، ويضعف دور الإدارة في المتابعة لتحقيق الأهداف في مواجهة المخاطر المحتملة بنسبة مئوية (٩٥,٤٪)، وتفتقر الإدارة للدور التنفيذي للأزمات الأكثر خطورة على المؤسسة أولاً ثم أقلها خطورة بنسبة مئوية في التعامل مع (٩٦,٣٪)، يخص إدارة المعرفة للمخاطر: قلة استخدام الإدارة للتكنولوجيا المعرفية لمساعدتها في التعرف على المخاطر المحتملة بنسبة مئوية (٨٨,٩٪)، وتفتقر الإدارة إلى قاعدة بيانات معرفية تختص بالمخاطر التي واجهت المؤسسة في السابق للتعامل معها والتخفيف من حدتها على المؤسسة بنسبة مئوية (٨٨,٠٪)، ويضعف دور الإدارة في تسجيل المخاطر السنوية والموسمية التي تواجه المؤسسة وطرق التعامل معها لتوفير دراستها في كل مرة من جديد بنسبة مئوية (٢,٨٣٪).

٤. دراسة (مهنا، ٢٠٢٢): تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة ببيكو. من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر، وإبراز الدور الذي تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، وقد تم تطوير استبانة لمعرفة وقياس تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ببيكو من خلال توزيعها على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة معتمدين على المنهج الوصفي لكونه ملائم للعرض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة مع الاستعانة بالمتبع التحليلي لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية. حيث خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ الإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة ببيكو. ومن أهم التوصيات المقدمة لتعزيز فعالية إدارة المخاطر لما لها أهمية بالغة في اكتساب التميز.

٥. دراسة (مسعود، ب.ت): هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان وقد قامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي التحليلي في دراستها على مجتمع الدراسة المكون من (٢٤) شركة تأمين. وتم تصميم استبانة خاصة لهذا الغرض، حيث تم إجراء مسح شامل لجمع البيانات، وتم توزيع استبانة الدراسة على (١٩) شركة بواقع استبانتي لكل شركة وذلك لرفض خمس شركات استلام استبانة الدراسة، وقد استرجع

منها (٣٤) استبانة بنسبة استرجاع بلغت ١٩.٥% ، وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي منها نظراً لصلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (٣٤) استبانة تشكل ما نسبته ١٠.٠% من الاستبانات المسترجعة، واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الملائمة من خلال برنامج spss، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وأن مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة هو الأكثر تأثيراً على استراتيجيات إدارة المخاطر مقارنة ببقية المبادئ، كما وتعد مبادئ الحاكمية المؤسسية أمراً ضرورياً لإيجاد نظام رقابي محكم يساعد في تحسين أداء شركات التأمين الأردنية من خلال تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات وتوزيعها بين مختلف المستويات الإدارية في شركات التأمين، وأن إدارة المخاطر تعد من أهم ركائز الحاكمية المؤسسية، من خلال القيام بطمأنة المساهمين وأصحاب المصالح بأن المخاطر التي تتعرض لها الشركة يتم السيطرة عليها ومتابعتها قبل حدوثها، وأن الإدارة تقوم بالتصدي لها بشكل مبني ومنظم، وتوصلت إلى عدة توصيات ضرورة العمل على نشر مفهوم الحاكمية المؤسسية و تثقيف كافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة بشكل أوسع بها من خلال إصدار النشرات والتعليمات المنظمة لأسس التطبيق السليم وقواعده وآليات التنفيذ والمتابعة والكشف عن المخالفات ومواطن الضعف أو القصور في مراحل العمليات والأداء، وضرورة حرص شركات التأمين الأردنية على وجود إدارة متخصصة لإدارة المخاطر، تعمل على تحديد المخاطر وقياسها ومراقبتها، وبيان مدى كفاءة أدوات معالجة، ومواجهة هذه المخاطر، وضرورة تركيز الاهتمام على الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المخاطر لأهمية الدور المنوط بأدائها في تفعيل مبادئ الحاكمية المؤسسية.

## التعليق على الدراسات السابقة:

### أولاً: التعليق على الدراسات المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي:

هدفت الدراسات المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي الى التعرف على الذكاء الاستراتيجي والذي يتضمن الاستشراف الشراكة، التفكير المنظم، الدافعية وعلاقته بكل من مهارة اتخاذ القرار والقيادة الفعالة مثل ما ورد في دراسة (مرسي، ٢٠١٨)، كما هدفت إلى معرفة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين مثل ما ورد في دراسة (مارني، ٢٠١٩)، وبينت دور الذكاء الاستراتيجي في عملية دعم اتخاذ القرار بالمؤسسات، وهي بذلك متفقة مع هدف هذه الدراسة، وجاء البعض الآخر من الدراسات متباينة مع طبيعة هذه الدراسة، حيث أنه لم تتطرق أي دراسة الى البحث في أثر الذكاء الاستراتيجي على الإدارات الصحية، حيث جاءت مركزة اهتمامها على المؤسسات المالية.

