

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة المخاطر



## العنوان

أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحسين الاستجابة لحالات الطوارئ في المستشفيات: دراسة ميدانية على أقسام  
الطوارئ بالمستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية

The impact of the application of risk management on improving the response to emergency cases in hospitals: a  
field study on the emergency departments of government hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/

نواف مانع العسيري

الرقم الأكاديمي

251000137

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٣

## مقدمة:

تُعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية في المنظومات الصحية الحديثة، لما لها من دور محوري في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات غير المتوقعة، خاصة في أقسام الطوارئ التي تُعد الخط الأمامي في التعامل مع الأزمات والحوادث الصحية الحادة. ومع تزايد التهديدات المحتملة، سواء كانت بيئية، صحية، أو حتى أمنية، أصبحت الحاجة ملحة إلى تطوير آليات فاعلة لإدارة المخاطر تسهم في رفع جاهزية المستشفيات وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة والمنظمة لحالات الطوارئ.

تشهد المملكة العربية السعودية نقلة نوعية في القطاع الصحي والتي تركز على تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز كفاءة الموارد. ويُعد الاستثمار في إدارة المخاطر إحدى الاستراتيجيات الرئيسة لتحقيق هذا الهدف، خصوصًا في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه أقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية، مثل الازدحام، نقص الكوادر والموارد، والتعامل مع الكوارث والأزمات الصحية كجائحة كوفيد-١٩.

وفي هذا السياق، أشارت بعض الدراسات إلى أن إدارة المخاطر الصحية أثبتت فاعليتها خلال أزمة كوفيد-١٩ في السعودية، حيث أظهرت المستشفيات السعودية قدرة تنظيمية عالية في الاستجابة، ما يعكس أهمية التخطيط الاستباقي وإدارة الكوارث.

تعكس البحوث السابقة اهتمامًا متزايدًا بدراسة أثر إدارة المخاطر على أداء المستشفيات بشكل عام، ولكن لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بتأثير هذه الممارسات على الاستجابة لحالات الطوارئ داخل المستشفيات الحكومية بالتحديد. على سبيل المثال، أوضحت دراسة أن تطبيق مبادئ إدارة المخاطر أدى إلى تحسين تنفيذ مشاريع الرعاية الصحية وتقليل نسب الفشل الإداري في بعض مستشفيات جدة، إلا أنها لم تتناول بصورة مباشرة التأثير على مستوى الاستجابة الفورية في أقسام الطوارئ. من جانب آخر، ركزت دراسة على العلاقة بين إدارة الأزمات وأداء المستشفيات، مبينة أن غياب منهجية واضحة في التعامل مع الأزمات يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار وتدهور الخدمات، ما يسلط الضوء على أهمية وجود خطط وقائية وإجراءات استباقية.

أما على مستوى البنية التنظيمية والتشغيلية، فقد أكدت دراسة أن استراتيجيات إدارة المخاطر تمكن المؤسسات من التعرف على المشكلات المحتملة قبل وقوعها، ما يساهم في استدامة المشاريع وتحقيق معدلات استجابة أعلى. وتؤكد

هذه النتائج أن فعالية إدارة المخاطر لا تنبع فقط من وضع خطط مكتوبة، بل من دمجها فعليًا ضمن العمليات اليومية لأقسام الطوارئ، وهو ما يحتاج إلى دراسات تطبيقية ميدانية لتقييم الواقع الفعلي لهذا التكامل في المستشفيات الحكومية السعودية.

وفي دراسة ميدانية على موظفي الطوارئ في أحد المستشفيات المركزية بالرياض، تبين أن هناك تفاوتًا في المعرفة والاستعداد لمواجهة الكوارث، مما يشير إلى وجود فجوة بين الخطط النظرية وبين التطبيق العملي في الميدان. كما أظهرت دراسة أن نسبة كبيرة من المستشفيات في المنطقة الشرقية تفتقر إلى خطط متكاملة لإدارة الكوارث، رغم توافر البنية التحتية والتجهيزات، مما يعزز الحاجة إلى برامج تدريبية ومتابعة دورية.

