

التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية في المملكة العربية السعودية

Strategic Analysis of Medical Companies in Saudi
Arabia

إعداد الطالب

ناصر عوض الشهري

233001828

إشراف

د / فايز علي جراد

د / الفیصل عبدالحمید محمد

العام الدراسي

2024

مقدمة:

تواجه كافة الشركات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه الشركات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

خلال العقد الماضي، حدثت إعادة هيكلة لقطاع الرعاية الصحية في العديد من البلدان الأوروبية. يتضاءل نفوذ الحكومات لصالح التنظيم الذاتي والمنافسة السوقية (المنظمة) (دوبوا وآخرون ، 2006). على سبيل المثال، داخل نظام هيئة الخدمات الصحية الوطنية في المملكة المتحدة، يتم تقديم حوافز لتحفيز المنافسة (بودن وآخرون ، 2008). ونتيجة لذلك، تواجه منظمات الرعاية الصحية العديد من التحديات الجديدة. لم يعد مستقبلها مؤكدًا كما كان من قبل. لم يعد هناك اتجاه معين؛ يتعين عليها اختيار مسارها الخاص: ما هي الخدمات التي سيقدمونها لأي مجموعة من العملاء، وكيف يؤمنون الوسائل، وماذا يتوقع أصحاب المصلحة منهم؟ في مواجهة هذه الأسئلة الاستراتيجية، يقدم المديرون في مجال الرعاية الصحية أدوات وأساليب استراتيجية، تم تطويرها للقطاع الخاص، لمساعدتهم على تقديم الإجابات (كرامر، 2001). ومن غير الواضح ما إذا كانت هذه الأساليب والأدوات يمكن وينبغي استخدامها في قطاع الرعاية الصحية.

لעقود من الزمن، كانت الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية مجالًا إداريًا مهمًا في القطاع الخاص (Grandy and Mills, 2004). هناك العديد من المجالات والكتب الإدارية التي تُرى فيها الاستراتيجية باعتبارها المفتاح لريادة الأعمال الناجحة (على سبيل المثال Swayne et al. ، 2006 ، Finley ؛ 2000 ، Johnson and Scholes ، 1999 ، Cummings et al. ، 2003 ، Stacey ، 1996

Grant ، 2005 ، Jauch and Glueck ، 1988). لم تلفت الإدارة الاستراتيجية انتباه المديرين في القطاع العام إلا مؤخرًا. يتأثر هذا التطور بشدة بمؤيدي ما يسمى "الإدارة العامة الجديدة". إنها دعوة قوية لإدخال مبادئ وأساليب من القطاع الخاص في القطاع العام، حيث من المفترض أن تعزز الأداء (Desmidt and Heene ، 2005 ؛ Boaden et al. ، 2008). يدعم هذا الرأي مؤلفون يفترضون نهجًا إداريًا عامًا، ينص على وجود مبادئ ذات صلة بجميع المنظمات (ويبر 1947 ؛ فايول، 1916)، وأولئك الذين يعتقدون أن الاختلافات بين القطاعين العام والخاص قد اختفت (بوين وداهيا، 2002 ؛ ريني، 1997). يمكن العثور على خصوم بين المؤلفين الذين يعتقدون أن القطاع العام يتمتع بخصائص فريدة تميزه عن القطاع الخاص (نوت وباكوف، 1993). وعلى الرغم من عدم وجود استنتاجات نهائية، فإن مبادئ وأساليب الإدارة من القطاع الخاص يستخدمها المديرون العموميون بشكل متزايد.

ومن الأمثلة التوضيحية لهذا التطور الشعبية المتزايدة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في الشركات الطبية (كرامر، 2001). وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات هو أداة تم تطويرها للتحليل الاستراتيجي. وهو يتألف من مواجهة بين التطورات الخارجية والقدرات الداخلية. ويتم تحديد التطورات الخارجية إما على أنها فرص أو تهديدات للمنظمة؛ وتوصف القدرات الداخلية بأنها نقاط قوة أو ضعف للمنظمة. وبناءً على المواجهة بين الاثنين، يمكن تحديد الخيارات الاستراتيجية أو حتى مسار استراتيجي جديد للمنظمة (جونسون وشولز، 1999). وفي دراسة أجريت بين مديري الصحة في 38 منظمة رعاية منزلية، و51 مستشفى، و112 دار رعاية في هولندا، أفاد أكثر من 80% منهم باستخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كجزء من عملياتهم الاستراتيجية (كرامر، 2001). وعلى الرغم من شعبيته، إلا أنه لا يُعرف سوى القليل عن الاستخدام الفعلي وفعالية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ويعد التحليل الاستراتيجي الذي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي وأحد أهم مراحله، أسلوباً إدارياً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية، (خالد محمد بن حمدان وآخرون، 2009) وذلك من خلال دوره في تحليل المكونات البيئية الداخلية للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف لتحديد كفاءة المنظمة وحتى يتسنى لها معالجة الخلل الحاصل قبل استغلال هذا الضعف من طرف المنافسين الذي يحول دون بقائها في ميدان المنافسة، وكذا تحليل المكونات البيئية الخارجية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية مستقبلاً ومن ثم تحديد الموقف التنافسي لها. (عمار عماري وآخرون، 2016).