### ثانياً: التعليق على الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر:

جاءت الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر مركزة الاهتمام على الحث في أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء المنظمات، كما أوضحت أهمية استحداث إدارة المخاطر في المنظمات لرفع مستوى كفاءة الأداء وإجراءات العمل وتحسين أسلوب أداء إدارة المخاطر في المنظمة، وهي

بذلك متفقة مع طبيعة هذه الدراسة، حيث أن هذه الدراسة تهتم بدراسة عوامل إدارة المخاطر بالمنظمات الصحية، إلا أنها تختلف مع هذه الدراسة من حيث أنها لم تنطرق إلى دراسة إدارة المخاطر بالمنظمات الصحية، وجاءت مركزة البحث على المنظمات المالية.

### فجوة الدراسة:

تتمثل فجوة الدراسة في أنه لا توجد أي دراسة اهتمت بالبحث في موضوع دور الذكاء الاستراتيجي على إدارة المخاطر بمستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض، حيث اهتمت الدراسات بدراسة الذكاء الاستراتيجي على حدة وإدارة المخاطر على حدة، فلم تقم بالبحث في الدور الفعال للذكاء الاستراتيجي على إدارة المخاطر، وهو ما يميز تلك الدراسة عن الأطروحات والدراسات السابقة التي بحثت في نفس مجال الدراسة الحالية.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

#### نظرية الذكاء الثلاثي:

تعد نظرية الذكاء الثلاثي نظام متكامل من القدرات اللازمة لتحقيق النجاح في الحياة العملية وذلك بالنسبة للمعايير المتعلقة بالفرد نفسه حول محيطه الاجتماعي الثقافي حيث ركزت هذه النظرية على الجوانب الإيجابية المرتبطة بالفروق الفردية في الجوانب المعرفية بالجوانب الشخصية وتطبيقها على مفهوم الذكاء عن طريقة تطبيق الاختبارات التقليدية وذلك حتى يتم تطبيق نظرية الذكاء الناجح لضمان ملائمة نظام الاستراتيجيات المتبعة للمنظمة والتي يقوم على أساسها نظام الذكاء الاستراتيجي وعليه يتم اتخاذ القرار تحت اطار القوانين التي تخص البيئتين الداخلية والخارجية ويتم معالجتها وتحليلها لإصدار قرارات صحيحة تساعد على نجاح المنظمة ومن ثم إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة وتفسيرها لمعرفة المعوقات التي تهدد المنظمة وإيجاد الفرص بطريقة سلمية في ظل المشكلات التي تواجه المنظمة وهذه هي أداة الذكاء الثلاثي وهو الاستفادة من الفرص المحاطة بنظام المنظمة بشكل عام سواء من النواحي الإيجابية أو السلبية وذلك يساعد المسؤولين في تحديد سياسات الإدارة للمنظمة حيث يجعل هذا الذكاء الاستراتيجي المنظمة قادرة على ممارسة التحديات المستقبلية وتوفير فرص أكبر لتعزيز نجاح المنظمة.

حيث أن الشخص القادر على إدارة حياته العملية والذي يتمتع بالذكاء الثلاثي يعرف ما يميزه في قدرته على أداء العمل ويكون لديه نقاط قوة يعمل على الاستفادة منها في نطاق عمله وكذلك نقاط الضعف والتي يسعى لتعديلها، والذين يتمتعون بالذكاء الثلاثي يحددون نظام البيئة المحيطة بهم من خلال التوازن بين القدرات التحليلية والإبداعية والعملية ومن خلال هذه القدرات يتم تطبيق نظام الذكاء الاستراتيجي الناجح ويتم تفسير هذه النقاط على النحو التالي:

١. الذكاء التحليلي: والذي يتضمن تحديد نموذج معالجة المعلومات لتحليلها وتقييمها ويتم عرض بارامترات للنموذج وتصميم المهام

المعرفية للنموذج ومن ثم يتم تحديد المكونات التي تستخدم لأداء المهمة ومعرفة المدة الزمنية الذي يستغرقها في التنفيذ ومدى

سرعة تأثر كل عنصر وأيضاً معرفة كيف يتم تحديد المكونات في استراتيجيات وتحديد التمثيلات العقلية التي تنفذ على أساسها المكونات.

٢. **الذكاء الإبداعي:** وهو الذي يتحدد عليه مدى تكيف الفرد مع الحداثة النسبية وعليه يتم قياس نسبة الذكاء الإبداعي على حسب المشكلات الحديثة نسبياً حيث وجد أن العلاقة بين الذكاء الإبداعي والأنواع التقليدية من الاختبارات معتمدة على مدى حداثة نظام ومعايير الاختبارات التقليدية حيث أثبت أن عدد مرات الاستجابة على المشكلات الحديثة نسبياً عند تحليلها تقيس بشكل أفضل الجوانب الإبداعية للذكاء عن غيرها.

