

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر دراسة تطبيقية على

المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.

مشروع تخرج

إعداد

عبدالله فرحان ساري 222001618

جلال مسهي الوادعي 222001581

محمد فهد الخلب 222001654

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

٢٠٢٣/١٤٤٤

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣



إِهْدَاء

إلى مثال التفاني والإخلاص..... أُمِّي الحبيب.

إلى من قدّمت سعادتي وراحتي على سعادتها... أُمِّي الفاضلة.

إلى من لم يتحمل بمساعدتي يوم ما..... زوجتي العزيزة.

إلى من أمّنتني بالنصح والإرشاد... أختي الكريمة.

إلى كل من دعا لي بالخير

أهديكم ذلك العمل التواضع.....

شكر ونفقات

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن 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

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها (تعريف المخاطر، فهم المخاطر، ومراقبة المخاطر، وتقييم المخاطر) في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة. وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة ، حيث سحبت عينة عشوائية بسيطة بلغ تعدادها (٣٤٠) عنصرا. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بتطوير استبانة تكونت من (٥٢) فقرة. وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية: الأوساط، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، السياسات) في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة ، ووجود فروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة المخاطر تبعا للجنس والعمر، وعدم وجود فروق لإدارة المخاطر تبعا لمتغير المؤهل التعليمي، ووجود فروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة المخاطر تبعا للخبرة والمسعى الوظيفي.

وأوصت الدراسة المديرين بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والسياسات التي يتم ممارستها في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة ، مع الاهتمام بإجراءات فهم إدارة المخاطر بشكل يحقق لهذه المستشفيات الوقوف على أهمية المخاطر وتحديد درجتها مع إمكانية تصنيفها لتحديد الإجراءات التي تسمح بالتحوط منها.

الكلمات الافتتاحية: التخطيط الاستراتيجي - إدارة المخاطر - المستشفيات العاملة بمكة المكرمة

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ المقدمة
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة
٣.....	٣,١ أهمية الدراسة
٣.....	٣,١ الأهمية العلمية
٤.....	٣,١ الأهمية العملية
٤.....	٤,١ أهداف الدراسة
٤.....	٥,١ أسئلة الدراسة
٥.....	٦,١ فرضيات الدراسة
٥.....	٧,١ نموذج الدراسة
٦.....	٨,١ أسباب اختيار الموضوع
٧.....	٩,١ المنهجية
٧.....	٩,١ مصادر البيانات
٧.....	٩,١ أدوات الدراسة
٨.....	١٠,١ حدود الدراسة
٨.....	١١,١ الدراسات السابقة

٢٠	الفصل الثاني: الاطار النظري
٢٠	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
٢٠	١,١,٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي
٢٢	٢,٢,٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي
٢٣	٣,٢,٢ أهمية التخطيط الإستراتيجي
٢٤	٤,٢,٢ خصائص التخطيط الإستراتيجي
٢٥	٥,٢,٢ معوقات التخطيط الإستراتيجي
٢٦	المبحث الثاني : مفهوم إدارة المخاطر
٢٧	١,٢,٢ Types of Risk أنواع المخاطر
٢٩	٢,٢,٢ أهمية إدارة المخاطر
٣٠	٣,٢,٢ أهداف إدارة المخاطر
٣٢	٤,٢,٢ تصنيف المخاطر
٣٤	الفصل الثالث :منهجية الدراسة
٣٤	١,٣ طبيعة ونوع الدراسة
٣٤	٢,٣ مجتمع الدراسة
٣٤	٣,٣ عينة الدراسة
٣٥	٤,٣ تحليل البيانات
٣٥	٥,٣ أداة الدراسة
٣٦	٦,٣ صدق الأداة وثباتها
٣٧	٧,٣ توافق البيانات للتحليل
٣٧	٨,٣ الأساليب الإحصائية
٣٩	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضية
٣٩	١,٤ مقدمة
٣٩	٢,٤ خصائص أفراد وحدة التحليل والمعاينة
٤١	٣,٤ تحليل بيانات الدراسة الوصفية

٥٦	٤,٤ تحليل ملائمة بيانات الدراسة لاختيار الفرضيات
٥٧	٥,٤ اختبار فرضيات الدراسة
٧٠	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٧٠	١,٦ تمهيد
٧٠	٢,٦ مناقشة نتائج الدراسة
٧٤	٣,٦ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
٧٨	٤,٦ الاستنتاجات
٧٩	٥,٦ التوصيات
٧٩	١,٥,٦ توصيات عامه
٨٠	Abstract
٨١	المراجع
٨١	أولاً: المراجع العربية
٨٤	ثانياً : المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
34	جدول (١) حجم عينة الدراسة والاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل	(١)
35	جدول (٢) أبعاد المتغير المستقل – التخطيط الاستراتيجي – وتوزيع فقراته	(٢)
36	جدول (٣) أبعاد إدارة المخاطر	(٣)
36	الجدول (٤) اختبار الثبات ألفا كرونباخ	(٤)
37	الجدول (٥) قيم اختبار Knlmogorov – smirnow للتوزيع طبيعياً	(٥)
38	الجدول (٦) مستوى الأهمية للأوسط الحسابية	(٦)
39	جدول (٧) توزع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية والشخصية	(٧)
41	جدول (٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوي تصورات المبحوثين حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي	(٨)
42	جدول (٩) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الرسالة	(٩)
43	جدول (١٠) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الأهداف	(١٠)
45	جدول (١١) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاستراتيجية	(١١)

47	جدول (١٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها السياسات في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة	(١٢)
48	الجدول (١٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة المخاطر	(١٣)
49	الجدول (١٤) الأوساط والانحرافات المعيارية لفهم المخاطر	(١٤)
51	الجدول (١٥) الأوساط والانحرافات المعيارية لتعريف المخاطر	(١٥)
53	الجدول (١٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة	(١٦)
54	الجدول (١٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمراقبة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة	(١٧)
56	جدول (١٨) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	(١٨)
57	الجدول (١٩) نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة	(١٩)
59	الجدول (٢٠) نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار البسيط لأثر الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة	(٢٠)
61	الجدول (٢١) نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار البسيط لأثر الأهداف كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.	(٢١)

62	الجدول (٢٢) نتائج تحليل التباين والانحدار البسيط اثار الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة	(٢٢)
64	جدول (٢٣) نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار البسيط لأثر السياسات كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة	(٢٣)
65	جدول (٢٤) تحليل اختبار (T – TEST) لتعرف الفروق في تصورات الباحثين نحو إدارة المخاطر تبعاً للجنس في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة	(٢٤)
66	الجدول (٢٥) تحليل التباين لتصورات الباحثين لإدارة المخاطر تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي)	(٢٥)
67	جدول (٢٦) اختبار LSD للمقارنات البعدية لتعرف الفروق في تصورات الباحثين نحو إدارة المخاطر تبعاً للعمر	(٢٦)
68	الجدول (٢٧) اختبار LSD للمقارنات البعدية لتعرف الفروق في تصورات الباحثين نحو إدارة المخاطر تبعاً حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(٢٧)
68	الجدول (٢٨) اختبار LSD للمقارنات البعدية لتعرف الفروق في تصورات الباحثين لإدارة المخاطر تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	(٢٨)

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

١,١ المقدمة:

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

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

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

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

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

تعتبر المستشفيات من المؤسسات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً في تقديم الخدمات الصحية للمجتمع، فهي بحكم طبيعة عملها تتعرض للعديد من المخاطر، مما يتطلب اتخاذ إجراءات فعالة لإدارة هذه المخاطر.

ويتم تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، ويعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد المنظمات على إدارة المخاطر، وذلك من خلال مساعدة المنظمة الصحية على تحديد المخاطر المحتملة التي قد تهدد عمل المستشفيات، والتعرف على المخاطر وتقييمها، والقيام بوضع الخطط التي تلزم للتخلص من أشكال المخاطر، ولما لأهمية قطاع المستشفيات لخصوصية القطاع الصحي وأهميته، يعد دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي موضوع بالغ الأهمية في إدارته المخاطر.

٢,١ مشكلة الدراسة

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

المساهمات النظرية من الباحثين والخبراء في هذا المجال ولذلك يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال المركزي التالي:

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

٣.١ أهمية الدراسة:

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

➤ الأهمية العلمية

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

➤ الأهمية العملية

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

٤,١ أهداف الدراسة

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

٥,١ أسئلة الدراسة

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

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

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

٦,١ فرضيات الدراسة

تسعي هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

- (١) هنالك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة.
- (٢) هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبين الاستعداد والوقاية من الأزمات.
- (٣) هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبين احتواء الأضرار.
- (٤) هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبين استعادة

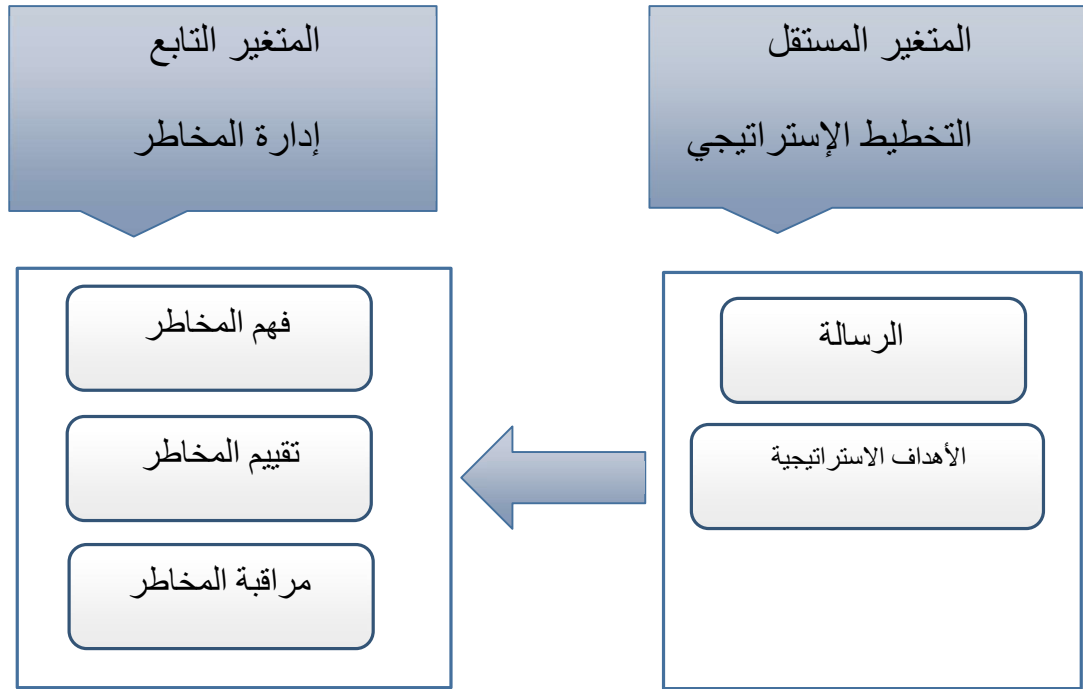
٧,١ نموذج الدراسة

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

العامة بمكة المكرمة؟

- المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (الرسالة - الأهداف - الاستراتيجية - السياسات)
- المتغير التابع: إدارة المخاطر (فهم المخاطر - تعريف المخاطر - تقييم المخاطر - مراقبة المخاطر)

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



من إعداد الباحث

٨,١ أسباب اختيار الموضوع

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

٩,١ المنهجية:

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

🔗 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر بالتطبيق على المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.

🔗 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٠,١ حدود الدراسة

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

١١,١ الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(ثابت، ٢٠٢١).
أهداف الدراسة	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل توافر القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة. قياس مستوى توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية والاستدامة المؤسسية في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة. تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية والاستدامة المؤسسية في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	الاستدامة المؤسسية
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	وجود أثر معنوي إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة.

وجود أثر غير مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. وجود أثر مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية. وجود مثل هذا الأثر للقدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. ضرورة دمج سيناريوهات الاستدامة في إطار اعمال التخطيط الاستراتيجي بتلك الجامعات بغرض تنويع الموارد المالية وعدم الاكتفاء بالإيرادات المتحققة من شريحة الطلبة.	
(حمادة، ٢٠٢١).	الدراسة
التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة من وجهة نظر المؤسسة والجمهور. تحديد أهم العوامل التي تؤثر على مخاطر السمعة في شركة توزيع كهرباء الشمال. اقتراح آليات وبرامج لإدارة مخاطر السمعة في شركة توزيع كهرباء الشمال	أهداف الدراسة
التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة	المتغير المستقل
إدارة مخاطر السمعة	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستمارة والمقابلة كأداتين للدراسة.	منهجية البحث
وجود دور حيوي للتخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة من وجهة نظر المؤسسة والجمهور.	أهم النتائج والتوصيات

	وجود تأثير لأصحاب المصلحة على مخاطر السمعة لشركة توزيع كهرباء الشمال. ضرورة صياغة خطة استراتيجية تفصيلية عامة للشركة تشمل جميع اقسام ودوائر شركة توزيع كهرباء الشمال بصورة تكاملية لحماية سمعتها من المخاطر. ضرورة قيام الشركة باستطلاعات دورية حول توقعات العملاء من الشركة.
الدراسة	(العطيوي، وآخرون، ٢٠٢٣).
أهداف الدراسة	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية. قياس مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تعلم الطلبة.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع	التعامل مع الأزمات التربوية وتعلم الطلبة.
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	حصول دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية على متوسط كلي (٣,٢٣ من ٥) أي بدرجة موافقة (متوسطة). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مقياس دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة). التوصيات ضرورة عقد دورات تدريبية وورشات مستمرة لمدرء المدارس لتشجيعهم على استخدام التخطيط الاستراتيجي. العمل على إشراك جميع العاملين في المدارس في التخطيط الاستراتيجي.
الدراسة	(ثامر، ٢٠٢١).

أهداف الدراسة	الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في إحدى الجهات الحكومية في دولة قطر. تحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	إدارة الأزمات
منهجية البحث	تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توجد علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، حيث أن ٤٧٪ من القدرة على إدارة الأزمات تنبع من عامل التخطيط الاستراتيجي. توصيات: زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وخاصة التحليل البيئي الداخلي والخارجي، مع الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
الدراسة	(الزعي، وآخرون، ٢٠٢٢).
أهداف الدراسة	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي. تحديد دور العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع	النجاح الاستراتيجي.
منهجية البحث	استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي من خلال العوامل التنظيمية.

أهمية تركيز القادة في الجامعات الحكومية على وضع رؤية ورسالة للمستقبل وتحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية.	
الدراسة	(شحاتة، وآخرون، ٢٠٢١)
أهداف الدراسة	الوقوف على ملامح الوضع الراهن لواقع إدارة المخاطر الصحية والبيئية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. طرح رؤية استشرافية لإدارة المخاطر بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر الصحية والبيئية
المتغير التابع	الوضع الراهن لواقع إدارة المخاطر الصحية والبيئية
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	تبين أن الوضع الراهن لواقع إدارة المخاطر الصحية والبيئية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر يتسم بعدم وجود إطار مؤسسي واضح لإدارة المخاطر، وعدم وجود وعي كافٍ بأهمية إدارة المخاطر بين العاملين بالقطاع. تبين أن أهم المخاطر الصحية والبيئية التي تواجه مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر إنشاء وحدة خاصة بالمخاطر بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وحوكمتها ضمن هيكلية وزارة التربية والتعليم. وضع الإطار القانوني والنظامي لوحدة إدارة المخاطر. توفير الإمكانيات المادية اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة. إطلاق منصة إلكترونية لأنشطتها ومهامها.
الدراسة	(مشرف، وآخرون، ٢٠١٨)
أهداف الدراسة	بناء مؤشر لقياس قدرة المنشآت الصحية على مواجهة المخاطر. تحديد المتغيرات التي تؤثر على قدرة المنشآت الصحية على مواجهة المخاطر.