ومن جهة أخرى، يقول أحد خبراء صناعة الرعاية الصحية في شركة إنفينيتي للأبحاث: "يعتبر قطاع الرعاية الصحية سوقاً سريع الخطى يشهد تغيراً مستمراً، وتكافح شركات الرعاية الصحية لمواكبة ديناميكيات السوق المتغيرة. وقد لجأت العديد من شركات الرعاية الصحية إلى التخطيط الاستراتيجي لتحديد وتقييم ووضع استراتيجيات لاتجاهات السوق المتغيرة وتفضيلات المستهلكين والسياسات الحكومية وغيرها من العوامل الخارجية التي تؤثر على العمليات التجارية. ويشكل التخطيط الاستراتيجي إضافة بالغة الأهمية لمجموعة المهارات والحلول التي تستفيد منها الشركات في قطاع الرعاية الصحية".

غالباً ما تتأثر منظمات الرعاية الصحية بالتغيرات الخارجية السريعة التي تحدث في الصناعة. وفي ظل الطبيعة الديناميكية للصناعة، من الضروري لمقدمي الرعاية الصحية إجراء عملية تخطيط استراتيجي لتبسيط عملياتهم

يقول أحد خبراء صناعة الرعاية الصحية في شركة إنفينيتي للأبحاث: "غالباً ما تتأثر مؤسسات الرعاية الصحية بالتغيرات الخارجية السريعة التي تحدث في الصناعة. وفي ظل الطبيعة الديناميكية

للصناعة، من الأهمية بمكان أن يتولى مقدمو الرعاية الصحية عملية تخطيط استراتيجي لتبسيط عملياتهم".

إن صناعة الرعاية الصحية ديناميكية للغاية وتتطور بسرعة. يتيح التخطيط الاستراتيجي لشركات الرعاية الصحية تحديد أهدافها ووضع استراتيجيات لتحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، يسمح التخطيط للاعبين في صناعة الرعاية الصحية بتحديد التغييرات المهمة في السوق والتي ستؤثر على استراتيجياتهم أو عملياتهم التجارية. يمكن للشركات أيضًا تحديد وتقييم عوامل السوق الخارجية مثل تغيير السياسات الحكومية والتقلبات الاقتصادية والتقدم التكنولوجي في صناعة الرعاية الصحية. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن لشركات الرعاية الصحية تطوير استراتيجيات فعالة ورشيقة وتحقيق أهدافها بسهولة. في مقالهم الأخير، سلط خبراء إنفينيتي الضوء على أهم أربع فوائد للتخطيط الاستراتيجي في صناعة الرعاية الصحية.

ويشهد قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية نموًا ملحوظًا مدفوعًا بعوامل متعددة، تشمل النمو السكاني، وارتفاع الدخل، وازدياد الوعي بأهمية الصحة الوقائية، ودعم الحكومة للقطاع الخاص. يُتيح هذا النمو فرصًا هائلة للشركات الطبية العاملة في المملكة.

وفقًا لـ Alomi et al al، فإن وزارة الصحة مسؤولة عن تحديد وتنفيذ الرعاية الصحية والتخطيط الاستراتيجي داخل القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. ويعتقد أنها خطوة أساسية في الإدارة والتخطيط الاستراتيجيين فيما يتعلق بتنمية القطاع الصحي ونجاحه. وفقًا لاستعراض الخطة الاستراتيجية الدولية في منظمات الرعاية الصحية، تم تحسين وتحديث الرعاية الصيدلانية في المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة (Alomi Y., 2015). وشمل ذلك بعض الاستراتيجيات العامة والمبادرات والمشاريع التي كان من المقرر وضعها لتحسين الرعاية الصيدلانية في المنظمات الصحية في المملكة العربية

السعودية. تم تطويرها بعد تحليل قدرة المنظمات الصحية على تحقيق أهدافها في ذلك الوقت. تم النظر في التخطيط الاستراتيجي لاختيار الأهداف الرئيسية للقطاع الصحي ووضع سياسات لبرامج محددة لضمان تحقيق تلك الأهداف مع التنفيذ والمتابعة السليمين. ولذلك، تقع على عاتق وزارة الصحة مسؤولية الحصول على بيانات عن القطاعات الصحية الدولية للحصول على رؤى ثابتة بشأن وضع مبادرات مماثلة على المستويين الصحي المحلي والوطني. يتم الحصول على المعلومات من دول مختلفة ذات أهداف وهيكل تنظيمية مماثلة مثل منظمة الصحة العالمية ومجلس المستحضرات الصيدلانية البريطاني والاتحاد الدولي للأدوية. (Alomi Y., 2015)

وممارسات الإدارة الاستراتيجية أساسية في الشركات الطبية حيث تحتاج إلى حلول هامة لتحسين أدائها. في المملكة العربية السعودية، تشمل هذه القضية ديناميكيات الإدارة المتغيرة بشكل إيجابي للمنظمات الصحية. يعتبر هذا تحديًا لشركات الطبية في المملكة العربية السعودية لأن التغييرات تحدث بشكل أسرع من الوقت المستغرق لتطوير الحلول لهذه التحديات. يستخدم المؤلف استبيانات شارك فيها كبار المديرين في قطاع الصحة. وتقول ألومران إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمات السعودية تميل إلى التمسك بأنظمة الإدارة القديمة هو الخوف من التغيير، وعدم وجود تخطيط استراتيجي سليم، وعدم القدرة على التغيير. ولذلك، فإن التركيز الرئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي ينطوي على إجراءات وحلول توفر علاجًا للتحديات التي تقلل من الأداء والنتائج العامة لقطاع الصحة. (Alomran M. 2019).