٣. **الذكاء العملي:** يتركز الذكاء العملي على تنفيذ المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد عن طريق المشكلات التي يواجهها في الحياة اليومية سواء في نطاق عمله أو الأمور الشخصية وأيضاً على تطبيق مكونات الذكاء على الخبرة بطريقة متوازنة ومعرفة التكيف مع البيئة المحاطة به لكي يعمل بشكل يناسب قدراته حيث يختلف الفرد في قدراته على التكيف والتشكيل والاختيار.

### فروض الدراسة:

**الفرض الرئيسي:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.

يندرج من ذلك الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية متمثلة في:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستشراف وإدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤيا الاستراتيجية وإدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الشراكة وإدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.

### متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** الذكاء الاستراتيجي.

**المتغير التابع:** إدارة المخاطر.



#### منهجية الدراسة:

يعتمد الباحث في تلك الدراسة على الجمع بين كلا من المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي حيث يتم تجميع البيانات التي تساعد في طرح الإطار النظري للدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات والأطروحات السابقة في المجالات العلمية والمقالات الدورية المتعلقة بموضوع الدراسة، كما يتم جمع البيانات من خلال إجراء الاستبيانات.

#### الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج

الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
٢. معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown) للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جثمان للتجزئة النصفية غير المتساوية معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
٣. المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
٤. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
٥. استخدام اختبار (T) (One sample T test) للمتوسط عينة واحدة

٦. تحليل الانحدار الخطي البسيط Analysis Regression Linear Simple لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (المتغير المستقل) على (المتغير التابع).

٧. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Regression Multiple (Stepwise) لمعرفة أثر أبعاد (المتغير المستقل) على (المتغير التابع).

### مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مديري وموظفي مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.

$$E^2(x-1)$$

عينة الدراسة: حجم العينة =

$$M^2$$

ع = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو ٩٥٪

ل = نسبة توافر الخاصية في المجتمع ولصعوبة قياسها نفترض أنها تمثل ٥٠٪

م = مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪

وبالتعويض في القانون السابق:

$$(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5$$

حجم العينة = ٣٨٤ مفردة

$$(0,5)$$

وحدة المعاينة تشير الى المفردة التي توجه اليها قائمة الاستقصاء للإجابة عليها ومن ثم تشمل ودة المعاينة لهذه الدراسة سوف تتمثل في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.

### أدوات الدراسة:

سيعتمد الباحث في تلك الدراسة على أداة الاستبانة في قيامه بجمع البيانات من المدراء والموظفين بمستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض للدراسة وستتألف الاستبانة من أربعة محاور، وذلك على النحو التالي:

- المحور الأول: سيحتوي على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء الإدارات بمستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ)
- المحور الثاني: سيحتوي هذا المحور على الفقرات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.
- المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور الفقرات المتعلقة بإدارة المخاطر في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.

## صدق أداة البحث:

سيقوم الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال العرض على عدد من المدراء والموظفين بمستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض بشكل مبدئي ثم يقوم بإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لوجهة نظر المحكمين.

## ثبات الأداة:

سيقوم الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك بهدف تقييم الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة لكل متغير ولكل بُعد مستقل عن الآخر، وبناءً على نتائج الاختبار، سيتأكد الباحث من صلاحية أداة الدراسة لتحليل الإحصائي، وذلك من حيث صحة وصدق وثبات الأداة.

## حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في البحث عن الدور الفعال للذكاء الاستراتيجي على إدارة المخاطر بمستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض من خلال دراسة الأبعاد الممثلة للذكاء الاستراتيجي وهي: الاستشراف، الرؤيا الاستراتيجية، الشراكة.
- **الحدود الزمنية:** تطبق الدراسة على الفترة الزمنية ٢٠١٧:٢٠٢٣.
- **الحدود المكانية:** تطبق الدراسة على مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.
- **الحدود البشرية:** يتم توزيع الاستبيانات على المدراء والموظفين بمستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.

## تقسيم الدراسة المقترح:

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع: مناقشة النتائج.

قائمة المراجع والمصادر.

الملاحق.

## قائمة المراجع والمصادر:

- عزة أحمد مرسي، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بكل من مهارة اتخاذ القرار والقيادة الفعالة لدي القيادات النسائية بالمؤسسات التربوية، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨.

- نور عزم الليل بن مارني، أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين، كلية العلوم الإنسانية، جامعة التكنولوجيا المالية، ٢٠١٩.
- حفيظ فراح، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ٢٠٢٠.
- غازي أبو قاعود، دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة مؤتة، ٢٠٢٠.
- فاطمة محمد الشريف صالح، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تنمية وإعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ٢٠٢٢.
- سعد علي حمود العنزي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٥.
- أحمد مصبح الخياط، تطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، معهد الشيوخ الصناعي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، ٢٠١٩.
- بكوش مهاء، أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة، الجزائر، ٢٠٢٢.
- أماني عادل مسعود، أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان
- ليلي محروس العقيلي، سلوى عبد الرحمن عبد الدايم، أثر إدارة حوكمة المخاطر على أداة النوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية: دراسة تطبيقية على البنوك العربية، كلية التجارة جامعة طنطا، ٢٠١٥.