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

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

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

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

	فحص تاريخ وتطور التخطيط الاستراتيجي. تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية التخطيط الاستراتيجي. اقتراح توصيات لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات والكليات.
المتغير المستقل	عملية التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	تقدم وتحول الجامعات والكليات.
منهجية البحث	ال
أهم النتائج والتوصيات	يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي أداة قوية لتعزيز تقدم وتحول الجامعات والكليات. تؤثر مجموعة متنوعة من العوامل على فعالية التخطيط الاستراتيجي التوصيات: يجب على الجامعات والكليات أن تستثمر في عملية التخطيط الاستراتيجي. يجب أن تضع الجامعات والكليات أهدافاً واقعية وقابلة للتحقيق. يجب أن تضع الجامعات والكليات خططاً تفصيلية لتحقيق أهدافها. يجب على الجامعات والكليات أن تراقب وتقيم تقدمها باستمرار.
الدراسة	(Gurtu ٢٠٢١).
أهداف الدراسة	التعرف على عوامل المخاطرة في سلسلة التوريد في بيئة الأعمال غير المؤكدة والمتنافسة. مناقشة دور إدارة مخاطر سلسلة التوريد في تعزيز القدرة التنافسية للشركات. اقتراح استراتيجيات لتخفيف المخاطر في سلسلة التوريد.
المتغير المستقل	إدارة المخاطرة في سلسلة التوريد
المتغير التابع	أداء سلسلة التوريد
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهجية الوصفية التحليلية

أهم النتائج والتوصيات من أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن هناك مجموعة متنوعة من عوامل المخاطرة التي يمكن أن تؤثر على سلسلة التوريد، بما في ذلك المخاطر التشغيلية والمخاطر الاستراتيجية والمخاطر الخارجية. كما وجد البحث أن إدارة مخاطر سلسلة التوريد يمكن أن تلعب دورًا مهمًا في تعزيز القدرة التنافسية للشركة من خلال حمايتها من الآثار السلبية لتلك المخاطر. ومن أهم التوصيات التي قدمها البحث ما يلي: على الشركات أن تقوم بتقييم شامل لمخاطر سلسلة التوريد الخاصة بها من أجل تحديد المخاطر الأكثر أهمية. على الشركات أن تطور خططًا لتخفيف المخاطر لتقليل احتمال حدوثها وتأثيرها عند وقوعها. على الشركات أن تتعاون مع شركائها في سلسلة التوريد لتقاسم المخاطر والتعاون في إدارة المخاطر.	
الدراسة	(Ullah et.al. 2021)
أهداف الدراسة	تحديد المخاطر المرتبطة بحوكمة المدن المستدامة الذكية. تصنيف المخاطر إلى ثلاث فئات: التكنولوجيا والتنظيم والبيئة الخارجية. تطوير إطار عمل متعدد الطبقات لإدارة المخاطر يعتمد على نظرية التكنولوجيا والتنظيم والبيئة الخارجية (TOE) للمدن المستدامة الذكية
المتغير المستقل	إدارة المخاطر متعدد الطبقات
المتغير التابع	تحسين حوكمة المدن المستدامة الذكية.
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي

أهم والتوصيات	النتائج
	تم تحديد ٥٦ مخاطر مرتبطة بحوكمة المدن المستدامة الذكية، وتم تصنيفها إلى ثلاث فئات: التكنولوجيا (٣٨,٧٪) والتنظيم (١٥,٦٪) والبيئة الخارجية (٤٦,٧٪). تم تطوير إطار عمل متعدد الطبقات لإدارة المخاطر يعتمد على نظرية التكنولوجيا والتنظيم والبيئة الخارجية (TOE) للمدن المستدامة الذكية. يربط الإطار المقترح المواطنين الأذكياء ببعضهم البعض من خلال فريق حوكمة المدينة الذكية والطبقات المتكاملة لنظرية التكنولوجيا والتنظيم والبيئة الخارجية (TOE). يتم تنفيذ عملية إدارة المخاطر المتكررة للتحديد والتحليل والتقييم والمراقبة والتخطيط للاستجابة في طبقات نظرية التكنولوجيا والتنظيم والبيئة الخارجية (TOE)، سواء على مستوى الطبقات الخارجية أو على مستوى الإدارة الداخلية. التوصيات يوصي الباحثون بممارسي حوكمة المدن المستدامة الذكية بتبني إطار عمل إدارة المخاطر متعدد الطبقات القائم على نظرية التكنولوجيا والتنظيم والبيئة الخارجية (TOE) للتعرف على المخاطر المرتبطة بحوكمة المدن المستدامة الذكية وإدارتها بشكل فعال. يوصي الباحثون أيضاً بأن يتم إجراء المزيد من البحوث حول المخاطر المرتبطة بحوكمة المدن المستدامة الذكية، خاصة فيما يتعلق بتطوير تدابير استباقية لتخفيف هذه المخاطر.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي ذو أهمية كبيرة في علم الإدارة، من خلال ما يعبره عن القدرة على مواجهة جميع التغيرات التي تحصل في المستقبل، ويتضمن الأنشطة الجماعية المتعلقة في بلوغ الأهداف المحددة والمدرسة، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة للقدرة على تحمل التغيرات والتأقلم معها لتحقيق الأهداف (التميمي، ٢٠١٦)، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يوضح عملية التنبؤ المستقبلية لمواجهة كافة التقلبات المهمة لرؤية ورسالة المؤسسة والعمل على تحقيق كافة أهدافها.

١،١،٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أصبح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضرورة مؤكدة كطريقة تفكير وطريقة عمل استجابة للتأثيرات والضغوط الرئيسية من الوضع الذي تواجهه منظمات الأعمال، وقد تم النظر في مفهوم التخطيط الاستراتيجي من قبل العديد من الباحثين. والكتاب. (جرجر، ٢٠١٥)

ويرى David (2009) أن التخطيط الاستراتيجي هو جوهر الإدارة الإستراتيجية، بما في ذلك عملية تحديد وصياغة مهمة المنظمة وفق رؤيتها الأساسية، وبناء أهدافها وغاياتها المستقبلية، وإعداد عمليات لتحليل الوضع الداخلي والخارجي، بحيث يمكن الاستفادة منها وكذلك تحديد الفرص ومعالجة التهديدات المحتملة، وفهم نقاط القوة التي تميز المنظمة وتساعد في الخيارات الاستراتيجية.

وأشار الضمور (٢٠١١) إلى عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها عملية تتضمن تطوير رسالة المنظمة ورؤيتها وخططها وأهدافها الاستراتيجية وسياساتها، وتهدف إلى تحقيق الانتقال بشكل منظم من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مستهدفة.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه الصياغات بعيدة المدى والسياسات والخطط الاستراتيجية التي تقوم بمهام تحديد أو تغيير سمات أو توجهات المنظمة، وذلك لشمولها قرارات تركز على تقرير الغايات وعلى إحداث التغيير اللازم في هذه الغايات والموارد المستخدمة لتحقيقها وعلى السياسات التي تتولى مهام تنظيم اكتساب واستخدام تلك الموارد. (الدجني، ٢٠١٢)

ويفترض محمود (٢٠١٥) أن المنظمة وأعضائها عادة ما يكونون مهتمون بمواقفها وأوضاعها الراهنة والمستقبلية والطرق التي تتأثر فيها، وأنهم متفقون على تطوير عملية التخطيط؛ بالاعتماد على هذه الأوضاع بدلاً من الاعتماد على اجتهادات الأفراد أو الاستجابات بشكل عشوائي للأحداث التي من الصعب التنبؤ بها. ويفترض كذلك أن بعض المحاولات التي تعنى بتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك دراسة الفرص والقيود البيئية التي قد تؤدي إلى تغييرات تفيد فاعلية المنظمة وحيويتها.

وأضاف جاد الرب (٢٠١٦) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية يتم من خلالها تطوير الإطار الكامل المتكامل لمستقبل المنظمة في ضوء العوامل التنافسية للمنظمة.

وقد ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه مجموعة الإجراءات والمفاهيم والأدوات التي تهدف إلى بلوغ مكاسب متباينة للمنظمة لجمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية وكذلك تحسين أساليب صنع القرار. (Wolf & Floyd, 2017)

وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة للتخطيط الاستراتيجي، فإن الباحثة تعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية متكاملة تتضمن تحديد وصياغة وتصميم وتطوير رسالة المنظمة ورؤيتها في سبيل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة من أجل وتطوير رسالة المنظمة ورؤيتها في سبيل تحقيق الأهداف والغايات المرسومة من أجل البقاء والاستمرارية والنمو، وهي أيضاً عبارة عن جهد منضبط يتضمن إطلاق قرارات واتخاذ إجراءات أساسية تقود لتشكيل المنظمة وتوجيهها من حيث التعريف بها وبخدماتها وأعمالها وكيفية القيام بتلك الخدمات والأعمال والسبب في قيامها بذلك، ولكن بالتركيز على المستقبل.

٢,٢,٢ أبعاد التخطيط الاستراتيجي

■ الرؤية الاستراتيجية: يمكن تعريف الرؤية الاستراتيجية على أنها خريطة توضح اتجاه مستقبل المنظمة. ويرى السكارنة (٢٠١٠) أن الرؤية الإستراتيجية رغبة للمستقبل تحدد اتجاه المنظمة ورغبتها في تحقيق النجاح وتحقيق الفرق المنشود في المستقبل وأنه جيد، وأنه سلس ، يسهل فهمه ، وأنه وثيق الصلة ويفتخر به ، ويجب تصميمه بطريقة تعزز التغيير، ويجب أن تحدد الرؤية اتجاه طاقة الفريق وأن تكون بمثابة دليل للعمل، كما يجب أن تكون متسقة مع قيم المنظمة وتحفز موظفيها على تحقيق المهمة.

■ الرسالة الاستراتيجية: تعتبر الرسالة التي وضعت المنظمة من أجل إيصالها هي الغرض أو المبرر الجوهري لوجودها، إذ يقود إنجاز هذه الرسالة على بلوغ الأهداف التي تسعى إليها النشاطات والعمليات، ويرى باركر وإيشاريانتو (Parker & Isharyanto, 2015) أن الرسالة الاستراتيجية عبارة عن بيان قانوني واضح يحدد الغرض من وجود المنظمة وما يقوم به العمل، ويصف الخصائص الفريدة للمنظمة التي يمكن أن تكون مختلفة عن المنظمات المماثلة الأخرى، دون أن تكون مختلفة عن الغرض من المنظمة التي تظهر الدور الذي من المتوقع أن تقوم به المنظمة في مجتمعها، فالرسالة الإستراتيجية عملية صعبة تستغرق وقتاً طويلاً لكنها ضرورية حيث أنها توفر للمنظمة أساساً جيداً للتحفيز والتخصيص يساهم في خلق مناخ إيجابي داخل المنظمة، ويشكل أساساً جيداً لتسليط الضوء على أهداف محددة للمنظمة.

■ الأهداف الاستراتيجية: تمثل الأهداف النتائج المراد تحقيقها على المدى القصير والمتوسط والطويل ويتم تنفيذها بشكل متكامل ومتسلسل يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ، كما يتم تعريف الهدف الاستراتيجي على أنه الوضع المستقبلي المنشود الذي يجب تحقيقه والوصول إليه والذي تحاول المنظمة تحقيقه، وهو أيضاً مقياس لأداء المهام الخاصة من خلال نقل الموارد ، ويسعى الهدف الاستراتيجي أيضاً الأمل والرغبة في أن تحاول المنظمة تحقيقها متكاملة ومتسلسلة تمكن من تحقيق أهداف المنظمة، والأهداف اللازمة لتفسير وترجمة هدف وأنشطة المنظمة إلى حقائق

محددة وقابلة للقياس، والتي تمثل المعلومات عندما تقوم المنظمة بتحقيق الهدف والرسالة (Killen et al., 2012).

ووفقاً لـ (Meissner, 2014) تشمل الأهداف الآتي :

- (أ) الأهداف طويلة المدى: وهي النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها على المدى الطويل من أجل تحقيق هدف المنظمة، وعموماً تكون قائمة الأهداف هذه على مستوى عالٍ، ويجب أن تتميز بالتحدي والوضوح والقياس والاتساق والغرض.
- (ب) الأهداف قصيرة المدى: وهي النتائج المراد تحقيقها والوصول إليها في غضون عام أو أقل، وتعتبر هذه الأهداف نقاطاً متفرعة للأهداف طويلة المدى.
- (ج) الأهداف الوظيفية: هي أهداف قصيرة ومتوسطة المدى تتعلق بتحديد أنشطة كل موظف في شكل أهداف تساهم في تحقيق الهدف الفرعي.

٣,٢,٢ أهمية التخطيط الإستراتيجي

ويذكر (الخيارين ومنصور، ٢٠٢٠) أهمية التخطيط الإستراتيجي كما يلي:

- ١- هو القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات، حيث أنه بدون التخطيط تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية.
- ٢- مواجهة حالة علم التأكد، حيث يعتبر التخطيط الإستراتيجي محاولة للتغلب على علم معرفة المستقبل وتطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي.
- ٣- التركيز على الأهداف.
- ٤- تحديد وتسهيل وظيفة الرقابة، فالتخطيط يحدد ما يجب أن يعمل أو ينجز وما تم عمله أو إنجازه.
- ٥- ملاحظة عوامل التغير المستقبلية والاستفادة منها مستقبلاً.
- ٦- يقلل التخطيط الإستراتيجي من الأخطاء بجميع أشكالها.

٧- يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق

الاستغلال

٨- الأمل للموارد المتاحة.

٤,٢,٢ خصائص التخطيط الإستراتيجي

يتمتع التخطيط الإستراتيجي بمجموعة خصائص هي (الخيارين ومنصور ، ٢٠٢٠):

١- الحاجة للتخطيط ولأن التخطيط الإستراتيجي يسعى لتحقيق أهداف لا يمكن تحقيقها بدون

التخطيط ، لاسيما وأن أغلب هذه الأهداف سواء كانت أهداف مصنوعة أم ناتجة من أزمات

فأن التخطيط ضروري لتحقيقها.

٢- القدرة على التنبؤ فالتخطيط لا يمثل اتجاها جامدا ، فهو لا يتعامل مع الأوضاع الراهنة ولا

يسعى إلى محاكاة الحاضر ، وإنما يعمل باتجاه ديناميكي وينظر إلى المستقبل.

٣- يتميز بالاستمرارية ، فلا يمكن أن ينتهي التخطيط عند هدف أو زمن معين ، فالاستمرارية

تتضمن عملية تحديث ومواكبة التغيرات فالتخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة لها بداية

وليس لها نهاية.

٤- التخطيط الإستراتيجي عملية متوازنة لأنها تسعى دائما إلى أن التوازن بين الأهداف

والوسائل والإمكانيات والوقت ، فالتوازن بين هذه الظاهرة مطلوب حتى لا يتغلب

عنصر على آخر ويتضمن عملية التوازن والموازنة بين هذه العناصر الأربعة.

٥- يعتمد التخطيط الإستراتيجي على مراحل متعددة وكل مرحلة من هذه المراحل تمتد إلى

اتجاهات فرعية متعددة فأن التخطيط الإستراتيجية يصبح ذا أسلوب جماعي.

٦- المرونة إذ يتمتع التخطيط الإستراتيجي بقدرته على التكيف مع الإحداث والأزمات المفاجئة،

فالمرونة هنا تعد أحد أسباب نجاح واستمرارية التخطيط.

٥,٢,٢ معوقات التخطيط الإستراتيجي

رغم الأهمية الكبيرة للتخطيط الإستراتيجي إلا أن هناك من المعوقات التي تحول دون استخدامه

على مستوى جميع المؤسسات وذلك يرجع إلى: (يعقوب، ٢٠٢٠)

- عدم رغبة المديرين وترددهم في استخدام هذا الأسلوب المعتاد منهم بعد توفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي وكذلك الاعتقاد الخاطئ بأنه ليست مسئوليتهم.
- ضعف الموارد المتاحة للمؤسسة وقد يكون سببا أمام استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس الإدارة على كافة المستويات.
- توفر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون الارتباط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.
- النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة.
- عدم تقدير دقيق وصحيح للمنافسة والافتقار للنظم الداعمة للتخطيط والمنفذ لها والتمشي مع طبيعة الخيارات الواردة فيها.
- وضع نظام جديد دون مشاركة الأفراد فيه وأثره على دوافع وسلوك الأفراد والبيئة الثقافية للمؤسسة بصفة عامة.