ومن منظور أوسع، أشارت دراسة إلى تحديات متنامية في إدارة الخدمات الطبية الطارئة بالسعودية، تتعلق بالتنسيق بين الجهات، والاستجابة متعددة التخصصات، وقدرة النظام الصحي على التحول السريع من حالة التشغيل الاعتيادية إلى وضع الطوارئ. وفي السياق ذاته، شددت دراسة على أهمية بناء مرونة صحية مستدامة تعتمد على إدارة مخاطر فعالة، مدعومة بتقنيات رقمية وكوادر بشرية مدربة.

كما أن دراسة سلطت الضوء على تاريخ استجابة الخدمات الطبية الطارئة للحوادث الجماعية في المملكة، موضحة أن الفاعلية لا تعتمد فقط على التجهيزات، بل على التنظيم، والخطط، والتقييم الدوري للجاهزية. وفي إطار تطوير النظم، تناولت دراسة الوضع العام لخدمات الطوارئ بالمملكة، مؤكدة الحاجة إلى دعم القدرات التخطيطية والتنفيذية في ظل التوسع الحضري والسكاني السريع.

أخيرًا، تقدم دراسة تقييمًا لدور إدارات السجلات الطبية والإدارات الصحية في التخطيط لحالات الطوارئ، حيث خلصت إلى أن ضعف التنسيق الإداري وغياب ثقافة إدارة المخاطر يُعد من المعوقات الأساسية في تحقيق استجابة فعالة.

بناءً على ما سبق، يتضح أن هناك حاجة ماسة إلى دراسة ميدانية تطبيقية تستهدف تقييم مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة المخاطر على مستوى الاستجابة في أقسام الطوارئ بالمستشفيات الحكومية السعودية. إذ أن هذه الأقسام تمثل البوابة الأولى للتعامل مع الأزمات، ونجاحها في الاستجابة لا يعكس فقط جاهزية المستشفى، بل يشير إلى نضج النظام الصحي بأكمله.

لذلك، يهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل الواقع الحالي، واستكشاف العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسين الاستجابة لحالات الطوارئ، اعتمادًا على بيانات ميدانية وتحليل إحصائي يستند إلى بيئة العمل الفعلية في عدد من المستشفيات الحكومية داخل المملكة.

## مشكلة الدراسة:

تواجه المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا أقسام الطوارئ، تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على الاستجابة الفاعلة لحالات الطوارئ والأزمات الصحية، في ظل تزايد الكوارث الطبيعية، والحوادث، وانتشار الأوبئة. ويُعد تطبيق إدارة المخاطر من الأدوات الفعالة التي يمكن أن تُحسن من أداء هذه الأقسام، من خلال التنبؤ بالمخاطر، وتقليل آثارها، وتوفير آليات منظمة للاستجابة السريعة والمنهجية.

وقد كشفت الدراسات الحديثة عن وجود فجوة واضحة بين ما هو مخطط له في استراتيجيات إدارة المخاطر وبين ما يتم تطبيقه فعليًا على أرض الواقع. على سبيل المثال، أشارت دراسة إلى أن غياب إدارة فعالة للأزمات أدى إلى بطء في الاستجابة وانخفاض في جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملك سلمان، مما يعكس الحاجة إلى دمج إدارة المخاطر بشكل ممنهج في أقسام الطوارئ. كما بينت دراسة أن مستوى معرفة وممارسات العاملين في أقسام الطوارئ حول الجاهزية للطوارئ لا يزال دون المستوى المطلوب، ما يعكس ضعفًا في تطبيق استراتيجيات إدارة الكوارث.

كذلك، توصلت دراسة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع الرعاية الصحية أسهم في تحسين الأداء المؤسسي في بعض مستشفيات جدة، إلا أنها لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة مع الاستجابة لحالات الطوارئ. ومن جانب آخر، أكدت دراسة أن بعض مستشفيات المنطقة الشرقية تفتقر إلى خطط إدارة مخاطر محدثة وفعالة، على الرغم من وجود التجهيزات الطبية والبنية التحتية المناسبة، مما يشير إلى أن المشكلات تتعلق غالبًا بالجانب الإداري والتطبيقي لا بالبنية المادية.