وفقًا لـ Ginter ومنظمات الرعاية الصحية، من المعروف الآن أن لديها نظامًا معقدًا داخل المجتمع مما يجعل من الضروري وجود نظام إدارة للمساعدة في الهيكل التشغيلي، لتجنب عدم الاستقرار في المستقبل. من خلال وزارة الصحة والمنظمات الصحية الخاصة، يمكن لقطاع الصحة تطوير نظام إدارة استراتيجي لتحسين التشغيل والأداء. ينصب تركيز التخطيط والإدارة الاستراتيجيين في قطاع الصحة

على ضمان توفير أفضل جودة للرعاية الصحية داخل المنطقة فيما يتعلق بهذه الأنظمة. علاوة على ذلك، تتطلب التطورات السريعة في هذه المنطقة العديد من أساليب البحث التي يتم إجراؤها بالتتابع لضمان استخدام المعلومات مع الوزارة في شكلها الحالي. ويساعد ذلك على وضع نماذج واستراتيجيات أساسية تكفل بفعالية ألا يتخلف القطاع الصحي عن الركب عندما تأتي التغييرات أسرع مما كان متوقعاً (Ginter PM,2018).

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الورقة إلى إجراء التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية في المملكة العربية السعودية بهدف فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء هذه الشركات، وكذلك تقديم التوصيات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق التنمية المستدامة. ستم مراجعة المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي وأدواته وتطبيقها على الشركات الطبية في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم التركيز على استراتيجيات التنافسية والابتكار والتطوير داخل الشركات الطبية. سيتم أيضاً تحليل البيئة الداخلية والخارجية لهذه الشركات وتقديم تحليل استراتيجي لبعض الشركات الطبية الرائدة في المملكة العربية السعودية مع تقديم النتائج والتوصيات المناسبة في الختام.

مشكلة الدراسة:

تواجه كافة الشركات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه الشركات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وممارسات الإدارة الاستراتيجية أساسية في الشركات الطبية حيث تحتاج إلى حلول هامة لتحسين أدائها في المملكة العربية السعودية، تشمل هذه القضية ديناميكيات الإدارة المتغيرة بشكل إيجابي للمنظمات الصحية. يعتبر هذا تحدياً لشركات الطبية في المملكة العربية السعودية لأن التغيرات تحدث بشكل أسرع من الوقت المستغرق لتطوير الحلول لهذه التحديات. يستخدم المؤلف استبيانات شارك فيها كبار المديرين في قطاع الصحة. وتقول ألومران إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمات السعودية تميل إلى التمسك بأنظمة الإدارة القديمة هو الخوف من التغيير، وعدم وجود تخطيط استراتيجي سليم، وعدم القدرة على التغيير. ولذلك، فإن التركيز الرئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي ينطوي على إجراءات وحلول توفر علاجاً للتحديات التي تقلل من الأداء والنتائج العامة لقطاع الصحة (Alomran M.2019).

وينشط الاقتصاد الحالي في نظام مفتوح لا يمكن للشركات في خضمه أن تبقى بمعزل عن التغيرات والتطورات السريعة، الأمر الذي يحتم عليها السعي الجاد لأجل القيام بتحليل استراتيجي للمتغيرات الكامنة من أجل العمل على تعزيز موقفها التنافسي.

وعلى ضوء ما تقدم يتضح ضرورة دراسة دور التحليل الاستراتيجي في نجاح الشركات الطبية؟ ،

ويمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم التحليل الاستراتيجي في تعزيز نجاح الشركات الطبية ؟ وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي
تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم وأهمية الاستراتيجية بالنسبة للشركة؟
 - ما المقصود بالتحليل الاستراتيجي؟
 - كيف تستطيع الشركات الطبية السعودية الحفاظ على الوضعية التنافسية الحالية، والحصول على مكانة ومركز تنافسي متميز ؟
 - ما هي الأساليب والأدوات التي تمكن من تحسين وتطوير القدرات التنافسية لدعم لنجاح الشركات الطبية ؟
 - ما هي الاستراتيجيات التنافسية المنتهجة من طرف الشركات طبية؟ وما هي الخيارات المتاحة أمامه؟
- للإجابة على الاشكالية المطروحة، سنحاول وضع مجموعة من الفرضيات والتي سنحاول الإجابة بالتفصيل في طيات البحث بالإثبات أو النفي عن طريق الدراسة النظرية والميدانية.

فرضيات الدراسة:

وتنبثق هذه الفرضيات من الأسئلة الفرعية السابقة كما يلي:

- يرتبط نجاح المؤسسة واستمرارها على مدى فهمها لبيئتها وكذا مدى ملائمة الاستراتيجيات التي تتبعها.
- يساهم التحليل الاستراتيجي في اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تعد ضرورة حتمية للمؤسسة خاصة في ظل تنامي المنافسة.
- يساهم تحديد متغيرات البيئة مساهمة كبيرة في تحديد قواعد المنافسة وكذلك الاستراتيجية التي يمكن للشركات أن يتبناها.
- تعتبر الشراكة البديل الاستراتيجي الملائم للشركات الطبية وهذا للتغلب على التهديدات ومواجهة التحديات التكنولوجية والمالية.

أهمية الدراسة:

للبحث أهمية كبيرة تتجلى في:

الأهمية الشخصية: هذا العمل جزء مشروط من اجل إنهاء مرحلة الماجستير من جهة، ومن جهة أخرى اهتماما ورغبة في دراسة هذا الموضوع.