المبحث الثاني : مفهوم إدارة المخاطر

يختلف تحديد المفهوم الدقيق لإدارة المخاطر بين العلماء والخبراء، وذلك بسبب اختلاف الأهداف والظروف والمتطلبات في المجالات المختلفة التي تحتاج إلى إدارة المخاطر. ومن المهم الإشارة إلى أن إدارة المخاطر ليست عملية سهلة، وأنها تتطلب المهارات والخبرات اللازمة والتقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وتم تعريف إدارة المخاطر بأنها الفن والعلم في تقييم المخاطر وتقليل آثارها السلبية خلال حياة المشروع وفي كل مرحلة من مراحل العمل. (جاسم، ٢٠١٦)

وأشارت دراسة (De Carvalho & Rabechini, ٢٠١٥) أن هناك فرق واضح بين إدارة الخطر وعدم التأكد من الخطر، ولكن الاختلاف بين إدارة الخطر وعدم التأكد منه مبهم وغير واضح من منظور إدارة المشروع.

عرفت دراسة (دردوري، مارس، ٢٠١٥: ٣٢٣) إدارة المخاطر عبارة عنه منهج عملي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسارة التي تقع للحد الأدنى.

وتعرف أيضا بأنها: " الإجراءات التي تتبعها الهيئات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة) (بلقاسم، العياشي، ٢٠١٦: ١٢)

وعرفها كلا من (طاهي، كاهية، ٢٠١٩: ٣٠٣) بأنها: " إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد تترتب عليها خسائر محتملة الحدوث على مستوى المؤسسة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب.

أما دراسة (Ishtiaq, M., ٢٠١٥) فقد نظر إلى أن إدارة المخاطر هي العلم القائم على دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بأسلوب علمي ومفاهيمي وإداري من أجل التنبؤ بأخطار من شأنها أن تحدث

وبالتالي تؤثر على أداء المنظمة وتغير من عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن إدارة المخاطر هي الحالة التي من خلالها تستقبل المنظمة الخطط الاستراتيجية التي تقوم مقام الحماية الكاملة للمنظمة من الأخطار التي من الممكن أن تأخذ حيزها دون إنذار أو إعلان مسبق.

ومن وجهة نظر (بكوش وبوغازي، ٢٠٢٢) فقد أشار إلى أنه إدارة المخاطر من أحد أهم فروع علم الإدارة والتركيز فيها ليس فقط على التنبؤ بالأخطار ومنع حدوثها، أو حتى معالجة آثار ما بعد الخطر، بل إن إدارة المخاطر المبنية على أساس ذكي هي الحالة التي يكون فيها بإمكان المنظمة تحويل الأخطار التي تعرضت لها إلى نقاط قوة بدل أن تكون نقاط ضعف وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة والرفع من سوية أدائها المنظمي.

ويرى الباحث من التعاريف السابقة أن إدارة المخاطر لا يقصد بها فقط تجنب المخاطر، فنشاطاتها ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم، وأن المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها، فهي عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل وتقييم وقياس المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه وعليه فإن إدارة المخاطر هي عملية قياس أو تحديد أو تقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له المؤسسة في المستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه أو اتخاذ الإجراءات الوقائية.

١,٢,٢ أنواع المخاطر Types of Risk

لقد قسمت ناصف (٢٠١٢) المخاطر إلى نوعين رئيسيين هما:

- المخاطر الملموسة: وهي المخاطر التي تنتج عن أسباب، وظروف قانونية، أو مادية محددة.
- المخاطر غير ملموسة: وهي التي يتم تجاهلها لعدم القدرة على تحديدها مثل المخاطر الناشئة عن العلاقات بين الأفراد، ومخاطر المعرفة.

وتصنف المخاطر أيضاً إلى عدد من الأنواع، وهذا يعتمد على نوعها، أو حجمها، ومجالها الذي تعمل به، وأهم المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات ومنها (سلطاني وزعي، ٢٠٢٠):

- المخاطر المالية؛ وتعنى في المخصصات المالية، أو نقصها؛ والتي قد تعيق تحقيق الأهداف، أو بلوغها، وتشتمل المخاطر المالية مجموعة من المخاطر وتشمل الآتي
- مخاطر الائتمان: وهي كل ما يتعلق بمخاطر الأقساط، أو عدم الالتزام بها، أو عدم دفع القروض، والالتزام بدفع الفوائد في أوقاتها المتفق عليها. (القضاة، ٢٠٢٢)
- مخاطر أسعار الصرف: وهي المخاطر التي ترافق التظاهر في الصرف نتيجة ربط النفقات، والإيرادات بسعر الصرف.
- المخاطر في رأس المال: فهي المخاطر التي تتم نتيجة عدم الالتزام والوفاء في القروض، أو التعسر في سدادها.
- المخاطر في سعر الفائدة: فغالبا ما تحدث نتيجة التغيرات في أسعار الفائدة في الأسواق.
- مخاطر السيولة: وتتمثل في العجز عن تلبية الالتزامات تجاه الآخرين؛ وهو ما يؤثر في الربحية بصورة سلبية، وهنا يجب تأمين، وتوفير الدعم المالي؛ لابتكار تسهيلات ائتمانية تتماشى مع الأزمات.
- مخاطر السمعة: فهي تحدث عندما يتشكل رأي عالم سلبي تجاه صاحب العلاقة لأسباب تتمثل بخدم القدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء،
- وأخيرا مخاطر التشغيل، وهي جملة المخاطر التي تتعلق بتغير المكاسب لعوامل تعود لسياسة التشغيل في الشركات، والبنوك. (بو قلمهنة وبلعور، ٢٠١٨)
- مخاطر الكوارث الطبيعية؛ وتتمثل في الظواهر الطبيعية؛ مثل الانهيارات، والبراكين، والفيضانات، والحرائق والحروب، وهي التي تهدد حياة الأفراد، والمنظمات، وتحول دون أهدافها، والتي تؤدي لاضطراب في عملية العرض والطلب، وتراجع معدلات النمو الاقتصادي (ذهبية وشافيه، ٢٠٢٠).
- المخاطر الفنية هي نوع آخر من المخاطر التي قد تواجه المنظمة؛ وهي المخاطر المرتبطة بشبكات الحاسب الآلي، وكل ما من شابه تهديد أمن المعلومات وأعاقه عملها، أما المخاطر القانونية، فهي كل ما يتمثل بعدم المعرفة في تطبيق التشريعات، والقوانين، والأنظمة في الناطقة لعمل المنشأة، والمخاطر الإعلامية والتوعوية؛ وتتمثل بنقص الخيارات، والمعلومات لدى أصحاب العلاقة.

تشمل المخاطر التي تواجهها المؤسسة المخاطر التشغيلية التي تحدث بسبب ارتفاع تكاليف التشغيل التي تؤثر سلباً على الإيرادات والأرباح وتوصف بأنها صعبة من حيث صلتها بالأخطاء البشرية والمخاطر التشغيلية تشمل العديد من المخاطر من بينها الفساد والاحتيال والاختلاس المالي وغير ذلك من المخاطر غير القانونية. الأنشطة وخطر تزوير الأوراق المالية والعملات (بوقلمهنة وبلعور، ٢٠١٨)، والسرقة والسطو والمخدرات وغيرها، وهنا يمكننا القول بوجود علاقة عكسية تنظيم الارتباط بين معايير السلامة الأمنية، وجرائم السرقة.

ويرى قربة (٢٠٢١) بأن هناك مخاطر أخرى غير التي ذكرت سابقاً تتمثل بالمخاطر السياسية: تحدث نتيجة سيطرة منظمات محددة على بقية القطاعات، والمناطق الجغرافية الأخرى بفعل العولمة المخاطر القانونية، وتحدث بفعل أخطاء تتعلق بمخالفة القوانين، والاتفاقيات، وقاد القضاء بدولة ما، والتأخر في اتخاذ الإجراءات القانونية وقت المهل المحددة، أو أخطاء تنظيم العقود، أو تنظيمها، وتتمثل المخاطر الاقتصادية التي تنشأ بسبب تغير في العوامل الاقتصادية مثل العرض والطلب، السلع البدينة، التكنولوجيا.

٢,٢,٢ أهمية إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من أهم عناصر إدارة المشاريع، حيث تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع وتحديدتها وتقييمها ومعالجتها والتخفيف من آثارها السلبية على المشروع. ولهذا، يتم تخصيص الكثير من الوقت والجهد لإجراء عملية إدارة المخاطر بشكل جيد.

ويرى (جاسم، ٢٠١٦) أن أهمية إدارة المخاطر من عدة جوانب، كالآتي:

— الحد من المخاطر: يساعد إدارة المخاطر في التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع وتصنيفها حسب أولوياتها، ومن ثم تحديد الإجراءات الوقائية والتصحيحية المناسبة للتخفيف من آثارها السلبية، وبذلك تتمكن إدارة المشروع من الحد من المخاطر المحتملة وتجنب الأضرار الناتجة عنها.

- تحسين جودة المشروع: يساهم تطبيق إدارة المخاطر في تحسين جودة المشروع بشكل عام، إذ تمكن الفريق من تحديد المشكلات والعوائق المحتملة ومعالجتها قبل حدوثها، وبذلك يتم تحسين كفاءة المشروع وتنفيذه بشكل أفضل.
 - تحسين التخطيط: يعتبر التخطيط لإدارة المخاطر جزءًا مهمًا من التخطيط العام للمشروع، حيث يتم تحديد المخاطر المحتملة في مراحل مبكرة من المشروع، ومن ثم تصميم خطط للتخفيف من آثارها، وبذلك يتم تحسين جودة التخطيط العام للمشروع.
 - تحسين اتخاذ القرارات: توفر للإدارة الأدوات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة والتي تحقق الأهداف المحددة بشكل أفضل. فعندما تتمكن المؤسسة من تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها بشكل دقيق، يمكنها اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والأدلة المتاحة، وتجنب القرارات الخاطئة التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية وسوء الإدارة.
- وذكر القضاة (٢٠٢٢) ن إدارة المخاطر تفرض الحماية اللازمة وتدعم أهداف المؤسسة من خلال:
- تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومن خلال أسس موضوعية من قبل إدارة المخاطر.
 - منهجية اتخاذ القرارات وتدريب وتمكين الموظفين والتخطيط وتحديد الأولويات من خلال فهم شامل لبرامج الإدارة وأهداف الشركة وتغييراتها وفرصها أو تهديداتها.
 - يساعد على تحسين استخدام الموارد المالية والموارد المملوكة للشركة.
 - حماية أصول المؤسسة وسمعتها.
 - تطوير وتدريب الموارد البشرية

٣,٢,٢ أهداف إدارة المخاطر

يجب اعتبار إدارة المخاطر كجزء من أهداف المشروع العامة. يرى البعض إدارة المخاطر على أنها شيء يجب القيام به، أو كتكلفة لمزيد من عامل الإنتاجية في المشروع. إذا نظرنا إليها على نطاق واسع من وجهة النظر هذه، لا يمكن فصل إدارة المخاطر عن المنظمة أو الشركة بأكملها، في الواقع، سبب وجودها هو ما إذا كانت تساعد في تحقيق أهداف المشروع أم لا (نجيب، ٢٠٢١).

(١) يعتبر الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو ضمان بقاء المنظمة واستمراريتها ككيان اقتصادي في بيئة الأعمال. وعلى الرغم من أن تقليل التكاليف وزيادة الأرباح والامتثال للمتطلبات القانونية والمسؤولية الاجتماعية مهمة، إلا أن الهدف الرئيسي هو الحفاظ على فاعلية التشغيل وتفادي الإفلاس. لذلك، فإن تقييم وتحليل المخاطر، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها يعتبر جزءاً حيوياً من عملية إدارة المنظمة، حيث يساعد على تفادي الكوارث والمحافظة على الاستقرار المالي والتشغيلي للمنظمة. (بولفخار، ٢٠٢١).

(٢) استقرار الأرباح (المكاسب): هناك أهداف ثانوية لإدارة المخاطر بالإضافة إلى الهدف الرئيسي، ومن بين هذه الأهداف هو تحقيق استقرار الأرباح والمكاسب. فعندما تقوم المؤسسة بإدارة المخاطر بشكل فعال، فإن ذلك يساعد في تقليل التقلبات في الأرباح التي يمكن أن تنتج عن الخسائر المتعلقة بالمخاطر البحتة، وهذا بدوره يساعد على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة. لذلك، يعد تحقيق استقرار الأرباح والمكاسب هدفاً مرغوباً في حد ذاته لإدارة المخاطر.

(٣) تعظيم القيمة: تحقيق تعظيم القيمة هو الهدف النهائي لإدارة المخاطر ولجميع الأقسام الأخرى في أي منظمة، ويرى نيل دوتري أن هدف الإدارة بشكل عام والمديرين الذين يتحملون المسؤولية، بما في ذلك مدير المخاطر، هو تحقيق أعلى قيمة ممكنة. تعكس هذه القيمة قيمة الأسهم العادية للمؤسسة على السوق. لذلك، يجب تقييم قرارات إدارة المخاطر وفقاً لمدى إسهامها في تعظيم القيمة. وبالتالي، فإن تحقيق تعظيم القيمة هو معيار معقول لتقييم قرارات المخاطر (عبد الله، ٢٠٢١: ٢٥).

(٤) تقليل القلق: تهدف استراتيجية إدارة المخاطر الجيدة إلى تقليل التوتر والقلق من خلال ضمان النوم الهادئ ليلاً وراحة البال. يعني ذلك أنه يتم وضع جميع التدابير المناسبة للتصدي للظروف المعاكسة، مما يساعد على تخفيف الشعور بعدم الاطمئنان. إذا لم تكن المؤسسة محمية ولا يعرف الإدارة ما إذا كانت هناك تدابير ملائمة لمواجهة الظروف المعاكسة، فإن عدم اليقين والقلق قد يسرقان اهتمام الإدارة من الأمور الأخرى، وفي بعض الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق تأثير سلبي على صحة ورفاهية إدارة المنظمة. يستهلك القلق طاقة هائلة يمكن استخدامها بشكل أكثر فعالية في الأمور الأخرى، لذلك تسمح إدارة المخاطر الجيدة بتوجيه طاقة المديرين نحو النمو

والربحية. يتمتع الجميع، بمن فيهم المديرون التنفيذيون ومجلس الإدارة والمساهمون، براحة البال من خلال استراتيجية إدارة المخاطر الجيدة، مما يجعل المؤسسة محل اهتمام الدائنين والموردين والمستهلكين وغيرهم، حيث يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تجيد التعامل مع التهديدات التي تواجه بقائها (الفراء، ٢٠٠٨، ١٦).

٤,٢,٢ تصنيف المخاطر

يمكن تقسيم المخاطر إلى فئتين رئيسيتين: المخاطر الداخلية في نطاق سيطرة الوحدة الاقتصادية والمخاطر الخارجية الخارجة عن سيطرة الوحدة الاقتصادية، على النحو التالي: (19 : 2014 , Thaheem)

(١) **المخاطر الداخلية:** وهي المخاطر التي تحدث داخل الوحدة الاقتصادية وتكون ضمن سيطرة الإدارة ويمكن تخفيضها أو التحكم بها من خلال تطبيق إجراءات وسياسات داخلية. ومن أمثلة المخاطر الداخلية: العجز في الموارد البشرية، عدم الامتثال للقوانين والتنظيمات، تقنية الإنتاج، الأخطاء في إدارة المخزون، الاحتيال والسرقة، وتنقسم إلى نوعان هما:

(أ) **مخاطر التكنولوجيا:** هي المخاطر التي تؤثر على تقنية الوحدات الاقتصادية، مثل تصميم المنتجات النهائية أو سياسات التشغيل أو الفشل في تحقيق مستوى معين من الأداء.

(ب) **المخاطر غير الفنية:** فشل تنظيم الوحدة الاقتصادية أو مواردها (البشرية، المادية ، المالية) في أداء وظيفتها المقصودة ، مثل تجاوز التكاليف المحددة أو تأخير فترة الإنشاء.