وتشير مراجعة الأدبيات أيضًا إلى أن إدارة المخاطر يمكن أن تُحدث فرقًا كبيرًا في مدى استعداد المستشفيات لمواجهة الكوارث إذا ما طُبقت بشكل منهجي وضمن منظومة شاملة. فقد بينت دراسة (24) أن التحديات التي تواجه أنظمة الطوارئ في السعودية تتعلق بالتنظيم الإداري والتنسيق متعدد الجهات، وليس فقط بالمصادر أو الأجهزة الطبية. وبالرغم من أهمية الموضوع، فإن معظم الدراسات ركزت على الجوانب العامة لإدارة الأزمات أو على مشاريع الرعاية الصحية ككل، دون أن تتناول بشكل دقيق ومباشر العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسين الاستجابة لحالات الطوارئ داخل أقسام الطوارئ في المستشفيات الحكومية، وهي الفجوة التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

سؤال البحث:

إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في تحسين الاستجابة لحالات الطوارئ في أقسام الطوارئ  
بالمستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

## أهمية الدراسة:

تحدد أهمية هذه الدراسة في عدد من الجوانب :

### أولاً: الأهمية النظرية (Theoretical Importance)

- يساهم البحث في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المخاطر في قطاع الرعاية الصحية، خاصة في سياق المستشفيات الحكومية.
- يقدم إطاراً علمياً لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة الاستجابة لحالات الطوارئ.
- يضيف بُعداً تحليلياً جديداً من خلال الربط بين ممارسات إدارة المخاطر والاستجابة الفعلية في أقسام الطوارئ.
- يساعد الباحثين والمهتمين على تطوير دراسات مستقبلية مبنية على نتائج واقعية وميدانية.
- يُمكن استخدامه كمرجع علمي في التخصصات المرتبطة بإدارة الأزمات، الرعاية الصحية، والإدارة العامة.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية (Practical Importance)

- يقدم توصيات عملية للمسؤولين في وزارة الصحة السعودية لتحسين كفاءة أقسام الطوارئ.
- يساعد مديري المستشفيات على تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر ضمن خطط الطوارئ.
- يبرز أهمية تدريب الكوادر الطبية على إجراءات الاستعداد والاستجابة للمخاطر المحتملة.
- يساهم في تقليل الأثر السلبي للأزمات الصحية على المرضى من خلال تعزيز سرعة وكفاءة الاستجابة.
- يُمكن أن يُستخدم من قبل الجهات الرقابية لتقييم مدى جاهزية المستشفيات لمواجهة الطوارئ.

## أهداف الدراسة:

- تحليل واقع تطبيق إدارة المخاطر في أقسام الطوارئ بالمستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على مستوى كفاءة الاستجابة لحالات الطوارئ في هذه الأقسام.
- قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحسين الاستجابة الفعلية للطوارئ.
- تحديد أبرز المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لإدارة المخاطر في المستشفيات الحكومية.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز التكامل بين إدارة المخاطر وخطط الطوارئ الصحية في المستشفيات.

## تساؤلات الدراسة

### السؤال الرئيسي:

- إلى أي مدى يسهم تطبيق إدارة المخاطر في تحسين الاستجابة لحالات الطوارئ في أقسام الطوارئ بالمستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

### الأسئلة الفرعية:

١. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في أقسام الطوارئ بالمستشفيات الحكومية؟
٢. ما مستوى كفاءة الاستجابة لحالات الطوارئ في تلك الأقسام؟
٣. ما العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وفعالية الاستجابة للطوارئ؟
٤. ما أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في المستشفيات الحكومية السعودية؟
٥. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين الدمج بين إدارة المخاطر وخطط الطوارئ الصحية؟

## فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسين الاستجابة لحالات الطوارئ في أقسام الطوارئ بالمستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

١. تُطبق أقسام الطوارئ بالمستشفيات الحكومية ممارسات إدارة المخاطر بدرجة متفاوتة.
٢. يوجد مستوى متوسط إلى منخفض من كفاءة الاستجابة لحالات الطوارئ في بعض المستشفيات الحكومية.
٣. كلما زاد مستوى تطبيق إدارة المخاطر، تحسنت فعالية وسرعة الاستجابة لحالات الطوارئ.
٤. توجد معوقات تنظيمية وبشرية وتقنية تحدّ من فعالية تطبيق إدارة المخاطر في أقسام الطوارئ.
٥. يمكن للتوصيات المقترحة أن تسهم في تعزيز الجاهزية الطارئة ورفع جودة الأداء في أقسام الطوارئ الحكومية.