الأهمية النظرية العلمية: تتوقف أهمية هذه الدراسة في طبيعة الموضوع "التحليل الاستراتيجي ودوره في نجاح الشركات الطبية"، وتوقيته فبعد انضمام السعودية إلى الاتحاد الأوروبي وجدت الشركات السعودية نفسها في مواجهة العديد من البدائل لمنتجاتها، وفي ظل الانضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية وما تفرزه من تغيرات، كل هذا يشكل تحديات للمؤسسات وحتى تستطيع التأقلم مع الأوضاع الجديدة فهي بحاجة إلى تنمية استراتيجيتها الإدارية وتحسين وتطوير قدراتها التنافسية محليا لكي تستطيع المنافسة عالميا؛ ضف إلى ذلك لا تزال الشركات تعاني من تخلف كبير لأسباب عديدة تكمن في صعوبة تطبيق المفاهيم الاستراتيجية، أو اعتماد المقاييس النوعية في إبداء برامجها ونشاطاتها نظرا لطبيعة النظام المركزي الذي تنتمي إليه واعتمادها على الموازنة التقليدية في تسيير نشاطاتها المتنوعة، الأمر الذي يجعل أهمية البحث في هذه المفاهيم ضرورة حتمية باعتبار التحليل الاستراتيجي وسيلة منطقية منظمة تساعد على وضع حلول.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية التي سيتم تطبيقها على البنوك المصرفية-السعودية، كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على بنك السعودية في مجالات الممارسات السليمة و تحسين دور الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك، ما يعطينا نتائج واقعية لإدارة المخاطر ، وتنفيذ التوصيات المقترحة حسب نتائج الدراسة من قبل صناع القرار والمسؤولين بالبنوك، وتحليل بعض العناصر الممارسات السليمة.

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة توضيح وفهم موضوع التحليل الاستراتيجي وإلقاء الضوء على أدواته ونتائجه؛
- التعرف على كيفية تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في الشركات.
- الربط بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في نجاح الشركات الطبية.
- توضيح أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية التحليل الاستراتيجي في بناء الاستراتيجية الشركات الطبية
- تحليل الموقف البيئي استراتيجيا لتحديد الوضع والبحث عن أحسن الخيارات الاستراتيجية التي تحقق التميز والانفراد؛
- محاولة تزويد الشركات بالأدوات والأفكار التي تساعد على إعداد واختيار الاستراتيجيات المناسبة، سواء على المستوى الكلي للشركة أو على مستوى وظائف الشركة
- التأكيد على ضرورة تغيير النمط التسييري في المؤسسات وإعطائه بعدا استراتيجيا خصوصا في ظل الأوضاع الراهنة والمتعلقة بمدى تعقد بيئة الأعمال؛
- تحليل عوامل ومتغيرات البيئة العامة والخاصة ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة لغرض استعمال النتائج المتحصل عليها لغرض تقوية مركزها التنافسي.

الدراسات السابقة:

وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. ويود الباحث أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف يم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2006 و2022 وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

ومن بين الدراسات التي تم تناولها في هذا الموضوع أو بالأحرى جزء منه فلم يسبق أن تم دراسة العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والمركز التنافسي على حد علمنا نذكر:

الدراسة (احمد مليكة ، 2006):

فتناولت تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" و انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها إلى أي مدى يمكن تقييم تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمساعدتها على اتخاذ قرارها الاستراتيجي في ظل ظروف محيطها الذي يعرف التغير الدائم والمستمر.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصوصيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها، والآليات العلمية لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي ومجموعة الأدوات المساعدة على اختيار الاستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وبما يتلائم مع رسالتها وأهدافها المسطرة، لتتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

– أن أساليب التسيير الاستراتيجي لا يتم تطبيقها في مجموع المؤسسات محل الدراسة مع وجود بعض ملامحه والتي تعتبر بعيدة عن المستوى المعتمد لضعف مستوى المعلومات التي يمكن الحصول عليها سواء من المحيط الخارجي أو الداخلي.

– كذلك المؤسسات التي تم دراسة مدى إمكانية تطبيق التحليل الاستراتيجي تعتمد على مستوى المعلومات الممكن توافرها

– ومستوى التحليل المستخدم بهذه المعلومات من أجل تطبيقها وتبقى كل المؤسسات تقريبا تطبق نموذج مصفوفة SWOT لاختيار استراتيجياتها لكن بأسلوب شخصي أكثر منه علمي من خلال تحليل المحيط الداخلي والخارجي.

دراسة (مداح عرابي الحاج، 2012):

فتناولت "أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم ومكونات الرأسمال غير المادي وكذا استعراض أهم أدوات ومناهج التحليل الاستراتيجي، ودورها في تقييم هذا الجانب. ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

– تحتاج عملية تقييم الرأسمال غير المادي إلى أدوات متعددة الأبعاد، وهذا ما يتميز به التحليل الاستراتيجي بحيث يبحث بشكل أساسي على نقاط القوة والضعف على مستوى موارد وإمكانات المؤسسة، ورصد الفرص والتهديدات على مستوى محيطها الخارجي وهذا في ظل ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة.

– نتيجة التحليل الاستراتيجي هو استخلاص من جهة للكفاءات المميزة للمؤسسة، ومن جهة أخرى تقديم أهم العوامل الحاسمة للنجاح، والتي تمثل بدورها الميزة التنافسية للمؤسسة.