(٢) **المخاطر الخارجية** هي المخاطر التي تنشأ خارج الوحدة الاقتصادية وتكون خارج سيطرة الإدارة وتتطلب تعاون وتنسيق مع جهات خارجية للحد منها أو تجنبها. ومن أمثلة المخاطر الخارجية: التقلبات في الأسعار، التغيرات في الأحوال الجوية، الكوارث الطبيعية، الأزمات السياسية والاقتصادية، التغيرات التكنولوجية، والمشكلات في التوريد والنقل، وتنقسم إلى نوعان هما:

(أ) المخاطر التي يمكن التنبؤ بها (غير مؤكد): المخاطر التي يمكن توقعها بشكل معقول ، مثل

تأثير السياسة المالية على بيئة العمل ، والضرائب والعوامل البيئية ، والآثار الاجتماعية

تندرج في هذه الفئة.

(ب) مخاطر غير متوقعة: هذه هي أكثر المخاطر غموضاً وهناك احتمال أن النتيجة المتوقعة

غير معروفة ، مثل الإجراءات الحكومية ، قد تقرر الحكومة بطريق الخطأ تمرير متطلبات

تنظيمية جديدة ، أو الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات أو الزلازل أو الإفلاس. يمكن

للوحدات والتأمين أن يكون وسيلة للتخلص من بعض تلك المخاطر.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١,٣ طبيعة ونوع الدراسة

اعتمدت الدراسة على جميع البيانات الميداني من المبحوثين لتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، لذا اعتبرت الدراسة من النوع الميداني، حيث عملت إلى اكتشاف وتعرف الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة بأبعادها المختلفة.

٢,٣ مجتمع الدراسة

"تمثل مجتمع الدراسة بالمدراء العاملين في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.

٣,٣ عينة الدراسة

قام الباحث باستخدام العينة العشوائية البسيطة وتم توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة المسحوبة من المدراء العاملين من المراكز الوظيفية المختلفة، وبلغ حجم عينة الدراسة حسب جدول Krejcie & Morgan (340) مديراً حيث تم توزيع ٣٤٠ استبيان، استرد منها ٢٦٤ بنسبة استرداد (٧٧,٦٥٪) واستبعد (٧) استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل..

جدول (١) حجم عينة الدراسة والاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

حجم العينة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير صالحة للتحليل	الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبيانات المسترجعة الصالحة للتحليل	وحدة التحليل والمعينة
٣٤٠	٢٦٤	٧	٢٥٧	٧٥,٥٩٪	

٤,٣ تحليل البيانات

تم الاستناد إلى مصدرين لجمع البيانات والمعلومات لإنجاز هذه الدراسة تمثلاً في:

لـ أولاً: المصادر الثانوية: وتمثل في المراجع والمجلات والدراسات والتقارير، والأبحاث التي أنجزت من قبل الباحثين وتعلقت بموضوع الدراسة ومتغيراتها، وتم ذلك من خلال البحث والتمحيص في المواقع الإلكترونية المختلفة.

لـ ثانياً: المصادر الأولية: عمد الباحث إلى جمع البيانات من خلال تطويره استبيان كأداة للدراسة، حيث قام الباحث بتطوير الاستبيان وتوزيعه على عين الدراسة المخصصة.

٥,٣ أداة الدراسة

يشكل الاستبيان الأداة الرئيسية للدراسة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة وأبعادها، وتكون الاستبيان من مجموعة من الفقرات الموضحة لمتغيرات وأبعاد الدراسة واستخدام مقياس ليكرت الخماسي واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25) وتضمن الاستبيان ثلاث أجزاء على النحو التالي:

لـ الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتشكلت من خمس متغيرات: الجنس، والعمر؛ والمستوي العملي، المسعى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

لـ الجزء الثاني: تضمن فقرات التخطيط الاستراتيجي للأبعاد الأربعة (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، والسياسات)

جدول (٢) أبعاد المتغير المستقل – التخطيط الاستراتيجي – وتوزيع فقراته

أبعاد التخطيط الاستراتيجي				
الرسالة	الأهداف	الاستراتيجية	السياسات	
٧	٧	٧	٦	عدد الفقرات
٧ – ١	١٤ – ٨	٢١ – ١٥	٢٧ – ٢٢	ترتيب الفقرات

الجزء الثالث: تضمن فقرات لقياس إدارة المخاطر: وتضمن (٢٥) فقرة، ممثله بالفقرات (٢٨ – ٥٢)

وتراوحت مدي الاستجابة بين (١ – ٥) وفق مقياس ليكرت five likert scale

جدول (٣) أبعاد إدارة المخاطر

أبعاد التخطيط الاستراتيجي				
فهم المخاطر	تعريف المخاطر	تقييم المخاطر	مراقبة المخاطر	
٧	٧	٥	٦	عدد الفقرات
٢٨ – ٣٤	٣٥ – ٤١	٤٢ – ٤٦	٤٧ – ٥٢	ترتيب الفقرات

٦,٣ صدق الأداة وثباتها

أ) ثبات أداة الدراسة: طبق الباحث اختبار Cronbach alpha للتأكد من ثبات الاستبيان والجدول

(٤) يبين ذلك.

الجدول (٤) اختبار الثبات ألفا كرونباخ

ت	البعد	الفقرات	(α) الفا
١	التخطيط الاستراتيجي	٢٧	٠,٨٥٧
١ – ١	الرسالة	٧	٠,٧٧٩
٢ – ١	الأهداف	٧	٠,٧٤٨
٣ – ١	الاستراتيجية	٧	٠,٧٩٢
٤ – ١	السياسات	٦	٠,٨٠٧
٢	إدارة المخاطر	٢٥	٠,٧٧٩
١ – ٢	فهم المخاطر	٧	٠,٧٥٤
٢ – ٢	تعريف المخاطر	٧	٠,٧٠١
٣ – ٢	تقييم المخاطر	٥	٠,٦٩٨
٤ – ٢	مراقبة المخاطر	٦	٠,٧٢٩

يبين الجدول (٤) قيم الثبات لإبعاد الدراسة الرئيسية، حيث وقعت القيم بين (٠,٨٥٧) للتخطيط الاستراتيجي كحد أعلى، و(٠,٧٧٩) لإدارة المخاطر كحد أدنى وتدل مؤشرات الثبات لاختبار كرونباخ ألفا Cronbach alpha على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات عال نسبياً وبالقدرة على تحقيق أهداف الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2016).

٧,٣ توافق البيانات للتحليل

يثير الجدول (٥) أن بيانات الدراسة توزعت توزيعاً طبيعياً، حيث كانت مستوي الدلالة لجميع المتغيرات والأبعاد أكبر من (٠,٠٥) وهو مستوي الدلالة المعتمد في لهذه الدراسة.

الجدول (٥) قيم اختبار Knlmogorov – smirnow للتوزيع طبيعياً

ت	المتغير	Knlmogorov – smirnow	Sign. *	النتيجة
1	التخطيط الاستراتيجي	١,٢٢١	٠,٢٧٧	التوزيع طبيعياً
١ – ١	الرسالة	١,٤٥١	٠,٢٥٤	التوزيع طبيعياً
٢ – ١	الأهداف	١,٣٥٨	٠,٢٦٨	التوزيع طبيعياً
٣ – ١	الاستراتيجية	١,٢٠٥	٠,٢٠١	التوزيع طبيعياً
٤ – ١	السياسات	١,٢٩٧	٠,١٩٩	التوزيع طبيعياً
٢	إدارة المخاطر	١,٧٥٨	٠,٣٠٩	التوزيع طبيعياً
١ – ٢	فهم المخاطر	١,٥٧٨	٠,٢٩٥	التوزيع طبيعياً
٢ – ٢	تعريف المخاطر	١,٦١٥	٠,٢٨٠	التوزيع طبيعياً
٣ – ٢	تقييم المخاطر	١,٤٨٨	٠,٢٦٦	التوزيع طبيعياً
٤ – ٢	مراقبة المخاطر	٠,٢٠٩		التوزيع طبيعياً

* التوزيع طبيعياً عند مستوي معنويه ($\alpha \leq 0.05$)

٨,٣ الأساليب الإحصائية

لجأ الباحث لعدد من الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسبة المئوية لتحديد وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل.
- الأوساط الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة عن فقرات الاستبيان
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي
- معادلة طول الفئة، التي تم احتسابها حسب المعادلة التالية:

$$\text{مدي التحقيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدي التطبيق} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

ويكون القرار حسب ما يظهره جدول رقم (٦):

الجدول (٦) مستوى الأهمية للأوسط الحسابية

المرتفعة	الوسطة	المنخفضة	مستوى الأهمية
٥ – ٣,٦٨	٣,٦٧ – ٢,٣٤	٢,٣٣ – ١	المدي

- "معامل Cronbach alpha لقياس ثبات أداة الدراسة"
- اختبار T لعينة واحدة "one sample T -test"
- "معامل تضخم التباين variance inflation factor"
- اختبار التباين المسموح تحليل التباين (ANOVA) لتحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع
- تحليل Tolerance
- اختبار الانحدار المتعدد
- تحليل الانحدار البسيط

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضية

١,٤ مقدمة

تناولت الفصل خصائص أفراد العينة ونتائج التحليل، حيث اعتمدت نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة، وتشمل الأوساط والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، وفقراتها.

٢,٤ خصائص أفراد وحدة التحليل والمعاينة

جدول (٧) توزع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية والشخصية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	١٤٩	٥٨,٠
	أنثى	١٠٨	٤٢,٠
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	٤٩	١٩,١
	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	٧٠	٢٧,٢
	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	٩٠	٣٥,٠
	٥٠ سنة فأكثر	٤٨	١٨,٧١
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	٢٢١	٨٦
	ماجستير	٢٤	٩,٣
	دكتوراه	١٢	٤,٧
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٩	١٥,٢
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	٨٦	٣٣,٥
	١٠ - أقل من ١٥ سنة	٩٨	٣٧,١
	١٥ سنة فأكثر	٣٤	١٣,٢
المسمى الوظيفي	مدير	٣	١,٢

٢٧,٢	٧٠	نائب/ مساعد مدير
٧١,٦	١٨٤	رئيس قسم

يظهر جدول (٧) أن الذكور حققوا نسبة بلغت (٥٨,٠٪) من حجم العينة الكلي، وأن نسبة الإناث بلغت (٤٢,٠٪)، وهذا يشير إلى المجتمع ذات السمة الذكورية حيث أن المجتمع السعودي ذات سمة ذكورية إلا أن نسبة الذكور تكاد تتساوي مع نسبة الإناث وبالذات في مجال العمل.

وبالنظر إلى الفئة العمرية، أظهرت نتائج الدراسة حسب الجدول (٥ - ١) أن فئة العمر (٤٠ - أقل من ٥٠ سنة)، حازت على الرتبة الأولى بنسبة (٣٥,٠٪) وتلاها الفئة العمرية (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٢٧,٢٪)، وجاءت فئة العمر (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة (١٩,١٪)، وأخيراً احتلت فئة العمر (٥٠ سنة فأكثر) نسبة بلغت (١٨,٧١٪) وهذا يبين أن فئتي العمر (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) و (٤٠ - أقل من ٥٠ سنة) كونتا أكثر من (٦٢٪) من أفراد عينة الدراسة مما يشير إلى أن المستشفيات العاملة بمكة المكرمة تتبع سياسة الاحتفاظ بالموظفين وتعمل على الاحتفاظ بهم، فهي تتم بالكفاءات من المديرين العاملين فيها مما ينتج عنه أثر في أنشطتها التشغيلية.

وفيما تعلق بالمستوي العلمي، أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة من حملة البكالوريوس فأقل بلغت نسبتهم (٨٦,٠٪)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يحملون دراسات عليا في العينة المبحوثة (١٤,٠٪) ويعد هذا مقبولاً كون المراكز الوظيفية في الإدارة العليا والوسطى تحتاج بعد معرفي متقدم، كما أن حملة الشهادات العليا جاءت نسبتهم قليلة حيث أن هذا المجتمع لا يحتاج إلى عاملين بدرجة متقدمة جداً من المعرفة.

أما عن سنوات الخبرة، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد وحدة التحليل جاءت خبراتهم بأعلى نسبة إلى الفئة الواقعة بين (١٠ - أقل من ١٥ سنة) وشكلت (٣٧,١٪)، وتلاها ذوي الخبرة الذين جاءت سنوات خبراتهم في الفئة بين (٥ - أقل من ١٠ سنوات) حيث بلغت نسبة هذه الفئة (٣٣,٥٪) وجاء في المرتبة الثالثة وقبل الأخيرة أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات) مما يشير إلى أن هناك معدل دوران مرتبط بعدد التاركيين للعمل من المبحوثين الذين لديهم سنوات خبره عالية مع الأفراد الداخلين حديثاً للوظائف.

وأوضحت النتائج بحسب الجدول (٧) أن رؤساء الأقسام شكلوا ما نسبته (٦٠,٧١٪) من نسبة المبحوثين في وحدة التحليل في العينة، تلاهم نائب/ مساعد المدير بنسبة بلغت (٢,٢٧٪)، ثم جاء أخيراً مسي مدير بنسبة بلغت (٢,١٪) من أفراد العينة.

٣,٤ تحليل بيانات الدراسة الوصفية

السؤال الأول: ما مستوى إدراك المبحوثين لممارسات التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة؟

للإجابة عن هذا السؤال، حسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة من المبحوثين عن فقرات أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وبينت نتائج الجدول رقم (٨) ذلك على النحو التالي:

جدول (٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوي تصورات المبحوثين حول ممارسات

التخطيط الاستراتيجي

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوي
١	الرسالة	٣,٧٦	.٧١	١	مرتفع
٢	الأهداف	٣,٩٥	.٦٥	٣	مرتفع
٣	الاستراتيجية	٣,٨٧	.٦٩	٢	مرتفع
٤	السياسات	٣,٨٢	.٧٥	٤	مرتفع
	الوسط الحسابي الكلي	٣,٨٥		مرتفع	

تشير معطيات الجدول (٨) الإحصائية إلى أن الوسط الحسابي الكلي لمستوي تصورات المبحوثين حول ممارسات التخطيط الاستراتيجي كان مرتفعاً وبلغ (٣,٨٥)، وقد احتل بعد الأهداف المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣,٩٥) وبدرجة ذات مستوي مرتفع، تلاه بعد الاستراتيجية بوسط حسابي (٣,٨٧) وبدرجه

ذات مستوي مرتفع ثن في المرتبة الثالثة بعد السياسات وبوسط حسابي (٣,٧٦) وبمستوي مرتفع وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد الرسالة بوسط حسابي (٣,٧٧) وبمستوي أهمية مرتفع.

وفيما يتعلق بالأوساط الحسابية وانحرافات المعيارية وترتيب فقرات الأبعاد التي تقيس ممارسات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد العينة، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

١. الرسالة

جدول (٩) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الرسالة

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوي
١	تعكس صيغة رسالة المستشفى احتياجات المجتمع الذي يخدمه	٣,٨٨	٠,٦٧	٣	مرتفع
٢	تعكس رسالة المستشفى المعتقدات والقيم التنظيمية	٣,٧٦	٠,٧٧	٥	مرتفع
٣	تتفق التوجيهات التي حددتها رسالة المستشفى مع الاحتياجات الاقتصادية والثقافية للدولة	٣,٣٣	٠,٨٤	٧	متوسط
٤	ترسم رسالة المستشفى الخطوط العريضة اللازمة لتوجيه عملية اتخاذ القرار المناسبة من بين السياسات البديلة المطروحة	٣,٤٨	٠,٦٢	٦	متوسط
٥	هناك علاقة وثيقة بين رسالة المستشفى وجميع نشاطات المستشفى ذات الأهمية	٣,٨٥	٠,٥٩	٤	مرتفع

٦	تبين رسالة المستشفى المعايير اللازمة لتقييم أدائه	٣,٩١	٠,٦٧	٢	مرتفع
٧	يعلم العاملون بالمنظمة الطبية بصيغة رسالة المستشفى	٤,١٤	٠,٥٤	١	مرتفع
	الوسط الحسابي الكلي لبعده الرسالة	٣,٧٧			مرتفع

بين الجدول (٩) أن أدرك المبحوثين حول ممارسات المديرين للرسالة جاءت مرتفعة، وأن الأوساط الحسابية وقعت بين (٣,٣٣ – ٤,١٤) وبلغ الوسط الكلي لفقرات الرسالة (٣,٧٧) وأشار إلى المستوي المتوسط لإجابات المبحوثين، وحقت الفقرة (٧) التي نصت على "يعلم العاملون بالمنطقة الطبية بصيغة رساله المستشفى" على الدرجة الأولى بوسط حسابي (٤,١٤) حيث جاء أعلي من الوسط الحسابي الكلي البالغ (٣,٧٧)، وحصلت الفقرة (٣) "تتفق التوجيهات التي حددتها رساله المستشفى مع الاحتياجات الاقتصادية والثقافية للدولة" على الدرجة الأخيرة، بوسط حسابي (٣,٣٣) وكان أوطى من الوسط الحسابي الكلي (٣,٧٧)، وقد جاءت الفقرات المتعلقة بالرسالة بتقديرات تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة.