## الدراسات السابقة:

شهد مجال إدارة المخاطر في القطاع الصحي اهتمامًا متزايدًا في السنوات الأخيرة، خصوصًا بعد جائحة كوفيد-١٩، التي كشفت عن جوانب القصور في أنظمة الطوارئ داخل المستشفيات. وقد تنوعت الدراسات التي تناولت هذا المجال، بين دراسات ركزت على الأثر المباشر لتطبيق إدارة المخاطر على الأداء العام للمؤسسات الصحية، وأخرى ركزت على الجاهزية والاستجابة في أقسام الطوارئ تحديدًا. نستعرض في هذا الفصل أبرز ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، من خلال مراجعة متعمقة لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث. بدأ عفيفي (٢٠٢٤) بتقديم دراسة تطبيقية تناولت أثر إدارة المخاطر على مشروعات الرعاية الصحية في مدينة جدة. وأظهرت النتائج أن وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر في المستشفيات يسهم في تقليل معدلات التعثر في تنفيذ المشروعات الصحية، كما يُحسن من جودة الخدمات المقدمة. وركزت الدراسة على التحليل الكمي والوصفي للبيانات الميدانية، مستخلصة أن الإدارة الاستباقية للمخاطر تؤدي إلى تعزيز الاستقرار التشغيلي، وتقليل الأثر السلبي للأزمات المفاجئة. تُعد هذه الدراسة من الدراسات الأساسية التي تعزز الإطار المفاهيمي لهذا البحث، حيث تربط مباشرة بين إدارة المخاطر والأداء الصحي في المستشفيات.

من جهة أخرى، تناولت دراسة المونس (٢٠٢٥) موضوع إدارة الأزمات في مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض، مركزة على الأداء التشغيلي خلال الأزمات. كشفت الدراسة أن غياب التخطيط المسبق وإهمال بناء فرق استجابة متخصصة يؤديان إلى ضعف الأداء المؤسسي عند وقوع الأزمات. كما أكدت النتائج أن تبني سياسات واضحة لإدارة الأزمات، وتدريب العاملين بشكل دوري، له تأثير مباشر في تحسين الاستجابة وتقليل وقت التعامل مع الحالات الطارئة. وهذه النتائج ترتبط ارتباطًا وثيقًا بموضوع البحث الحالي، لاسيما في ما يتعلق بأهمية الجاهزية الإدارية والبشرية للاستجابة للطوارئ.

أما دراسة العنزي (٢٠٢٤) فقد تناولت أثر استراتيجيات إدارة المخاطر في نجاح المشروعات، ولكن في بيئة مختلفة وهي الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. على الرغم من اختلاف السياق، إلا أن الدراسة توصلت إلى أن وجود نظام موحد لإدارة المخاطر، يعتمد على التحليل الكمي وتقييم المخاطر المستقبلية، يعزز من فرص نجاح المشروعات وتقليل

الخسائر المحتملة. ومن المهم الإشارة إلى أن الدراسة اقترحت نماذج رياضية وتطبيقات رقمية يمكن تكييفها لاحقًا في المجال الصحي، مما يفتح المجال أمام البحث الحالي لاقتراح حلول مبتكرة لتفعيل إدارة المخاطر في أقسام الطوارئ بالمستشفيات الحكومية.

وفي إطار الدراسات الأجنبية، قدمت (Ajaziri & Miralam (2021 دراسة تحليلية استهدفت استخلاص الدروس المستفادة من تجربة السعودية في إدارة المخاطر خلال جائحة كوفيد-١٩. وقد ركزت الدراسة على السياسات الحكومية المتبعة، ومدى مرونتها واستجابتها للتغيرات المتسارعة في القطاع الصحي. وأشارت إلى أن وجود إدارة مركزية للمخاطر ساعد في توجيه الموارد وتعزيز التنسيق بين المستشفيات، ما ساهم في تقليل الضغط على أقسام الطوارئ. وتعد هذه الدراسة محورية في دعم فرضية البحث بأن هناك علاقة قوية بين فعالية إدارة المخاطر والاستجابة الناجحة للطوارئ.