أما دراسة (هشمي مريم، 2011):

فتناولت دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مدينة التل بسطيف"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف، 2011. حيث كانت تبحث هذه الدراسة على إظهار الدور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسات ومحاولة تحسين

الإدارات العليا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهميته حيث انه كان يساعدها في اختيار وإعداد الاستراتيجيات المناسبة لها في ظل التحديات الراهنة.

دراسة (Nancy heppell,2011):

Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle: l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines, Université de Montréal, Canada, septembre 2011

تناولت هذه الدراسة علاقة بين الاداء التنظيمي والموارد البشرية للمؤسسة وهي تعتبر دراسة هامة وجيدة حيث ركزت بشكل كبير على الاداء التنظيمي من خلال تحديد اهم مفاهيمه وابعاده وأهم محدداته، كما انها لم تحمل الموارد المؤسسة وخاصة البشرية منها حيث ايضا اهتمت بهذه الاخيرة بشكل كبير.

اما دراسة (خالد بني حمدان، 2013) :

فتناولت " اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي - دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة"، تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى اثر استراتيجيات التعليم التنظيمي في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة العاملة في هذا المجال، وقد اهتمت هذه الدراسة بعرض أهم هذه الاستراتيجيات بالإضافة إلى تحديد اهم انواع الاداء التنظيمي. وقد اجريت هذه الدراسة على ثمانية مستشفيات خاصة في عمان، وقد جمعت البيانات اللازمة لها منها خلال استبان وزع على 243 فردا عاملا في هذه المؤسسات.

Ba ganization Performance in a Competitive Business Environment,
Economic Insights – Trends yode O. Babatunde, Adebola O. Adebisi,
Strategic Environmental Scanning and Or and Challenges, Vol. LXIV – No 1,
Nigeria, 2012.

ركزت هذه الدراسة على المسح البيئي الاستراتيجي وعلاقة بالأداء التنظيمي للمؤسسة، وذلك من خلال ربط هذين المتغيرين وهي تعتبر من الدراسات الأولى التي ركزت على العلاقة. كما استعرضت اهم مكونات البيئة الداخلية والخارجية، وايضا اهم مفاهيم متعلقة بالاداء التنظيمي للمؤسسة.

اما دراسة (جميل, & السيد فتحي محمد، 2022):

وهدفـت هذه الدراسة إلى التعرف على قياس وإدارة تكاليف الجودة بهدف تحسين الأداء في القطاع الصحي ومستشفيات جامعة عين شمس. وقد قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء تشمل متغيرات الدراسة وطبقت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات على مجموعة بحثية بلغ عددها ٧٥ فرد من العاملين بمستشفيات جامعة عين شمس، خلصت نتائج الدراسة أن عبارات قائمة الاستقصاء دلت على أهمية تكاليف الجودة وأن أبعاد تكاليف الجودة قد تقاربت من حيث الأهمية وجاء في الترتيب الأول بعد تكاليف التقييم ثم تكاليف الفشل الداخلي ثم تكاليف الفشل الخارجي ثم تكاليف الوقاية، وأظهرت النتائج تراوح متوسط الاستجابات حول كيفية تحسين أداء الوحدات الصحية من وجهة نظر العينة، وأكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وتحسين الأداء في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق تكاليف الجودة بمختلف أنواعها لتحسين الأداء في القطاع الصحي.

دراسة (الجزائر واخرون، 2019):

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة من أجل جمع المعلومات من أفراد العينة. بحيث اختيرت عشوائياً من مجتمع الدراسة ممثلة بالمدرء والإداريين ورؤساء الأقسام والشعب والمهن الطبية في المستشفى والبالغ عددهم 240 فرداً إذ تم أخذ عينة بمقدار 12.5 % من المجتمع وتم توزيع 30 استبانة وتم استردادها جميعها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض وأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في المستشفى حول فاعلية نظام إدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي أو الجنس، بسبب تلقي العاملين في المجال الطبي الدورات التعليمية والثقافية في نفس المستوى، وتوصلت أيضاً إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار حول فاعلية نظام إدارة الأزمات تعزى للفئة الوظيفية وكانت المهن الطبية هي الأكثر إدراكاً لفعالية إدارة الأزمات وقد تكون بسبب المنهج التدريسي الجامعي والدورات التخصصية التي تلقوها. وأوصت الدراسة: بضرورة اهتمام الإدارة العليا للمستشفيات بتوفير خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجاهزية واستعداد المستشفى للآزمات المحتملة والقدرة على إدارتها، وعمل دورات متخصصة للعاملين والحرص على التعلم وأخذ الدروس والعبر من الآزمات السابقة وكذلك تأصيل العلمية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الآزمات.

دراسة (محمد بوبقيرة، 2005):

فتناولت " دور إدارة الجودة الشاملة في الإرتقاء بالخدمات الصحية" بجامعة البليدة لسنة 2005 يتطرق فيها إلى واقع التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة والسماح بظفر المؤسسات الصحية بشهادة الإيزو للجودة في الخدمات.

دراسة آدمز وآخرون (Adams & others 2008)

فتناولت سمات التخطيط الإستراتيجي المكاني حيث وضحت الدراسة أنه منظور طويل المدى يتصف بالتركيز على الرؤية الإستراتيجية وإشراك أصحاب المصلحة، بالإضافة الى التركيز على الأبعاد المكانية لمجموعة واسعة من سياسات القطاعات المختلفة من التنمية الاقتصادية و البنية و الاجتماعية.