٢. الأهداف

جدول (١٠) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأهداف

ت	البعده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوي
٨	تراعي أهداف المستشفى احتياجات المرضى والموظفين والمجتمع الذي تعمل فيه	٣,٨٨	٠,٦٢	٤	مرتفع
٩	تتسم الأهداف الاستراتيجية للمستشفى بالدقة	٤,١٧	٠,٥٤	٢	مرتفع

١٠	تتسم الأهداف الاستراتيجية للمستشفى بقابلية القياس الكمي	٤,٢٢	٠,٧٧	١	مرتفع
١١	تتضمن الأهداف الاستراتيجية للمستشفى وقت محدد لتنفيذها	٣,٩٢	٠,٦٩	٣	مرتفع
١٢	تتسم الأهداف الاستراتيجية للمستشفى بالتحدي	٣,٧٧	٠,٨٢	٧	مرتفع
١٣	تمتاز الأهداف الاستراتيجية للمستشفى بالوضوح	٣,٨٢	٠,٨٨	٦	مرتفع
١٤	تتسم الأهداف الاستراتيجية للمستشفى بالمرونة	٣,٨٦	٠,٧٣	٥	
-	الوسط الحسابي الكلي للأهداف	٣,٩٥			مرتفع

يظهر الجدول (١٠) أدراك أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بالأهداف كأحد أبعاد ممارسات التخطيط الاستراتيجي، فقد وقعت الأوساط الحسابية بين (٣,٧٧ - ٤,٢٢) بوسط كلي بلغ (٣,٩٥) حيث يتبين أن المستوي مرتفع لممارسة الأهداف، حيث حازت الفقرة (١٠) التي نصها "الأهداف الاستراتيجية للمستشفى بقابلية للقياس الكمي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٢) وكانت بأعلى من الوسط الحسابي الكلي (٣,٩٥) فيما حققت الفقرة (١٢) "تتسم الأهداف الاستراتيجية للمستشفى بالتحدي" في الترتيب الأخير، بوسط حسابي (٣,٧٧) وهو أقل من الوسط الحسابي الكلي (٣,٩٥) وبالنظر نتائج الجدول يلاحظ أن الإدارات في البنوك المبحوثة تراعي في أهدافها احتياجات العملاء والموظفين والمجتمع الذي تعمل فيه، كون الأهداف تتسم بالدقة، والقابلية للقياس الكمي، وتتضمن الأهداف الاستراتيجية للمستشفى وقت محدد لتنفيذها مع اتسامها بالتحدي والوضوح والمرونة.

٣. الاستراتيجية

جدول (١١) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاستراتيجية

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوي
١٥	تشارك إدارة المستشفى الموظفين في اختيار الاستراتيجية على مستوى المستشفى	٤,٠٧	٠.٧١	١	مرتفع
١٦	تستخدم إدارة المستشفى أدوات عمليات مساعده في عملية توليد البدائل الاستراتيجية	٣,٨٧	٠.٦٣	٤	مرتفع
١٧	تدعم الاستراتيجية المتبناة من قبل إدارة المستشفى نقاط قوية	٣,٧٢	٠.٧٥	٧	مرتفع
١٨	تتلاءم الاستراتيجية المتبعة من قبل المستشفى للتعامل مع حالات عدم التأكد	٣,٨٩	٠.٨٧	٣	مرتفع
١٩	تستند الاستراتيجية المتبعة في المستشفى إلى الاستراتيجية الماضية	٣,٧٥	٠.٨٠	٦	مرتفع
٢٠	تأخذ إدارة المستشفى عند اختيار الاستراتيجية بعين الاعتبار مدي تطابقها مع الأهداف الاستراتيجية	٣,٩٢	٠.٦٢	٢	مرتفع

٢١	تسعي إدارة المستشفى أن تحقق الاستراتيجية المتبعة ميزة تنافسيه	٣,٨٤	٠,٦٧	٥	مرتفع
	الوسط الحسابي الكلي لبعد الاستراتيجية	٣,٨٧			مرتفع

أشار جدول (١١) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاستراتيجية، حيث وقعت الأوساط الحسابية بين (٣,٧٢ – ٤,٠٧) بوسط كلي مقداره (٣,٨٧) الذي يظهر المستوى المرتفع للفقرات التي قاست بعد الاستراتيجية فقد حققت العبارة (١٥) التي نصها "تشارك إدارة المستشفى الموظفين في عملية اختيار الاستراتيجية على مستوى المستشفى" على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٤,٠٧) وهو أعلى من الوسط الحسابي الكلي البالغ (٣,٨٧) وبمستوى مرتفع أما الفقرة (١٧) التي نصت "الاستراتيجية المتبناة من قبل إدارة المستشفى تدعم نقاط قوته" في الترتيب السابع والأخير، بوسط حسابي بلغ (٣,٧٢) وهو أدنى من الوسط الحسابي الكلي البالغ (٣,٨٧)، وحازت جميع فقرات بعد الاستراتيجية في الجدول (٤ – ٥) على مستويات أهمية مرتفعة ويلاحظ الباحث إدخال أن المستوى المرتفع حققته جميع ممارسات الاستراتيجية والمتعلقة بتشارك إدارة المستشفى الموظفين في عملية اختيار الاستراتيجية على مستوى المستشفى واستخدام المستشفيات العاملة بمكة المكرمة أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية مع حرص المستشفيات على تبني استراتيجيه نقاط قوة المستشفى وأن تتلاءم حالات عدم التأكد وتتعامل معها بالإضافة الى استنادها الى الاستراتيجيات الماضية اذا كانت الاستراتيجيات الماضية تخدم الاستراتيجية الحالية وتحقق ميزه تنافسيه جديده أو تحافظ على ميزه تنافسيه قائمه

٤. السياسات

جدول (١٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها السياسات في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوي
٢٢	تدعم السياسات المعتمدة في المستشفى تنفيذ الاستراتيجيات المختارة	٣,٩٨	.٥٩	١	مرتفع
٢٣	تتسم السياسات المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجيات بالوضوح	٣,٧٢	.٦٣	٥	مرتفع
٢٤	تتسم السياسات المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجيات بالاستقرار النسبي	٣,٨٦	.٦٦	٣	مرتفع
٢٥	تتسم السياسات المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجيات بالمرونة عند تنفيذها	٣,٨٨	.٦٨	٢	مرتفع
٢٦	تتوفر لدى الموظفين في المستشفى المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي	٣,٦٩	.٧٧	٦	مرتفع
٢٧	تتوافر في المستشفى سياسات إدارية لازمه تدعم عمليات تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي	٣,٧٦	.٧٨	٤	مرتفع
	الوسط الحسابي الكلي لبعدها السياسات	٣,٨٢		مرتفع	

يبين الجدول (١٢) الأوساط الحسابية لفقرات السياسات، إذ تراوحت الأوساط الحسابية بين (٣,٦٩ - ٣,٩٨) بمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٨٢) الذي يبين مستوى الأهمية المرتفع فقد حققت فقرة رقم (٢٢) "تدعم السياسات المعتمدة في المستشفى تنفيذ الاستراتيجيات المختارة" على الدرجة الأولى بوسط بلغ (٣,٩٨) وهو أعلى من الوسط الحسابي الكلي البالغ (٣,٨٢)، أما فقرة (٢٦) "تتوافر لدى الموظفين في

المستشفى المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي" في الترتيب الأخير بوسط بالغ (٣,٦٩) وهو أدنى من الوسط الحسابي الكلي البالغ (٣,٨٢)، وكانت كل الفقرات بمستويات مرتفعة ويلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (٥ - ٦) أن المستشفيات العاملة بمكة المكرمة تضع السياسات التي تدعم تنفيذ الاستراتيجيات المختارة بحيث تكون هذه السياسات واضحة لمن يقوم بتنفيذها مع اتسامها بالاستقرار النسبي والمرونة في التنفيذ وتوافر المهارات لدى الموظفين في المستشفى لتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي

السؤال الثاني: ما مستوى إدراك المبحوثين لإدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد مستوى ممارسات إدارة المخاطر من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة لأبعاد إدارة المخاطر ويظهر الجدول (١٣) ذلك.

الجدول (١٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة المخاطر

ت	الأبعاد	الوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
١	فهم المخاطر	٣,٥٤	.٦٧	٢	متوسط
٢	تعريف المخاطر	٣,٤٧	.٥٩	٣	متوسط
٣	تقييم المخاطر	٣,٣٢	.٧٦	٤	متوسط
٤	مراقبة المخاطر	٣,٧٨	.٦٢	١	متوسط
*	الوسط الحسابي الكلي لمستوى إدارة المخاطر	٣,٥٣		متوسط	

يثير جدول (١٣) أن مستوى إدارة المخاطر قد جاء متوسطاً، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٥٣)، وجاءت أبعاد المتغير في مستوى الأهمية المتوسطة والمرتفعة إذ تراوحت الأوساط بين (٣,٣٢ - ٣,٧٨) وجاء في المرتبة الأولى "مراقبة المخاطر" بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وفي المرتبة الثانية جاء "فهم المخاطر" بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وفي الرتبة الثالثة "تعريف المخاطر" بوسط حسابي بلغ (٣,٤٧) وجاء في الرتبة الأخيرة "فهم المخاطر" بوسط حسابي (٣,٣٢).

وفيما يتعلق بفقرات أبعاد إدارة المخاطر فقد جاءت كما يأتي:

١. فهم المخاطر

تم حساب الأوساط والانحرافات المعيارية، لبعدهم المخاطر، حيث كانت متوسطه، والجدول (١٤) يظهر ذلك.

الجدول (١٤) الأوساط والانحرافات المعيارية لفهم المخاطر

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوي
٢٨	تمتلك المستشفى القدرة على تحديد المخاطر ذات الأثر العالي	٣,٦١	.٦٥	٣	متوسط
٢٩	تستطيع إدارة المستشفى التفريق بين المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية المحتملة الحدوث	٣,٣٢	.٦٨	٧	متوسط
٣٠	تستفيد إدارة المستشفى من قائمة المخاطر السابقة لمعالجة المخاطر الحالية المتوقعة	٣,٤٧	.٥٩	٦	متوسط
٣١	تتنبأ إدارة المستشفى بالتهديدات التي من المحتمل حدوثها	٣,٦٢	.٧٨	٢	متوسط
٣٢	تدرس إدارة المستشفى الفرص المتوقعة الحدوث لاستغلال المخاطر ذات المردود النفعي	٣,٥٧	.٧٢	٤	متوسط

٣٣	تقسم إدارة المستشفى المخاطر حسب طبيعتها الى فنية وإدارية ليتم التعامل معها بشكل سليم	٣,٥٢	٨٨.	٥	متوسط
٣٤	تصنف إدارة المستشفى المخاطر حسب عواملها الداخلية والخارجية	٣,٦٥	٤٩.	١	متوسط
	الوسط الحسابي الكلي لفهم المخاطر	٣,٥٤			متوسط

الجدول (١٤) يظهر إجابات الباحثين في العينة عن فقرات فهم المخاطر إذ وقعت الأوساط الحسابية بين (٣,٣٢ – ٣,٦٥) بمتوسط عام بلغ (٣,٥٤) الذي أشار إلى المتوسط لاستجابات في العينة عن فقرات فهم المخاطر، وجاءت في الترتيب الأول فقره (٣٤) ونصها "تصنف إدارة المستشفى المخاطر حسب عواملها الداخلية والخارجية" بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وبمستوي متوسط، وجاء الترتيب الأخير فقرة (٢٩) ونصت على "تستطيع إدارة المستشفى التفريق بين المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية المحتملة الحدوث" بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وبدرجه متوسطه وبالنظر إلى الأوساط الحسابية المشار إليها في الجدول (٥ – ٨) يجد الباحث أن هناك اهتمام متوسطاً بفهم المخاطر من حيث تحديد إدارة المستشفى للمخاطر بذات الأثر التدمير ، والتفريق بين المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية المحتملة الحدوث ومعالجة إدارة البنوك من خلال مقارنتها بالمخاطر السابقة مع الحديثة لتحديد قيمة الخطر المتوقعه والتنبؤ بالتهديدات التي من المحتمل حدوثها ودراسة الفرص المتوقعه الحدوث لاستغلال المخاطر ذات المردود النفعي وذلك حسب طبيعتها الفنية والإدارية ليتم التعامل معها بشكل سليم مع الأخذ في الاعتبار عوامل الخطر الداخلية والخارجية

٢. بعد تعريف المخاطر

تم حساب الأوساط والانحرافات وأشار التحليل إلى أن مستوى أهمية تعريف المخاطر كانت مرتفعة والجدول (١٥) يظهر ذلك.

الجدول (١٥) الأوساط والانحرافات المعيارية لتعريف المخاطر

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوي
٣٥	إدارة المستشفى على دراية تامة بمفهوم الخطر وأدأته	٣,٥٥	.٧٨	٢	متوسط
٣٦	لدي إدارة المستشفى القدرة على تعرف المخاطر المحتملة المتنوعة التي تواجه المستشفى	٣,٤٢	.٨٢	٦	متوسط
٣٧	تأخذ إدارة المستشفى دراسة المخاطر التي يتعرض لها المستشفى بعين الاعتبار	٣,٢٢	.٦٩	٧	متوسط
٣٨	تمتلك المستشفى الأساليب العملية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها	٣,٤٥	.٧٧	٥	متوسط
٣٩	تستعين إدارة المستشفى بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة	٣,٥٩	.٦٤	١	متوسط
٤٠	لدي إدارة المستشفى القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة	٣,٤٩	.٥٩	٥	متوسط

٤١	تشارك إدارة المستشفى الموظفين في جانب التعرف على المخاطر	٣,٥٤	٦٧.	٣	متوسط
	الوسط الحسابي الكلي	٣,٤٧	مرتفع		

"يلاحظ من الجدول (١٥) أن إجابات المبحوثين في وحدة التحليل في عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ببعد تعريف المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٢٢ – ٣,٥٩) بمتوسط كلي مقداره (٣,٤٧) والذي يشير إلى المستوى الوسط لإجابات أفراد وحدة التحليل في عينة الدراسة عن الفقرات التي تقيس بعد تعريف المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة وجاءت الفقرات في المستويات الوسطى وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٩) التي تنص على "تستعين إدارة المستشفيات بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة" بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبدرجة متوسطة وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٣٧) التي تنص على "تأخذ إدارة المستشفى دراسة المخاطر التي يتعرض لها المستشفى بعين الاعتبار" بمتوسط حسابي (٣,٢٢) وبدرجه متوسطة ويبين الجدول أعلاه أن هناك اهتمام مرتفعاً من قبل إدارات المستشفيات العاملة بمكة المكرمة نحو تحقيق تعريف المخاطر من منطلق أن دارة المستشفيات العاملة بمكة المكرمة على دراية تامة بمفهوم الخطر وأدارته، وأنها لديها القدرة على تعرف المخاطر المحتملة المتنوعة التي تواجه البنوك مع أخذها في الاعتبار دراسة المخاطر التي تتعرض لها المستشفيات وعلى دراية بالأساليب العملية التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر وتشخيصها مع الاستعانة بالخبراء للتعرف على المخاطر المحتملة والقدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة ومشاركة إدارة المستشفى الموظفين في جانب التعرف على المخاطر.