وفي السياق نفسه، أجرت (Nofal et al. (2018 دراسة ميدانية في مستشفى مركزي بالرياض، لاستكشاف مدى معرفة واتجاهات وممارسات العاملين في أقسام الطوارئ تجاه الاستعداد للطوارئ والكوارث. أظهرت النتائج وجود فجوة كبيرة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، حيث إن أغلب العاملين لم يتلقوا تدريبًا كافيًا حول سيناريوهات الطوارئ. كما أشارت الدراسة إلى أهمية دمج مفاهيم إدارة المخاطر ضمن البرامج التدريبية، مما يتوافق مع أهداف البحث الحالي في التأكيد على أهمية تأهيل الكوادر في أقسام الطوارئ ضمن إطار منظم وشامل لإدارة المخاطر. وبنظرة أوسع، ركزت دراسة (Alruwaili, Islam & Usher (2022 على مدى جاهزية المستشفيات في المنطقة الشرقية لمواجهة الكوارث، من خلال مسح ميداني شمل عددًا من المؤسسات الصحية. وبيّنت الدراسة أن المستشفيات ذات البنية التنظيمية الواضحة في إدارة المخاطر تُظهر قدرًا أعلى من المرونة في مواجهة الطوارئ. وقد قدمت الدراسة نموذجًا تحليليًا يربط بين العوامل التنظيمية (مثل القيادة، والتدريب، وتكنولوجيا المعلومات) وبين كفاءة الاستجابة الفعلية، وهو ما يعزز ضرورة التركيز على البنية التحتية الإدارية في أقسام الطوارئ كما يناقشه البحث الحالي.

دراسة (Batouk et al. (2024 تناولت تحديات الخدمات الطبية الطارئة في المملكة من منظور استراتيجي، مشيرة إلى أن مستقبل إدارة الأزمات الصحية يرتبط مباشرة بتطوير أنظمة الإنذار المبكر، وزيادة التكامل بين الجهات المعنية، وإعادة هيكلة أنظمة الطوارئ لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات المعقدة. وقد أظهرت الدراسة أن غياب الرؤية المستقبلية وقلة التنسيق بين الجهات المختلفة يُعدان من أبرز العوائق أمام بناء منظومة طوارئ متكاملة. تسهم هذه

الدراسة في تأكيد أهمية تطوير خطط الطوارئ وربطها بإدارة المخاطر ضمن رؤية شاملة، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى مناقشته واقتراح حلول عملية له.

أما دراسة (Aldulijand et al. (2023 فقد ركزت على "المرونة الصحية المستدامة" كمفهوم جديد ضمن استعداد المستشفيات للكوارث، واعتبرت أن إدارة المخاطر ليست مجرد استجابة للأحداث، بل هي نهج استباقي يجب أن يُدمج في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الصحية. وأكدت الدراسة على أن المستشفيات التي تعتمد نظم تقييم دورية للمخاطر وتُحدث خططها باستمرار تُظهر استجابة أفضل عند وقوع الكوارث. وتدعم هذه النتائج الفرضيات التي يقوم عليها هذا البحث، حيث تشير إلى أن تكامل إدارة المخاطر مع السياسات التشغيلية في المستشفيات يعزز من فاعلية أقسام الطوارئ.

وفي إطار اهتمام الدراسات بتاريخ إدارة الطوارئ في المملكة، جاءت دراسة (Alazmy, Samarkandi & Williams (2020 لتسلط الضوء على تاريخ تطور خدمات الطوارئ الطبية والتحديات التي واجهتها خلال الكوارث الجماعية. وقد بيّنت أن كثيرًا من الإخفاقات السابقة كانت نتيجة ضعف التخطيط المسبق، ونقص التنسيق بين الفرق الميدانية والإدارات العليا. كما أشارت إلى أهمية وضع سيناريوهات طوارئ واقعية يتم التدريب عليها بشكل دوري. وتعد هذه الدراسة مرجعية لفهم السياق المحلي التاريخي الذي تطورت فيه سياسات إدارة الطوارئ في المملكة.