دراسة الهذلول و السيد (2001)

وتناولت حركة المدن الجديدة في المملكة العربية السعودية ووضحت دوافعها المتعددة التي ارتبطت بالسياسة العامة للدولة. كما وضحت الدراسة أن طبيعة هذه المدن تغيرت وفقا للمتغيرات الاقتصادية التي طرأت على أولويات مراحل التنمية. إلا أن الهدف الضمني ظل واضحا مع إختلاف مراحل التنمية، وهو إنتشار المركز للسكان والأنشطة الإقتصادية على الحيز المكاني الوطني وبالتالي إستخدمت المدن الجديدة في إعمار المساحات الشاسعة وتوطين السكان وتشجيع النمو الإقتصادي في مختلف الأقاليم بهدف تحقيق التنمية المتوازنة.

أما دراسة اليوسف و النفاعي (2003)

فتناولت جوانب عديدة متعلقة بالتنمية المتوازنة حيث ركزت الدراسة على جانبين لهما أثر واضح في الحد من التباين الإقليمي هما الكفاءة الإقتصادية و عدالة التوزيع المكاني للتنمية لتحقيق حالة التوازن.

كما دعت الدراسة الى تبني نهج او نموذج تخطيطي غير تقليدي يساعد على تحقيق معدلات تنمية متقدمة وفقاً للمقومات الاقتصادية و الاجتماعية و المكانية.

في حين أن دراسة (جامعة الملك عبدالعزيز، 2007)

فتناولت غايات التخطيط الإستراتيجي المكاني بالتركيز على الجانب البيئي ووضحت أن التخطيط الاستراتيجي المكاني يسعى للبحث عن انماط نمو جغرافي مستدام تكون أقل استهلاكاً للطاقة. إضافة الى التوزيع المتوازن للسكان و الخدمات على مستوى المناطق والاقاليم و دمج الاعتبارات البيئية و الاقتصادية في عمليات اتخاذ القرار .

دراسة يونج (Young, 2008)

تناولت اهداف التخطيط الاستراتيجي المكاني الذي يسعى لتعزيز التنمية المتوازنة وفقا للموارد المتاحة بالإضافة الى الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المكاني في معالجة القضايا الاجتماعية و الثقافية. كما وضحت الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي المكاني يعد من اهم الوسائل التي من خلالها تتم مشاركة جميع فئات المجتمع من افراد و مؤسسات في عملية التخطيط و الحفاظ على البيئة.

أما دراسة البريشتس (Albrechts 2004)

فتناولت وظائف التخطيط الاستراتيجي المكاني الذي يقوم بتوجيه العديد من الانشطة و التنسيق بين مختلف القطاعات و الجهات التي تشترك في تلك الانشطة. كما أن وضحت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المتصلة بالقضايا الاستراتيجية المحددة بجوانبها البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية.

في حين أن دراسة (الجارالله و الربح، 2015)

تميزت بإهتمامها بالبعد المكاني في الخطط الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية، حيث تناولت الدراسة اهداف التخطيط الاستراتيجي المكاني ووضحت أن تلك الاهداف تتمثل في: تحقيق التوازن بين الأقاليم بشكل يوفر تقارباً في مستوى المعيشة والتقليل من الاتجاهات التلقائية في مجال الهجرة، وتحسين مستوى الأنشطة البيئية و الاجتماعية والاقتصادية لرفع معدل النمو، بالإضافة الى الارتقاء بمستويات التنمية في الاقاليم، وذلك من خلال رفع معدلات النمو في الجوانب الهامة المرتبطة للارتقاء بمستويات المعيشة، وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية مما يؤدي الى التنمية المستدامة، و رفع مستوى الاستخدام النوعي والكمي في الاقاليم والتقليل من حركة الهجرة الداخلية للسكان ما بين الأقاليم، ولا سيما الهجرة من الريف إلى المدينة، وبذلك تقلل ظاهرة تريف المدينة من الانتشار.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم الاستراتيجية و التحليل الاستراتيجي

يطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفة في برنامج زمني قابل للتنفيذ. (عبيدات، 2005).

كما يمكن للاستراتيجية ان تتخذ أكثر من صورة حيث أنها كموقف تكون وسيلة لوضع مؤسسة في بيئة معينة بالتالي تصبح الإستراتيجية قوى موازنة او عملية وفاق بين المؤسسة والبيئة أي بين المضمون الداخلي و الخارجي. بينما نجد أن تعريف الإستراتيجية كمنظور يوحي بأن محتواها لا يتضمن مجرد اختيار موقف ولكنها أسلوب متأصل للنظرة الى العالم، ومن هذا المنطلق فإن الإستراتيجية بالنسبة لمؤسسة هي بمثابة الشخصية بالنسبة لفرد من الناس و الأهم أن الإستراتيجية ما هي الا منظور يشارك فيه كل أعضاء المؤسسة من خلال نواياهم وأفعالهم مما يعني أن الإستراتيجية في هذا المضمون تعنى

الولوج في عالم العقل الجماعي حيث يتوحد الأفراد من خلال التفكير أو السلوك المتجانس (جامعة الملك عبدالعزيز، 2007).