٣. تقييم المخاطر

"تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتبين أن مستوى أهمية تقييم المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة، من وجهة نظر الموظفين كانت مرتفعة ويظهر الجدول (١٦) ذلك"

الجدول (١٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المخاطر في المستشفيات العاملة

بمكة المكرمة

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوي
٤٢	تكتشف إدارة المستشفى تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة	٣,٠٧	٠,٧٤	٥	متوسط
٤٣	تتنبأ إدارة المستشفى بمدي احتمال حدوث خطر معين	٣,٢٥	٠,٧٧	٤	متوسط
٤٤	تقسم إدارة المستشفى المخاطر إلى مستويات ودرجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع	٣,٣٩	٠,٦٢	٣	متوسط
٤٥	تركز إدارة المستشفى على المخاطر الأقوى من جانب التأثير واحتمال الحدوث	٣,٤١	٠,٥٨	٢	متوسط
٤٦	يتم الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر	٣,٤٧	٠,٤٧	١	متوسط
	الوسط الحسابي الكلي لتقييم المخاطر	٣,٣٢		متوسط	

"يلاحظ من الجدول (١٦) إجابات المبحوثين في وحدة التحليل في عينة الدراسة عن الفقرات

المتعلقة بتقييم المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة حيث تراوحت الأوساط الحسابية لهذا

المتغير بين (٣,٠٧ – ٣,٤٧) بمتوسط كلي مقداره (٣,٣٢) والذي يشير إلى المستوى الوسط لإجابات المبحوثين

في وحدة التحليل في عينة الدراسة عن الفقرات التي تقيس تقييم المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة

المكرمة وجاءت الفقرات جميعها في المستويات الوسطية وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٤٦) التي تنص "يتم

الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر" بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وبدرجة متوسطة وجاءت

في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤٢) التي تنص على "تستكشف إدارة المستشفى تأثير المخاطر على الوظائف

والأنشطة المختلفة" بمتوسط حسابي (٣,٠٧) وبدرجة متوسطة ويبين الجدول أيضاً أن هناك اهتمام متوسطاً من قبل إدارات المستشفيات العاملة بمكة المكرمة نحو تحقيق فاعليه تقييم المخاطر من حيث استكشاف إدارات المستشفيات العاملة بمكة المكرمة نحو تحقيق فاعلية تقييم المخاطر من حيث استكشاف إدارة المستشفى لتأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة المختلفة وتنبؤ إدارة المستشفى بمدي احتمال حدوث خطر معين بالرغم من تقسيم إدارة المستشفى المخاطر الى مستويات ودرجات مختلفة من حيث احتمال الحدوث والتأثير المتوقع، كما تركز إدارة المستشفى على المخاطر الأقوى من جانب التأثير واحتمال الحدوث وللوصول الى ذلك يتم الاستعانة بذوي الخبرة في جانب تقييم درجة الخطر".

٤. مراقبة الخطر

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتبين أن مستوى أهمية مراقبة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة من وجهة نظر الموظفين كانت مرتفعة ويظهر الجدول (١٧) ذلك.

جدول رقم (١٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمراقبة المخاطر في المستشفيات العاملة

بمكة المكرمة

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
٤٧	تتأكد إدارة المستشفى من الإجراءات المتبعة بأنها أعطت النتائج المخطط لها	٣,٨٥	.٦٤	٢	مرتفع
٤٨	توثق إدارة المستشفى المخاطر المحتملة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم	٣,٨٨	.٦٧	١	مرتفع
٤٩	تراجع إدارة المستشفى خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر) باستمرار	٣,٦٨	.٥٩	٦	مرتفع

٥٠	توثيق إدارة المستشفى الفحوصات المتعلقة بإدارة المخاطر للاستفادة منها مستقبلاً	٣,٧٧	٧٧.	٤	مرتفع
٥١	تطور إدارة المستشفى معارف الموظفين من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات لمواجهة المخاطر	٣,٧٥	٧٨.	٥	مرتفع
٥٢	تناول إدارة المستشفى المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً للتعامل معها حسب الأولوية	٣,٨٢	٨٥.	٣	مرتفع
	الوسط الحسابي الكلي لمراقبة المخاطر	٣,٧٨			مرتفع

بين الجدول (١٧) استجابات الباحثين عن فقرات متغير مراقبه المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة وقعت الأوساط الحسابية بين (٣,٦٨ – ٣,٨٨) بمتوسط كلي مقداره (٣,٧٨) الذي يشير الى المستوى المرتفع لجميع إجابات الباحثين في وحدة التحليل في عينة الدراسة عن الفقرات التي تقيس مراقبه المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة، وجاءت الفقرات في المستويات المرتفعة، وجاءت المرتبة الأولى الفقرة (٤٨) التي تنص على "توثيق إدارة المستشفى المخاطر المحتملة أولاً بأول من أجل التعامل معها بشكل سليم" بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وبدرجه مرتفعة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (٤٩) التي تنص على "تراجع غدارة المستشفى خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر) باستمرار" بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وبدرجه مرتفعة ويبين الجدول (٤ – ١١) أن هناك اهتماماً مرتفعاً من قبل إدارة المستشفيات العاملة بمكة المكرمة نحو تأكدها من الإجراءات المتبعة بأنها أعطت النتائج المخطط لها، وتعتمد التوثيق باستمرار للمخاطر المحتملة من أجل التعامل معها بشكل سليم كما أنها تراجع خطوات إدارة المخاطر (التعريف، والتحليل، والتقييم، والتحكم في المخاطر) باستمرار، وتوثق الفحوصات المتعلقة بإدارة المخاطر للاستفادة منها مستقبلاً، مع اهتمامها وحرصها على تطوير معارف الموظفين من أجل

المساعدة في اتخاذ القرارات لمواجهة المخاطر مع تناولها المخاطر ذات المستويات الأقوى أولاً للتعامل معها حسب الأولوية في الخطورة.

٤,٤ تحليل ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات

"قام الباحث وقبل الشروع في تطبيق تحليل اختبار الانحدار، بالتحقق من معامل قيم اختبار تضخم التباين، والتباين المسموح، ومعامل الالتواء؛ من أجل التأكد كم عدم وجود ارتباطات عالية بين أبعاد إدارة المخاطر حيث استخدم اختبار التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح لإبعاد متغير إدارة المخاطر مع مراعاة ألا يتجاوز معامل تضخم (VIF) للقيمة (١٠) وأن قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥) وقيمة الالتواء (± 1) فهذا يدل على أن جميع القيم تقترب من التوزيع طبيعياً (west et al., 1995) جدول رقم (١٨) يبين ذلك:

جدول (١٨) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الأبعاد	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	معاملات الالتواء
الرسالة	٣,٥٤	.٣٣١	.٠,٤٨٥
الأهداف	٣,٧٥	.٢٧٥	.٠,٢٤٦
الاستراتيجية	٢,٧٨	.٤٥٨	.٧٥٢
السياسات	٢,٩٥	.٥٧٨	.٠,٤٤٢

ويلاحظ من الجدول رقم (١٨) بأن اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاده غدارة المخاطر جميعها تقل عن القيمة (١٠) حيث تراوحت بين (٢,٧٨ – ٣,٧٥)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (٠,٢٧٥ – ٠,٥٧٨)؛ مما يشير الى عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير المستقبل وفقراته الأمر يحقق صوره واضحة حول قياس الفقرات للأبعاد التي صيغت من أجلها وقيمة الالتواء (± 1) فهذا يدل يدل على أن جميع القيم تقترب من التوزيع طبيعياً (west et al., 1995).

٥,٤ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq)$

0.05) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، والسياسات) في إدارة المخاطر

في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة".

"تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي

وبأبعاده (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، والسياسات) في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة

المكرمة، وكما هو موضح بالجدول (١٩)

الجدول (١٩) نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة

المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة

معاملات الانحدار				تحليل التباين		ملخص النموذج			المتغير التابع
SIG*	T	β		Sig*	DF	F	(R ²)	(R)	
مستوي الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		مستوي الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
٠,٠٠٢	٢,٨٢٤	٠,٢٥٢	الرسالة	٠,٠٠٠	٤	٣١,٨٣٥	٠,٥٤٠	٠,٧٣٥	إدارة المخاطر
٠,٠١١	٢,٥٣٦	٠,٢٢٩	الأهداف		٢٥٢				
٠,٠٠٠	٣,٤٥٧	٠,٢٩٢	الاستراتيجية		٢٥٦				
٠,٠٠١	٢,٠٢٠	٠,١٩٦	السياسات						

* الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (١٩) أثر الانحدار المتعدد للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الأهداف،

الاستراتيجية، السياسات) في إدارة المخاطر بأبعاده مجتمعه في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة إذ ظهرت

نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة،

والأهداف، والاستراتيجي، والسياسات) في إدارة المخاطر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.735) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠,٥٤٠) أي أن ما قيمته (٠,٥٤٠) من التغيرات في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة هو ناتج عن التباين في التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، والسياسات)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠,٢٥٢) للرسالة وقيمة التأثير β (0.229) للرسالة، وقيمة التأثير β (0.229) للأهداف وقيمة التأثير β (٠,١٩٦) للسياسات وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، والسياسات) يؤدي إلى زيادة في تحقيق إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة بقيمة (٠,٢٥٢) للرسالة، و(٠,٢٢٩) للاستراتيجية و(٠,١٩٦) ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٣١,٨٣٥) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الأولى، وتقبل الفرضية الصفرية الأولى وتقبل الفرضية البديلة والتي نصها".

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية والسياسات) في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية Ho1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للرسالة في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.

"لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة وكما هو موضح بالجدول (١٤)".

الجدول (٢٠) نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار البسيط لأثر الرسالة كأحد أبعاد التخطيط

الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة

ملخص النموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار		المتغير التابع
(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	Coefficients	
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوي الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة
			بين المجاميع			
٠,٤٠٦	٠,١٦٦	٦٢,٦٢٦	البواقي ٢٥٥	٠,٠٠٠	الرسالة ٠,٥٤٥	٧,٩٢٥
			المجموع ٢٥٦			
						٠,٠٠٠

* الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (٢٠) أثر الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بكه المكرمة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.406) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (٠,١٦٦)، أي أن ما قيمته (١,٦٦) من التباين في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة هو ناتج عن التغير في الرسالة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.545) للرسالة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة بقيمة (٠,٥٤٥) للرسالة ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٦٢,٦٢٦) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة والتي

نصها: يوجد تأثير إحصائية للرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات

العامة بمكة المكرمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للأهداف في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأهداف كأحد أبعاد

التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة وكما هو موضح بالجدول

.(٢١)

الجدول (٢١) نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار البسيط لأثر الأهداف كأحد أبعاد التخطيط

الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.

ملخص النموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار		المتغير التابع		
(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوي الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوي الدلالة
٠,١٩٢	٠,٤٣٧	٧٧,٢٩٣	بين المجاميع	١	الأهداف	٠,٤٠٩	٨,٧٩٣	٠,٠٠٠
			البواقي	٢٥٥				
			المجموع	٢٥٦				

* الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (٢١) أثر الأهداف كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في

المستشفيات العاملة بمكة المكرمة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

للأهداف كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.437) عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (٠,١٩٢) أي أن ما قيمته (٠,١٩٢) من التباين في إدارة

المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة هو ناتج عن التغير في الأهداف التي هي أحد أبعاد التخطيط

الاستراتيجي كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.409) للأهداف وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

مستوي الاهتمام بالأهداف كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى زيادة في المخاطر في المستشفيات

العاملة بمكة المكرمة (٠,٤٠٩) للأهداف ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٧٧,٢٩٣)

وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة والتي نصها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأهداف كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية Ho1.3: لا يوجد أثر و دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجيه في ادارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة وكما هو موضح بالجدول (٢٢).

الجدول (٢٢) نتائج تحليل التباين والانحدار البسيط اثأر الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة

ملخص النموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار					
ANOVA		Coefficients							
المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	β	T	Sig*	
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوي الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوي الدلالة	معامل الانحدار	
إدارة المخاطر	٠,٤٧٩	٠,٢٢٩	٩٦,٣٥٧	١	٠,٠٠٠	الاستراتيجية	٠,٤٩١	٩,٨١٥	٠,٠٠٠
				٢٥٥					
				٢٥٦					

* الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (٢٢) يوضح أثر الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر إذ بلغ معامل الارتباط $R(0.479)$ عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.229) أي أن ما قيمته (0.229) من التباين في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة هو ناتج عن التغير في الاستراتيجية كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.491)$ للاستراتيجية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة بقيمة (0.491) للاستراتيجية ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة F المحسوبة $(96,357)$ وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وذلك يدعم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة والتي نصها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة عند مستوى دلالة $n(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الرابعة $H_{01.4}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للسياسات في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.

وبغرض اختبار الفرضية التالية استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر السياسات كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة وكما هو موضح بالجدول (٢٣)ⁿ

جدول (٢٣) نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار البسيط لأثر السياسات كأحد أبعاد التخطيط

الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة

ملخص النموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار		المتغير التابع		
(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	β		T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوي الدلالة	معامل الانحدار		المحسوبة	مستوي الدلالة
٠,٤٢٥	٠,١٨٠	٧٠,٣٣٠	بين المجاميع ٢٥٥ المجموع ٢٥٦	٠,٠٠٠	السياسات	٨,٣٨٤	٠,٠٠٠	إدارة المخاطر

* الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (٢٣) أثر السياسات كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للسياسات كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر إذ بلغ معامل الارتباط R (0.425) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (٠,١٨٠) أي أن ما قيمته (٠,١٨٠) من التباين في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة هو ناتج عن التغير في السياسات التي هي أحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي كما بلغت قيمة التأثير β (0.466) للسياسات وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالسياسات كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة بقيمة (٠,٤٦٦) للسياسات ويؤكد دلالة هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٧٠,٣٣٠) وهي دالة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرابعة وعلية ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة والتي نصها يوجد ذو دلالة

إحصائية للسياسات كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية Ho2: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس عدد سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي)

"لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تصورات المبحوثين في العينة لإدارة المخاطر تعزي للمتغيرات الديموغرافية في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والفئة العمرية، والمؤهل التعليمي، والمسعى الوظيفي)".

أولاً: الفروق في تصورات المبحوثين لإدارة المخاطر تبعاً للجنس

"تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (١٨) إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العامل نحو إدارة المخاطر تعزي للجنس وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (٢,٨٦٨) ما يقتضي رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو إدارة المخاطر تعزي لمتغير الجنس ويبين الجدول رقم (٢٤) أن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدلالة ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي للذكور (٢,٥٣٤) ومتوسط أجابه الإناث (٢,٣٨٩)".

جدول (٢٤) تحليل اختبار (T – TEST) لتعرف الفروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة المخاطر تبعاً

للجنس في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة

المتغير	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة T
إدارة المتغير	ذكر	٢,٥٣٤	٠,٥٤	٢,٨٦٨	٠,٠٠٤
	أنثي	٢,٣٨٩	٠,٦٣		

ثانياً: الفروق في تصورات المبحوثين حول إدارة المخاطر

الجدول (٢٥) تحليل التباين لتصورات المبحوثين لإدارة المخاطر تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

(العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي)

المصدر	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة F
الفئة العمرية	بين المجموعات	٤٩٦٦	٤	١,٢٤١	٥,٣٧٣	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٢,٥٧١	٦٢,٥٧١	٢٥٢	٠,٢٤٨	
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	٢,١٤٢	٣	٠,٧١٤	٢,٢٨٩	٠,٠٧٧
	داخل المجموعات	٦٩,٣٣٢	٢٥٣	٠,٢٧٤		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	٩,٧٦٣	٤	٢,٤٤١	١٠,٨٠٠	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٦,٩٥١	٢٥٢	٠,٢٦٦		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	١٠,٢٩٧	٣	٣,٤٣٢	١١,٤١٩	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٦,٧٨٤	٢٥٣	٠,٢٦٤		

* الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

١- الفروق في تصورات المبحوثين لإدارة المخاطر تبعاً للعمر

"يتضح من الجدول رقم (٢٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو إدارة

المخاطر تبعاً لمتغير الفئة العمرية اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول (٥ - ١٩) والبالغة

(٥,٣٧٣) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات

البعدية وقد كانت الفروق تميل لصالح الفئتين العمريتين (أقل من ٣٠ سنة، ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة) على

حساب الفئة العمرية (٣٠ - أقل من ٤٠ سنة) والجدول رقم (٢٦) يبين تلك النتائج."