بالإضافة إلى ما سبق، أظهرت دراسة (Al Mutairi et al. (2016 تحليلًا شاملاً لمنظومة الخدمات الطبية الطارئة في المملكة، حيث ركزت على الهياكل التنظيمية، والبنية التحتية، والتدريب، وأدوار الفرق الطبية المختلفة. وقدمت الدراسة توصيات لتطوير النظام على مستوى السياسات والتشريعات، ودعت إلى تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر ضمن برامج الطوارئ الوطنية. تعزز هذه الدراسة الدعائم النظرية التي يقوم عليها البحث الحالي، لا سيما ما يتعلق بتكامل البنية التنظيمية مع متطلبات إدارة الأزمات والمخاطر.

وأخيرًا، قدّمت دراسة (AlBishr et al. (2024 تقييمًا لمستوى المعرفة والاتجاهات والممارسات المتعلقة بالجاهزية للكوارث بين العاملين في السجلات الطبية والإدارة الصحية، وهم فئة غالبًا ما يتم تجاهلها في دراسات الطوارئ. وبيّنت الدراسة أن هذه الفئة تلعب دورًا حيويًا في ضمان استمرارية العمليات الإدارية أثناء الأزمات، وتُسهم في اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية. وتشير نتائجها إلى أهمية تدريب العاملين غير الطبيين على استراتيجيات إدارة المخاطر، وهو

ما يعزز من شمولية الفرضية الأساسية في هذا البحث، والتي تربط بين الجاهزية المؤسسية وتطبيق مبادئ إدارة المخاطر.

التعليق علي الدراسات السابقة والفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المستشفيات، فإن معظم هذه الأبحاث ركزت إما على مستوى استراتيجي عام دون الغوص في تفاصيل بيئة العمل داخل أقسام الطوارئ، أو تناولت جوانب مثل المعرفة والممارسات العامة للعاملين تجاه الاستعداد للطوارئ دون الربط المباشر بتأثير تطبيق إدارة المخاطر على تحسين الاستجابة الفعلية في لحظات الأزمة.

فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة *Alruwaili et al. (2022)* مستوى الاستعداد العام في مستشفيات المنطقة الشرقية، بينما ركزت *AlBishr et al. (2024)* على دور الإداريين في إدارة الكوارث، في حين غابت دراسة تركز تحديداً على قياس أثر إدارة المخاطر على الاستجابة في أقسام الطوارئ كمجال حيوي ومباشر للتعامل مع الأزمات.

كما أن الدراسات المحلية مثل *العنزي (2024)* و *المونس (2025)* قدمت رؤى حول أثر إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية عامة، لكنها لم تُعالج بوضوح العلاقة السببية بين ممارسات إدارة المخاطر وتحسين زمن الاستجابة أو فاعلية الأداء أثناء الطوارئ في أقسام الطوارئ بالمستشفيات الحكومية، مما يجعل هذه الدراسة مساهمة جديدة تُعزز الأدبيات وتسد فجوة واقعية واضحة.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، سيتم بناء الإطار النظري على النحو التالي:

### أولا المفاهيم الأساسية

- مفهوم إدارة المخاطر في القطاع الصحي.
- أقسام الطوارئ بالمستشفيات: التعريف، المهام، والتحديات.
- مفهوم الاستجابة للطوارئ: سرعة الاستجابة، التنسيق، الكفاءة.

### ثانيا نظريات ونماذج علمية

- نظرية الأنظمة: Systems Theory لفهم العلاقة بين مدخلات (ممارسات إدارة المخاطر) ومخرجات (الاستجابة للطوارئ).
- نظرية الطوارئ: Contingency Theory التي تؤكد أن فعالية الإجراءات تعتمد على الظروف البيئية والتشغيلية.
- نموذج إدارة المخاطر: ISO 31000 إطار معياري لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر داخل المنظمات.
- نظرية إدارة الكوارث: Disaster Management Theory لتوضيح المراحل المختلفة للتعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها.

### ثالثا العلاقة بين إدارة المخاطر والاستجابة للطوارئ

- تحليل كيف تؤثر السياسات والإجراءات الوقائية على تحسين التنسيق، اتخاذ القرار، وتقليل زمن الاستجابة.
- تسليط الضوء على الدور الحاسم للتخطيط المسبق والتدريب ووجود فريق مخاطر متخصص.