بينما عُرف التخطيط الإستراتيجي بأنه خطط و أنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها، وبين الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية فالإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات و الفرص و الموارد و الامكانيات الحالية لهذه المنظمة وهذا المفهوم يشمل على ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الإستراتيجية وهي:

- البيئة الخارجية و متغيراتها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية.
- الموارد و الامكانيات الداخلية خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة و القوة و القيم.
- الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لإنجازها ضمن إطار زمني محدد. (حبتور، 2004).

كما ان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على سلسلة من العمليات التي تتميز بالديناميكية المرنة ومدى قدرتها على التغير والتغيير وفق سياقات معينة من السياسات الاستراتيجية استنادا لاهداف معينة يمكن لها من تحقيق متطلبات معينة بصور متعاقبة تكمن لها من التداخل الكمي والنوعي وفق منظور بعيد المدى مكانيا وزمانيا، يمكن لها من العمل وفق مستويات هرمية مختلفة المستويات دولية، وطنية، اقليمية، محلية (الزبيدي، 2011).

أما التخطيط الاستراتيجي المكاني فهو منظور بعيد المدى يركز على الحيز المكاني بجميع مستوياته المحلية والإقليمية والوطنية برؤية استراتيجية شاملة للقضايا الهامة والدرجة من جميع جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بمنهجية واضحة يشترك في وضعها أصحاب المصلحة بهدف الوصول الى تنمية مكانية مستدامة (الجارالله و الربح، 2016).

ويعد التحليل الاستراتيجي الذي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي وأحد أهم مراحله، أسلوباً إدارياً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية (خالد محمد بن حمدان وآخرون، 2009) ، تكمن أهمية التحليل الاستراتيجي، من خلال دوره في تحليل المكونات البيئية الداخلية للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف لتحديد كفاءة المنظمة وحتى يتسنى لها معالجة الخلل الحاصل قبل استغلال هذا الضعف من طرف المنافسين الذي يحول دون بقائها في ميدان المنافسة، وكذا تحليل المكونات البيئية الخارجية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية مستقبلاً ومن ثم تحديد الموقف التنافسي لها (عمار عماري وآخرون، 2016). بجانب ذلك، ذكرت دراسة alomran et al. 2019 إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمات السعودية تميل إلى التمسك بأنظمة الإدارة القديمة هو الخوف من التغيير، وعدم وجود تخطيط استراتيجي سليم، وعدم القدرة على التغيير. ولذلك، فإن التركيز الرئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي ينطوي على إجراءات وحلول توفر علاجاً للتحديات التي تقلل من الأداء والنتائج العامة لقطاع الصحة . ان التحليل الاستراتيجي الغير فعالة أحد أسباب تعثر الشركات في المملكة العربية السعودية. من هنا نجد اهتمام كبير من قبل الباحثين في دراسة التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية في المملكة العربية السعودية .

بناءً على الدراسات السابقة، نجد تركيز معظم الأبحاث على علاقة وتأثير التحليل الاستراتيجي وعلاقة بالأداء التنظيمي الداخلي والخارجي إلا أنه لا يوجد دراسات كافية وباللغة العربية على وجه التحديد درست تصنيف واضح و موحد على التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية الذي بدوره قد يؤثر على التنافس الشركات في السوق. من هذا المنطلق سوف يساهم هذا البحث في معرفة و دراسة التحليل الاستراتيجي للشركات و اقتراح تصنيف واضح و محدد لهذه الدراسة. نؤمن ان هذا المقترح سوف يكون دليل مساعد لأصحاب القرار و المسؤولين على معرفة التحليل الاستراتيجي للشركات.

المنهجية وطرق البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية للشركات الطبية بالتعرض لمختلف عناصر البيئة الداخلية والخارجية للشركة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وذلك باستنباط بعض المعلومات من الموقع الإلكتروني الرسمي للشركات الطبية ومواقع الكترونية أخرى ذات صلة بالشركات. بهدف تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده، وتم ذلك بواسطة توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة .

مصادر المعلومات:

سوف يعتمد الباحثون على المصادر الأولية التي سيتم جمعها عن طريق تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ، ومن ثم سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتمادا على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات والمعطيات واختيار فرضيات البحث والمصادر الثانوية سوف يتم جمعها عن طريق اختيار وجمع العديد من الكتب والدراسات المتعلقة بموضوع البحث.

أدوات الدراسة:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة سوف يقوم الباحثون بتصميم استبانة يتم من خلالها دراسة دور التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية وتتألف استمارة الدراسة من ثلاث أقسام: **القسم الأول:** خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها .

القسم الثاني: إستمارة البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي : اسم الشركة، العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي.

القسم الثالث: استمارة متغيرات الدراسة الأساسية وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة.

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة بالحدود الآتية: -

الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة دور التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية - المملكة العربية السعودية

الحدود المكانية: ستجري الدراسة الميدانية على الشركات الطبية - المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: 2024 م .

المراجع:

أحميدة, & مالكية. (2009). محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى ولاية تبسة (Doctoral dissertation, Université de Ouargla-Kasdi Merbah).

الجارالله، أحمد جارالله والربيع، حسين، (2015)، مفردات البعد المكاني في الخطط الإستراتيجية بالمملكة العربية السعودية: منهج تحليل محتوى، مجلة جامعة الملك سعود، م27، العمارة والتخطيط، ص 161-175، الرياض.

الجارالله، أحمد جارالله والربيع، حسين، (2016)، إستنباط نموذج تخطيط إستراتيجي مكاني للمملكة العربية السعودية بتوظيف أسلوب دلفي، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية مجلد 42 العدد 162، جامعة الكويت، الكويت.