جدول (٢٦) اختبار LSD للمقارنات البعدية لتعرف الفروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة المخاطر

تبعاً للعمر

الفئات العمرية	الوسط الحسابي	أقل من ٣٠ سنة	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر
أقل من ٣٠ سنة	٢,٥٥	-	*٠,١٥٠٠	٠,٢٥٥٧	-٠,٣٦٨١
٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	٢,٤٠	-	-	*٠,١٧٥٥٧	-٠,١٨٦٨١
٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	٢,٥٧	-	-	-	-٠,١١٢٤
٥٠ سنة فأكثر	٢,٥٨	-	-	-	-

٢- الفروق في تصورات المبحوثين لإدارة المخاطر تبعاً للمؤهل العلمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (٢٦) للفروق في إدارة المخاطر تبعاً للمؤهل التعليمي، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المخاطر تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي في بدلالة قيمة ($F = 2.289$) وهي غير دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٧٧) مما يقتضي قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير.

٣- الفروق في تصورات المبحوثين لإدارة المخاطر تبعاً لعدد سنوات الخبرة

أشارت النتائج يعرضها الجدول (٢٧) للفروق لإدارة المخاطر تبعاً لعدد سنوات الخبرة، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بدلالة قيمة ($F = 10.800$) ومستوي دلالة (٠,٠٠٠) مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح ذو الخبرة (١٥ سنة فأكثر) على حساب باقي الخبرات الوظيفية، ولصالح ذوي الخبرة (١٠ - أقل من ١٥ سنة) على حساب (٥ - أقل من ١٠ سنوات) والجدول رقم (٢٧) يبين تلك النتائج.

الجدول (٢٧) اختبار LSD للمقارنات البعدية لتعرق الفروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة المخاطر

تبعاً حسب متغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخدمة	الوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	٥ أقل من ١٠ سنوات	١٠ أقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر
أقل من ٥ سنوات	٢,٤٣٨٦	-	٠,٠٥٩٩٣	-٠,٠٥٠٦	-٠,٢٧٠٩٩*
٥ - أقل من ١٠ سنوات	٢,٣٧٨٧	-	-	-٠,١٤٤٩٩*	-٠,٣٣٠٩٢*
١٠ - أقل من ١٥ سنة	٢,٥٢٣٧	-	-	-	-٠,١٨٥٩٤*
١٥ سنة فأكثر	٢,٧٠٩٦	-	-	-	-

٤- الفروق في تصورات العاملين لإدارة تبعاً للمسمى الوظيفي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (٢٧) للفروق في إدارة المخاطر تبعاً للمسمى الوظيفي، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بدلالة قيمة ($F = 11.419$) ومستوي دلالة (0.000) مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية فيما يتعلق بهذا المتغير ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح لذو مركز المدير على حساب باقي المستويات الوظيفية الأخرى ولصالح نائب/مساعد مدير على حساب رئيس قسم والجدول رقم (٢٨) يبين تلك النتائج".

الجدول (٢٨) اختبار LSD للمقارنات البعدية لتعرف الفروق في تصورات المبحوثين لإدارة المخاطر تبعاً

لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	الوسط الحسابي	مدير	رئيس قسم	موظف
مدير	٣,٠٥٧١	-	٠,٥٦٣٨٨	٠,٥٥٧٩٨
نائب/مساعد مدير	٢,٢٨٠٤	-	-	-٠,٢١٨٦٨

-	-	-	٢,٤٩٩١	رئيس قسم
---	---	---	--------	----------

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

١,٦ تمهيد

سيتم عرض من خلال هذا الفصل ما تم التوصل إليه من نتائج الاختبارات للإحصاء الوصفي ولاستدلالي للفرضيات بناء على أبعاد المتغيرات التي بحثها الدراسة بالاعتماد على فرضياتها على النحو التالي:

٢,٦ مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة الديمغرافية والوظيفية

كانت نتائج التحليل الإحصائي تظهر أن النوع الاجتماعي كأحد الخصائص الديمغرافية في وحدة التحليل والمعاينات شكلت منه نسبة الذكور نسبة (٥٨,٠٪) في حين بلغت نسبة الإناث (٤٢٪) كانوا من الإناث؛ ويعد هذا أمراً طبيعياً في مجتمع مثل المجتمع السعودي كونه يكاد يتساوى فيه نسبة الذكور مع الإناث فيما يتعلق بطبيعة العمل وأشغال الوظائف وفرص الحصول عليها في كافة المجالات وخاصة الخدمية منها وأحياناً تفوق نسبة الإناث إلى نسبة الذكور في مجال الخدمات.

وإذا ما نظر إلى العمر، أشارت نتائجه إلى أن الفئة العمرية الأعلى كانت (٤٠ – أقل من ٥٠ سنة) وشكلت ما نسبته (٣٥٪) ثم تلتها الفئة العمرية (٣٠ – أقل من ٤٠ سنة) بنسبة ٢٧,٢٪ وتقاربت الفئتان (أقل من ٣٠ سنة و ٥٠ سنة فأكثر) وكانت نسبتهما من حجم العينة (١٩,١٪) و(١٨,٧١٪) تشير هذه النسب إلى أن المستشفيات العاملة بمكة المكرمة تتبع سياسة ضخ عماله شابه فيها وأنها تعمل على الاحتفاظ بموظفيها عندما يمتلكون خبرات وتجارب مفيدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وكما تهتم هذه المستشفيات بالموظفين أصحاب الخبرة لانهم ينجزون وفي الأعمال التشغيلية في المستشفيات التي يعملون بها".

تشير نتائج الدراسة بما يخص متغير المستوى التعليمي أن المستحقين أعلي نسبة بينهم كانت لحملة البكالوريوس الدرجة العملية، وجاء ذلك بسبب أن المراكز الوظيفة تحتاج إلى عاملين يمتلكون

مستوي معرفي معين، لذا فقد مثل حملة المؤهل التعليمي من الدرجة الجامعة الأولى أعلى نسبة، جاء حملة الشهادات العليا بنسبة مقبولة إذا ما قورنت بنسبة الدراسات العليا من أفراد المجتمع في التعليم".

وبحسب النتائج مثل رؤساء الأقسام ما نسبته (٦٠,٧١٪) من المستجيبين ثم تلاها نائب/ مساعد مدير (٢,٢٧٪) ثم مسمي مدير وظيفي بلغت (٢,١٪) من أفراد وحدة التحليل المستجيبين في عينة الدراسة". وأخيراً بينت نتائج الدراسة أن أفراد وحدة التحليل المستجيبين من أصحاب الخبرات (أقل من ٥ سنوات) كانت (٢,١٥٪) ثم أصحاب الخبرة بعدد سنوات ضمن الفئة (١٥ سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (٢,١٣٪) أما الفئة ضمن سنوات الخبرة (١٠ – أقل من ١٥ سنة فأكثر) بنسبة (١,٣٧٪).

وهذا يمكن أن يمكن أن يعد مؤشر على احتفاظ المستشفى بالقوي العاملة لديهم من حرصهم في نفس الوقت على جديده الى جانب استقرار العاملين القدامى.

ثانياً: مناقشة نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي

بينت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة كانت مستوياته مرتفعة وبوسط حسابي (٨٥,٣)، وقد تباينت الأوساط الحسابية للتخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة بين (٣,٧٧ – ٣,٩٥)، وكان قد حصل بعد الأهداف على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وكانت أهميته مرتفعة ثم بعده متغير الاستراتيجية بوسط حسابي (٣,٨٧) وكانت أهميته مرتفعة ثم تلاها ممارسة السياسات وحصلت على وسط حسابي (٣,٨٢) وأهميته مرتفعة، أما ممارسة الرسالة كانت بوسط حسابي بلغ (٣,٧٧) ومستوي متوسط وظهرت النتائج التفصيلية للأبعاد كالتالي:

١. كانت نتائج تحليل لبعد الرسالة في متغير الرسالة في متغير التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات

العاملة بمكة المكرمة مرتفعة وقد يكون ذلك بسبب ممارسات المستشفيات العاملة بمكة المكرمة في ما يخص صياغة الرسالة تحدد بدقه حاجات المجتمع الذي يعمل فيه المستشفيات وأن الرسالة تعبر المعتقدات والقيم التي يؤمن بها المستشفى ويطبقها كما أنها تعمل على الموائمة بين اتجاهات إدارة المستشفى من خلال رسالته والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وتحدد

رساله المستشفى الخطوط العامة التي تلزمه من أجل توجيه عمليات اتخاذ القرارات واختيار سياسة التطوير التي تناسبه من ضمن السياسات البديلة المتاحة، مع وجود ارتباط مهم ووثيق بين رسالة المستشفى النهائية على العاملين فيها لإعلامهم بها.

٢. جاءت مستويات تطبيق بعد الأهداف في المستشفى العاملة بمكة المكرمة مرتفعة وهذا يعني أن المستشفيات العاملة بمكة المكرمة تهتم بالأهداف بدرجة مرتفعة حيث يؤكد المستجيبين أفراد عينة الدراسة أنهم يمارسون العديد من الأنشطة المتعلقة بالأهداف ومنها أن المستشفى يراعي في أهدافه احتياجات العملاء والموظفين والمجتمع الذي يعمل فيه كما أن الأهداف الاستراتيجية للمستشفى دقيقة وقابلة للقياس الكمي، ويتم تنفيذها بالوقت المحدد إلا أنها واضحة ومرونة.

٣. تشير النتائج إلى أن مستوى الاستراتيجية في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة جاء مرتفعاً، وقد يعود ذلك إلى: تعمل إدارة المستشفى كما أنه يستخدم أدوات مساعدة لتحسين عمليات إيجاد البديل الاستراتيجي الذي يدعم الاستراتيجيات المطبقة في إدارة المستشفى لتعزيز نقاط قوته وأن تكون تلك الاستراتيجيات ملائمة للتنفيذ في حالات الشك وعدم التأكد مع استنادها إلى الاستراتيجيات وسعيها إلى تحقيق ميزه تنافسية.

٤. جاءت مستويات تنفيذ السياسات في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة مرتفعة، بحسب نتائج الدراسة حيث بنيت النتائج أن السياسات التي تعتمد عليها المستشفيات تدعم تنفيذ الاستراتيجيات التي تختارها كونها تتسم النتائج أن السياسات التي تعتمد عليها المستشفيات تدعم تنفيذ الاستراتيجيات التي تختارها كونها تتسم بالوضوح والاستقرار والمرونة في التنفيذ كما أن المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات كلها متوفرة لدى الموظفين على المستوى الوظيفي في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغير إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.

جاءت نتائج أبعاد إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة متوسطة الحسابي (٣,٥٣) وتراوحت الأوساط الحسابية لأبعاد إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة بين (٣,٣٢ – ٣,٧٨) وكان بعد مراقبة المخاطر صاحب المرتبة الأولى وبوسط حسابي (٣,٧٨) ومن بعده جاء بعد فهم المخاطر

بوسط حسابي (٣,٥٤) ثم بعد تعريف المخاطر جاء ثالثاً وبلغ وسطه الحسابي (٣,٤٧)، وأخيراً بعد تقييم المخاطر في المرتبة الرابعة والأخيرة وبلغ الوسط الحسابي له (٣,٣٢) والمتأمل في الأوساط الحسابية يرى أن هذه الأبعاد كانت ممارستها على النحو التالي:

١. البعد المتعلق بفهم المخاطر جاءت مستوياته متوسطة مما يعني أن هذا البعد متوسط الأهمية وكانت له المرتبة الثانية بين باقي الأبعاد لإدارة المخاطر وكانت جميع فقرات هذا البعد متوسطة الأهمية كما تشير هذه النتيجة إلى أن المستشفيات العاملة بمكة المكرمة تمارس نشاطات فهم المخاطر من حيث قدرتها على تحديد المخاطر التي تؤثر بشكل كبير عليها وقدرتها على أن تفرق بين المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية التي تتوقع حدوثها وذلك باستفادتها من المخاطر السابقة في محاولاتها لمعالجة المخاطر الحالية أو التي تتوقع حدوثها ومع قدرتها على التنبؤ بالتهديدات التي قد تحدث والتنبؤ بالفرص من أجل استغلال المخاطر التي يتوقعان يكون هناك من وراءها مردود وتقسيم المخاطر بحسب طبيعتها إلى مخاطر فنية ومخاطر إدارية وتقسيمها بحسب عواملها الداخلية والخارجية حتى يتمكن من التعامل معها بشكل سليم.

٢. أما فيما يتعلق ببعد تعريف المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة تعرف مفهوم الخطر وإدارته بشكل تام وجيد وأنها على قدره عالية لاكتشاف المخاطر المحتملة التي قد تواجههم وعليه تأخذ بعين الاعتبار المخاطر وتدرسها بشكل جيد من خلال ما تقوم به من أساليب عملية وعلمية جديده تجعلها قادره على تشخيص المخاطر التي قد تتعرض لها، تستعين المستشفيات أيضاً بالخبراء لمساعدتهم في التعرف على المخاطر المحتملة مما يزيد من قدرتها على التنبؤ فيها، كما أنها تحرص على أن يشارك موظفيها في عمليات التعرف على المخاطر التي قد تتعرض لها المستشفيات العاملة بمكة المكرمة وذلك قد يكون من خلال الدورات ودراسة الحالات المختلفة في الاجتماعات وورشات العمل.

٣. تبين من خلال نتائج الدراسة أن مستوى تقييم المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة من وجهة نظر المبحوثين كان متوسط، حيث بينت النتائج أن درجة اهتمام المستشفيات العاملة بمكة المكرمة في الممارسات المتعلقة بتقييم المخاطر من حيث استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف

والأنشطة المختلفة، والتنبؤ باحتمال حدوث خطر معين، وتقسيم المخاطر الى مستويات ودرجات مختلفة تبين احتمال حدوثها وتوقع تأثيرها مع التركيز على أقوى المخاطر من حيث التأثير واحتمال الحدوث من قبل إدارة المستشفيات العاملة بمكة المكرمة، والاستعانة بأصحاب الخبرات في تقييم شدة الخطر، تتم بدرجة متوسطة الأهمية من قبل إدارة المستشفيات العاملة بمكة المكرمة".

٤. تبين من نتائج التحليل من المستشفيات بمكة المكرمة تهتم بدرجة مرتفعة في الممارسات المتعلقة بمراقبة المخاطر من حيث الممارسات والأنشطة التي تمارسها مثل تأكد إدارة المستشفى من الإجراءات المتبعة أعطت النتائج المخططة وتوثيق وتسجيل المخاطر المحتملة أولاً بأول ليتسنى لها التعامل معها بشكل فعال وسريع ومراجعة الخطوات التي تتعلق بتعريف، وتحليل وتقييم، والتحكم بالمخاطر بشكل دائم ومستمر، ثم قيام إدارات المستشفى بفحوصات إدارة المخاطر للاستفادة منها مستقبلاً وتقوم بتطوير معارف ومهارات الموظفين بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات لمواجهة المخاطر مع تناولها للمخاطر الأقوى أثراً والتعامل معها بحسب الأولوية المتعلقة بها.