## رابعاً الدراسات السابقة

- تصنيف الدراسات بحسب التوجه (محلي/عالمي).
- مناقشة الأدوات المستخدمة، النتائج، ومدى قابليتها للتطبيق في بيئة البحث الحالي.
- استخلاص أوجه التشابه والاختلاف وبيان الثغرات البحثية.

## متغيرات الدراسة

| طريقة القياس                                                                                        | التعريف الإجرائي                                                              | اسم المتغير                         | نوع المتغير     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| مقياس ليكرت (من ٥ درجات) عبر استبانة تشمل محاور: التعرف على المخاطر، تقييم المخاطر، تخطيط الاستجابة | مدى تطبيق المستشفى لعمليات تحديد وتحليل وتقويم ومعالجة المخاطر في قسم الطوارئ | إدارة المخاطر                       | المتغير المستقل |
| أسئلة ديموغرافية مغلقة في بداية الاستبانة                                                           | خصائص ديموغرافية قد تؤثر في العلاقة بين المتغيرات الرئيسة                     | الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة | المتغيرات ضابطة |

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد هذا البحث على مجموعة من النظريات العلمية المتخصصة التي تفسر العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الاستجابة لحالات الطوارئ داخل المؤسسات الصحية، وخاصة في أقسام الطوارئ بالمستشفيات الحكومية. ومن خلال استقراء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، يمكن تحديد ثلاث نظريات مركزية يُبنى عليها الإطار النظري لهذا البحث، وهي: نظرية إدارة المخاطر (Risk Management Theory)، ونظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory)، ونظرية الاستجابة للأزمات (Crisis Response Theory).

## نظرية إدارة المخاطر (Risk Management Theory)

تُعد نظرية إدارة المخاطر من أهم الأسس النظرية لهذا البحث، حيث تقوم على فكرة أن المنظمات – بما في ذلك المستشفيات – تواجه باستمرار مجموعة من المخاطر والتهديدات التي قد تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها. وتفترض هذه النظرية أن تحليل وتحديد وتقييم المخاطر قبل وقوعها، ثم وضع خطط واستراتيجيات للحد منها أو التعامل معها، هو ما يضمن الاستقرار المؤسسي ويعزز الأداء الفعّال، خاصة في البيئات الحساسة كأقسام الطوارئ. وقد أوضحت دراسات متعددة أن تطبيق مبادئ إدارة المخاطر يؤدي إلى تعزيز الأداء التشغيلي وتقليل الخسائر، كما في دراسة عفيفي (٢٠٢٤) التي أثبتت أن الممارسات المنهجية في إدارة المخاطر لها أثر مباشر على نجاح مشروعات الرعاية الصحية وتحقيق الاستجابة التنظيمية المناسبة في البيئات الطبية. وتُطبق هذه النظرية في إطار البحث من خلال تحليل مدى وجود آليات لإدارة المخاطر في أقسام الطوارئ، ومدى مساهمتها في الجاهزية والاستجابة الفورية للطوارئ الصحية.

## نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory)

تعتمد نظرية النظم المفتوحة على أن أي مؤسسة (بما في ذلك المستشفيات) هي نظام ديناميكي يتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية، ويتأثر بها ويؤثر فيها. وفقًا لهذه النظرية، فإن أقسام الطوارئ ليست كيانات منعزلة، بل ترتبط بعلاقات تبادلية مع عدة أنظمة فرعية داخل المستشفى، مثل إدارة الموارد البشرية، إدارة المعلومات، وإدارة الكوارث، إلى جانب الجهات الخارجية مثل وزارة الصحة والدفاع المدني وهيئة الهلال الأحمر.

وهذا التداخل يعني أن تحسين الاستجابة للطوارئ لا يمكن أن يتم بمعزل عن تطوير المنظومة ككل، وضمان وجود قنوات تواصل فعالة، وتدفق منتظم للمعلومات، وتكامل بين عناصر النظام الصحي. وقد دعمت دراسات مثل دراسة Alruwaili, Islam, & Usher (2022) ودراسة Batouk et al. (2024) هذا التوجه، مشيرة إلى أن ضعف التنسيق المؤسسي ونقص التواصل بين الأنظمة الفرعية يؤدي إلى خلل في الاستجابة الفعالة للأزمات.