جامعة الملك عبدالعزيز، (2007)، التخطيط الإستراتيجي والأدارة الإستراتيجية للمدن، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الاصدار الخامس عشر.

الجزار، محمد، نعمان، و خليل.المغير، محمد، ومحمد.، الاغا، محمد، و رمضان . (2019). إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة إدارة

المخاطر والأزمات, 1(1), 1-20, <https://doi.org/10.26389/AJSRP.G150219>

جميل, & السيد فتحي محمد. (2022). أثر تكاليف الجودة على تحسين أداء الخدمات الصحية في

المستشفيات الجامعية. مجلة بحوث الشرق الأوسط.

الحاج م. ع. (2008). أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 4(5)، 199-220.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48107>

حبتور، عبدالعزيز صالح، (2004)، الادارة الإستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسير للنشر و التوزيع، الاردن.

خالد محمد بن حمدان وآخرون "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر دار اليازوري (عمان: دار اليازوري 2009)، ص 7271

الزبيدي، مصطفى جليل، (2011)، التخطيط الاستراتيجي بآليات المدافعة، جامعة بغداد، العراق.

عبيدات، تركي، (2005)، التخطيط الإستراتيجي: مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الاردن.

عمار عماري وآخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات: 27 - 28 سبتمبر 21105، جامعة سكيكند.

لطيفة عبدلي. (2012). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان ،ص: 57

مهشي، م. (2019). <i>دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة ملينة التل بسطيف</i> [Mémoire de Magister, Université Ferhat Abbas – Sétif 1].

الهدلول، صالح و السيد، عبدالرحمن، (2001)، المدن الجديدة بالمملكة العربية السعودية تركيز أم انتشار للتنمية العمرانية، مجلة جامعة الملك سعود، م13، العمارة والتخطيط، ص ص 1-37، الرياض.

اليوسف، محمد و النفاعي، خالد (2003)، مراكز النمو بين الكفاءة الاقتصادية وعدالة التوزيع المكاني قضايا نظرية و تطبيقية، للقاء الثالث للجغرافيين العرب، جامعة الملك سعود، الرياض.

المراجع الأجنبية

- Adams, Neil, and others, (2008), *Regional Development and Spatial Planning in an Enlarged*
- Albrechts, Louis, (2004), *Strategic (spatial) planning reexamined*, Catholic University of Leuven, Belgium.
- Alomi YA, AL-Muwallad NH, Khayat NAY, Bamagauas YA, Bakhsh MR, Khayat NA, et al. National mass gathering pharmaceutical care program at healthcare institution in Saudi Arabia. *Int J Pharmacol Clin Sci*. 2020;9(1):1-4
- Alomran M. Implementation of strategic management practices in healthcare sector in Saudi Arabia. *Int J Bus Adm Stud*. 2019;5(3):131-44.
- Berg, H. P. (2010). Risk management: procedures, methods and experiences. *Reliability: Theory & Applications*, 5(2 (17)), 79-95.
- Boaden R, Marchington M, Hyde P, et al. 2008. *Improving Health Through Human Resource Management: The Process of Engagement and Alignment*. Chartered Institute of Personnel and Development: London.
- Boyne G, Dahya J. 2002. Executive succession and the performance of public organizations. *Public Adm* 80(1): 179–200.
- Cummings S, Wilson D, Anqwin D. 2003. *Images of Strategy*. Blackwell Publishing: Mulden
- Desmidt S, Heene A. 2005. *Strategie en organisatie van publieke organisaties* (Dutch). Uitgeverij Lannoo: Tiel.
- Dubois C, Mckee M, Nolte E. 2006. Analysing trends, opportunities and challenges. In *Human Resources for Health in Europe*, Dubois C, Mckee M, Nolte E (eds). Open University Press: Berkshire; 15–40.
- Fayol HF. 1916. *Administration Industrielle et Ge'ne'rale* (French). Dunod: Paris. Finlay P. 2000. *Strategic Management*. Pearson: London
- Ginter PM, Duncan WJ, Swayne LE. *The strategic management of health care organizations*. 8th ed. United states: John Wiley & Sons; 2018.

- Grandy G, Mills AJ. 2004. Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy. *J Manag Stud* 41: 1153–1170.
- Grant RM. 2005. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing: Malden.
- Hendry J. 2000. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *J Manag Stud* 37: 955–977.
- Jauch LR, Glueck WF. 1988. *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-Hill: New York.
- Johnson G, Scholes K. 1999. *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall: London.
- Kramer B. 2001. De bijdrage van strategische analyse aan strategievorming in de gezondheidszorg (Dutch Thesis). Erasmus universiteit: Rotterdam
- Mandeya, T. T. (2017). An assessment of the effectiveness of operational risk management practises at PSMI Westend Hospital.
- Nutt PC, Backoff RW. 1993. Organizational publicness and its implications for strategic management. *J Publ Admin Res Theor* 3(3): 209–231.
- Popaitoon, S., & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*, 32(6), 908-920
- Rainey HG. 1997. *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Stacey RD. 1996. *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Pitman: London.
- Swayne LE, Duncan WJ, Ginter PM. 2006. *Strategic Management of Health Care Organizations*. Blackwell: Oxford.
- Weber M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. University press: Oxford.
- Young, Greg, (2008), *Reshaping Planning with Culture*, Macquarie University, Australia DOI: 10.18502/keg.v3i4.218