٣,٦ النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التخطيط الاستراتيجية بأبعادها (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، والسياسات) في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة عند مستوى دلالة المحدد أشارت نتائج اختبار التحليل الإحصائي للفرضية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي أن أبعاد (الرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، والسياسات) تؤثر في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة وجاءت على النحو الآتي من حيث: عمليات الصياغة المتعلقة بالرسالة والأهداف الاستراتيجية وكذلك الاستراتيجية وكذلك الاستراتيجية المنفذة والسياسات التي يتم التعامل معها لإنجاز الأهداف وقد تباين الأثر لهذه الأبعاد حيث كان أكثر الأثر واضحاً جلياً للاستراتيجية ثم تلاه الرسالة الأساسية لتحقيق الرسالة وكذلك الأهداف الاستراتيجية وهذه جميعها تحتاج الى السياسات التي تقود وتوجه سلوك العاملين نحو الوصول الى ما صممت من أجله الرسالة والأهداف الاستراتيجية والغايات، وفيما يلي تبين الأثر كل بعد من الأبعاد المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي ف تحقيق إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة وعلى النحو التالي:

الفرضية الأولى 1 – H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعدها الرسالة كأحد أبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة إذ بلغ معامل الارتباط R (0.406) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠,١٦٦)، أي أن ما قيمته (٠,١٦٦) من التغيرات في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة هو ناتج عن التغير في الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.545) للرسالة ويرى الباحث أن هذه النتائج تشير إلى اهتمام بإدارة المخاطر بالاعتماد على الرسالة التي تضعها ويكون هذا الاهتمام مضمن في الرسالة لابد أن تعكس احتياجات المجتمع الذي تخدمه المستشفى مع الاحتياجات الاقتصادية والثقافية للدولة، وترسم الخطوط العريضة اللازمة لتوجيه عملية اتخاذ القرار واختيار سياسات التطوير المناسبة من بين السياسات البديلة المطروحة مع وجود علاقه وثيقه بين رسالة المستشفى وجميع نشاطات المستشفى ذات الأهمية، كون رسالة المستشفى تبين المعايير اللازمة لتقييم أدائه مع علم العاملون بالمنظمة الطبية بصيغة رسالة المستشفى النهائية.

الفرضية الفرعية الثانية 2 – H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأهداف كأحد أبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة ويرى الباحث أن اهتمام وأثر الأهداف في تحقق إدارة المخاطر نابع من مراعاة المستشفيات العاملة بمكة المكرمة لاحتياجات العملاء والموظفين والمجتمع الذي تعمل فيه لذا فإن هذه المستشفيات تحرص عند صياغة أهدافها أن تتسم هذه الأهداف بالدقة والقابلية للقياس الكمي، والتنفيذ بالوقت المحدد مع اتسامها بالتحدي وامتيازها بالوضوح والمرونة.

الفرضية الفرعية الثالثة 3 – H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجية في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة بينت نتائج التحليل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية كأحد أبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة ويرى الباحث أن هذه النتيجة مهمة كون تصورات المستجيبين في العينة المسحوبة مع

مجتمع الدراسة المتمثل في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة لديها حرص في مشاركة الموظفين في عملية اختيار الاستراتيجية على مستوى المستشفى واستخدامها أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية بحيث تدعم الاستراتيجية بحيث تدعم الاستراتيجية المتبناة من قبل إدارة المستشفى نقاط قوته وأن تكون ملائمة للتعامل مع حالات عدم التأكد مع استنادها الى الاستراتيجيات الماضية مع الأخذ بالاعتبار عند اختيار الاستراتيجية مدى تطابقها مع الأهداف الاستراتيجية وسعيها إلى أن تحقق الاستراتيجية المتبعة ميزة تنافسية:.

الفرضية الفرعية الرابعة HO1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات كأحد أبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.

ويري الباحث أن هذا الأثر إنما هو نابع من كون السياسات المعتمدة في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة تدعم تنفيذ الاستراتيجيات المختارة كونها تتسم بالوضوح والاستقرار النسبي والمرونة في التنفيذ مع توفر المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي عند الموظفين في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.

الاستقلال للحد من آثار الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، وتقديم الحلول، والتخطيط المسبق والدعم المالي والإداري)، وتوضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات".

الفرضية الرئيسية الثانية HO2: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة تعزي للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، مدة الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن قيمتها الجدولية وبلغت قيمة (t) المحسوبة (٢,٨٦٨) وأن الفروق بالنسبة للجنس كانت لصالح الذكور بدلالة ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ الوسط الحسابي للذكور (٢,٥٣٤) ومتوسط إجابة الإناث (٢,٣٨٩) ". (٢,٣٨٩)

أما بخصوص المتغيرات الديموغرافية والوظيفية الأخرى من حيث أثرها على إدارة المخاطر فكانت على النحو التالي:

١- الفروق في تصورات المبحوثين لإدارة المخاطر تبعاً للعمر:

اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو إدارة المخاطر تبعاً لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥,٣٧٣) وحددت الفروق لصالح الفئتين العمريتين (أقل من ٣٠ سنة، ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة) على حساب الفئة العمرية (٣٠ – أقل من ٤٠ سنة). ويرى الباحث أن هذه سببه التجارب والخبرة التي يمتلكها الأفراد ذو الفئات العمرية المتقدمة وخوف الفئة ذات الفئات العمرية المنخفضة في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة".

٢- الفروق في تصورات المبحوثين لإدارة المخاطر تبعاً للمؤهل التعليمي

أشارت النتائج للفروق في إدارة المخاطر تبعاً للمؤهل التعليمي، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المخاطر تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي بدلالة (f = 2.89) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٧٧).

٣- الفروق في تصورات المبحوثين لإدارة المخاطر تبعاً لعدد سنوات الخبرة

أشارت النتائج للفروق لإدارة المخاطر تبعاً لعدد سنوات الخبرة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المخاطر تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة بدلالة قيمة (F = 10.800) وحددت مصادر الفروق لصالح ذو الخبرة (١٥ سنة فأكثر) على حساب باقي الخبرات الوظيفية ولصالح ذوي الخبرة (١٠ – أقل من ١٥ سنة) على حساب (٥ – أقل من ١٠ سنوات)".

٤- الفروق في تصورات العاملين لإدارة المخاطر تبعاً للمسمى الوظيفي

أشارت النتائج للفروق في إدارة المخاطر تبعاً للمسمى الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بدلالة قيمة ($F = 11.419$) وحددت مصادر الفروق لصالح ذوي مركز المدير على حساب باقي المستويات الوظيفية الأخرى ولصالح نائب/ مساعد مدير على حساب رئيس قسم.

٤,٦ الاستنتاجات

بالنظر إلى نتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث قد توصل إلى عدد من الاستنتاجات التي يمكن طرحها على النحو الآتي:

١. هناك تبني لإدارة المخاطر على وجه التحديد على وجه التحديد من قبل عدد قليل من المنظمات واعتمدها، في الأساس، هذا يرجع إلى نقص الوعي حول إدارة المخاطر المؤسسية وفوائدها للمؤسسات؛ وعدم فهم كيفية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية بشكل فعال وكيفية عملها مع الهيكل التنظيمي.
٢. هناك ضرورة لفهم نظم التخطيط الاستراتيجي وفوائده؛ والعوامل التي تحفز المنظمات على اعتمادها في الحد من تحديات إدارة المخاطر المؤسسية، وتنفيذها.
٣. سعت الدراسة إلى تعزيز اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية وتنفيذها في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن بعض المستشفيات العاملة بمكة المكرمة لم تدرك بشكل قوي مفهوم وعملية التقييم والرقابة لإدارة المخاطر المؤسسية وبالتالي لم يتم اعتمادها على نطاق واسع من قبل بعض المستشفيات العاملة بمكة المكرمة.
٤. علاوة على ذلك، حددت الدراسة مجموعة من العوامل التي تؤثر على تبني المستشفيات العاملة بمكة المكرمة لإدارة المخاطر المؤسسية كما سلطت الضوء على تحديات تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.
٥. هناك عدد من مزايا اعتماد وتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية من قبل المنظمات لذلك يستنتج أنه أولاً، لا بد من فهم إدارة المخاطر المؤسسية كضرورة لتسهيل اعتماد وتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية على نطاق واسع في المنظمات العامة في القطاع الصحي التجاري ثانياً يجب أن تبدأ عملية تنفيذ التخطيط

الاستراتيجي من أجل التأثير بشكل إيجابي على الطريقة التي فكر بها المنظمات حول المخاطر والتخطيط للاحتتمالات.

٦. وأخيراً لابد من أن تقوم المنظمات بدمج إدارة المخاطر في فلسفة المنظمة وممارستها وخطط أعمالها؛ بدلاً من أن ينظر إليها أو تمارس كبرنامج منفصل.

٥,٦ التوصيات

توصلت الدراسة بناءً على نتائجها الى عدد من التوصيات يأمل الباحث تقديمها لإفادة أصحاب القرار للأخذ بها لمساعدة المديرين ورؤساء الأقسام في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة على تعزيز أداء إدارة المخاطر وممارسات التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العاملة بمكة المكرمة وتم تقسيم التوصيات الى قسمين على النحو التالي:

١,٥,٦ توصيات عامه

١. ضرورة اهتمام المنظمات عموماً بأبعاد التخطيط الاستراتيجي كونها تمثل المحور الذي تدور حوله كافة الأبعاد الأخرى المتعلقة بالنشاط المؤسسي خصوصاً المخاطر التي قد تتعرض لها هذه المنظمات.
٢. ضرورة اهتمام المنظمات بمراحل التخطيط الاستراتيجي وخصوصاً المتعلق منها بعملية جمع البيانات والمعلومات والتدقيق فيها بعناية لأن مخرجات التخطيط الاستراتيجي هي انعكاس للبيانات والمعلومات التي تمثل المدخلات لنظام عمل التخطيط الاستراتيجي.
٣. العناية التامه من قبل المنظمات بإدارة المخاطر كونها تمثل نظام معلوماتي ومهم جداً يمكن يشكل نظام دفاع عن أي تحديات أو تهديدات قد تؤثر على النظام المنظماتي.
٤. العناية بالثقافية التنظيمية في المنظمات وخصوصاً ما يتعلق منها بقافة إدارة المخاطر وتوعية الموظفين بالتعرف بها وبمفهومها وعمليات التقييم والرقابة للمخاطر من خلال نظام إدارة المخاطر العامة في المنظمة.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of strategic planning dimensions (mission, objectives, strategy, policies) on risk management dimensions (risk identification, risk understanding, risk monitoring, risk assessment) in hospitals operating in Mecca, Saudi Arabia. The study's population consisted of managers in hospitals in Mecca, and a simple random sample of 340 elements was drawn. The researcher utilized a descriptive approach and developed a questionnaire consisting of 52 items. Various statistical methods such as means, standard deviations, and multiple regression analysis were employed.

The study yielded the following main results: there is an impact of strategic planning (mission, objectives, strategy, policies) on risk management in hospitals in Mecca. There are differences in the perceptions of respondents towards risk management based on gender and age. However, there were no differences in risk management perceptions based on educational qualifications. Differences were found in the perceptions of respondents towards risk management based on experience and job title.

The study recommended that managers pay attention to strategic planning and the policies implemented in hospitals in Mecca. It emphasized the importance of implementing risk management procedures to understand the significance of risks, determine their degree, and classify them for effective precautionary measures.

Keywords: Strategic Planning, Risk Management, Hospitals in Mecca

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أكساس، رميسة، و بوعريوة، و داد، وبوحبيبة، إلهام، (٢٠٢١)، دور إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية-جيجل، رساله ماجستير غير منشورة، جامعة جيجل.
- بدير، عطوة مجاهد، محمد، شحاته، حامد احمد محمد. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر الصحية والبيئية والسكانية بمدارس التعليم العام (المعوقات-سبل المواجهة). مجلة تطوير الأداء الجامعي، ع ٢٤، ص ١٥-٣.
- بن سليطين، مشرف. (٢٠١٨). بناء مؤشر لقياس قدرة المنشآت الصحية على مواجهة المخاطر: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- بوقلمينة، عائشة، وبلعور، سليمان (٢٠١٨). واقع مخاطر التشغيل في البنوك التجارية الجزائرية وتأثيرها على الربحية دراسة تحليلية-. مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زياد الجلفة، (١٦) ٩.
- بلقاسم، وردة و العياشي، (2016)، إدارة المخاطر والإستراتيجيات المستقبلية، مجلة دراسات قانونية، المجلد ٢، العدد ٢٣.
- بكوش، مهاء، وبوغازي، فريدة. (٢٠٢٢). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج ٢٥، ع ١٤٩، 168.
- التميمي، إياد والخشالي، شاكر. (٢٠١٥). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٣ (١١)، ٦٤١-٦٦٦.

- ثابت، وائل محمد. (٢٠٢١). أثر التخطيط الإستراتيجي على الإستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨، ص ١٠٤-٧٣.
- ثامر محمد محارمه. (٢٠٢١). تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٣ (٢)، ١٨-١.
- حمامة. (٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة (شركة توزيع كهرباء الشمال نموذجاً) رسالة دكتوراه جامعة النجاح الوطنية.
- حمدان علي العطوي، ركان. (٢٠٢٣). دور التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الاغوار الشمالية واثره على تعلم الطلبة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ع ٣٩، ص ١-٢٨.
- جاد الرب، محمد. (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية، ط ١، دار الكتاب الحديث، الإسماعيلية، مصر.
- جاسم، نضال (٢٠١٦). تقييم إدارة المخاطر للمشاريع الإنشائية في محافظة ديالى باستخدام تقنية أفضلية النظام بالتشابه مع الحل المثالي (TOPSIS). مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، ٢٠ (٦)، الجامعة المستنصرية، العراق.
- الخيارين، حمد مبارك زايد المطوع، ومنصور، معن حسين. (٢٠٢٠). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزرقاء، الزرقاء.
- الدجني، إياد. (٢٠١٢). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- دردوري، لحسن ومارس، (٢٠١٥)، دور إدارة المخاطر الائتمانية في استمرارية ونجاح المؤسسات المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ٣٩، العدد ٣٨.
- رقطي، كركار. (٢٠٢٢). إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية، الجزائر ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية.

- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة.
- شحاتة، بدير، بدير، (٢٠٢١). إدارة المخاطر الصحية والبيئية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر (الواقع-المأمول). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ط ١٥، ص ٧٤-١٣٥.
- سلطاني، عمار وزعي، أمنة (٢٠٢٠). تقييم المخاطر القانونية للذكاء الصناعي في إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا كوفيد-١٩. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ١٩ (٣)، ١٧٠-١٤٤.
- الضمور، موفق محمد. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام - الأردن نموذجاً، ط (١)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٧٨.
- طاهري طيبة، كاهية أحمد شقيب، (٢٠١٩)، إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية دراسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد ٩، العدد ١.
- غرام ، خالد الزعبي. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. ٣٦٤.
- قوبة، كريم (٢٠٢١). آليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في إدارة المخاطر. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، ٤ (١)، ٣٧٥-٣٥٩.
- القضاة، إيناس هاني (٢٠٢٢). أثرت التمكين الإداري على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (٨)، ٤٧-٤٧.
- محمود، مصطفى. (٢٠١٥). مدى تطبيق كليات التعليم التقني للبيئة للتخطيط الاستراتيجي وأثره في تفعيل محاور الجودة الشاملة فيها: دراسة ميدانية على كليات التعليم التقني بمدينة طرابلس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٢١ (٨)، ٣٠-٥١.

- يعقوب، حامد يعقوب حامد. (٢٠٢١). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- اليوسفي، معالي محمد رضا، والخفاف، مها مهدي قاسم. (٢٠٢٠). أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: دراسة حالة جامعة الكويت، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- ناصف، مرفت صالح (٢٠١٢). إدارة المخاطر مدخل لتحقيق سلامة المدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية. مجلة التربية، ١٥ (٣٨)، ٣٣-١٤٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Conway, T., Mackay, S., Yorke, D. (2019). Strategic planning in higher education: Who are the customers. International journal of educational management, 8(6), 29-36.
- De-Carvalho, M. M. D., & Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. International journal of production research, 53(2), 321-340.
- Dooris, M. J., Kelley, J. M., Trainer, J. F. (2018). Strategic planning in higher education. New Directions for Institutional Research, 2004(123), 5-11.
- David, F. (2009). Strategic Management, Concept and Case, edisi ke-12. New Jersey (US).
- Gurtu, A., Johny, J. (2021). Supply chain risk management: Literature review. Risks, 9(1), 16.

- Meissner, P. (2014). A process-based perspective on strategic planning: the role of alternative generation and information integration. *Business Research*, 7(1), pp.105-124.
- Ullah, F., Qayyum, S., Thaheem, M. J., Al-Turjman, F., Sepasgozar, S. M. (2021). Risk management in sustainable smart cities governance: A TOE framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120743.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), pp. 1754-1788.

Mid-Ocean University



College of Management

Specialization in risk Management

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

Preparation:

Abdullah Farhan Sari 222001618

Jalal Mushi Alwadai 222001581

Mohammad Fahad Alkhelb 222001654

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2023