ومن خلال هذه النظرية، يمكن للبحث أن يفحص كيف يؤثر تصميم النظام الداخلي للمستشفى وآليات العمل المتبعة فيه على فاعلية استجابة أقسام الطوارئ، وكيف يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في تعزيز التناغم بين مكونات النظام الصحي لتقديم استجابة متكاملة ومنظمة.

## نظرية الاستجابة للأزمات (Crisis Response Theory)

تُركز نظرية الاستجابة للأزمات على سلوك الأفراد والمؤسسات أثناء الأزمات، وآليات اتخاذ القرار، ومراحل التعامل مع الأزمة ابتداءً من الاستعداد، ثم الاستجابة، وصولاً إلى التعافي والتعلم من الحدث. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الاستجابة الفعالة للأزمات تمر بثلاث مراحل رئيسية:

- مرحلة ما قبل الأزمة: (Pre-crisis) تشمل التحليل الاستباقي للمخاطر، وتحديد السيناريوهات المحتملة، ووضع خطط طوارئ واضحة، وتدريب الموظفين.
- مرحلة الأزمة: (Crisis) وهي لحظة المواجهة الفعلية حيث تظهر مدى جاهزية الفرق الطبية وسرعة الاستجابة.
- مرحلة ما بعد الأزمة: (Post-crisis) وتتضمن تقييم الأداء، واستخلاص الدروس، وتطوير الخطط بناءً على ما تم رصده.

وتتوافق هذه المراحل مع أهداف البحث التي تسعى إلى قياس فعالية ممارسات إدارة المخاطر وتأثيرها على أداء أقسام الطوارئ خلال الأزمة. وقد دعمت دراسات مثل Nofal et al. (2018) و Aldulijand et al. (2023) هذه النظرية، من خلال إظهار أن غياب الوعي المسبق أو ضعف التدريب العملي يؤثر سلباً على الاستجابة وقت الطوارئ، كما أن التقييم المنهجي لما بعد الحوادث لا يزال محدوداً في المستشفيات الحكومية، مما يعيق عملية التطوير والتحسين المستمر.

## التكامل بين النظريات

يتمثل التوجه النظري لهذا البحث في الدمج بين هذه النظريات الثلاث لتشكيل إطار شامل لتحليل الظاهرة. فبينما توفر نظرية إدارة المخاطر الأساس في بناء استراتيجيات وقائية، تقدم نظرية النظم المفتوحة فهماً للتفاعلات بين مكونات النظام الصحي، وتقدم نظرية الاستجابة للأزمات منهجاً لفهم السلوك الفعلي للمؤسسات خلال الكوارث، بما يضمن شمولية التحليل ودقة النتائج.

إن دمج هذه الأطر النظرية يعزز قدرة الباحث على تفسير الفروق في الاستجابة لحالات الطوارئ بين المستشفيات المختلفة، ويوضح كيف أن نجاح تطبيق إدارة المخاطر يعتمد على عوامل متعددة تنظيمية وبشرية وتكنولوجية، وليس فقط على وجود خطط مكتوبة.

## المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لفهم وتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسين الاستجابة لحالات الطوارئ في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

يعمل المنهج الوصفي على وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات المتعلقة بها، وتحليلها تحليلًا دقيقًا بهدف تفسير العلاقات والأنماط التي قد تربط بين المتغيرات المدروسة.

وقد تم توظيف هذا المنهج لقياس إدراك العاملين في أقسام الطوارئ بالمستشفيات الحكومية لأثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، وتحليل مدى تأثيرها على سرعة وجودة وكفاءة الاستجابة للطوارئ الصحية، باستخدام أداة الاستبيان المصمم لهذا الغرض.

## ثانياً: طرق البحث

اعتمد البحث على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان، وتم تصميمه بما يتوافق مع أهداف البحث وفرضياته. يتكوّن الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (٣ أسئلة):

يتضمن أسئلة حول الجنس، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، بهدف تصنيف العينة وتحليل تأثير الخصائص الديموغرافية على النتائج.

- القسم الثاني: المحاور المغلقة وفق مقياس ليكرت (١٥ سؤالاً):

تتوزع هذه الأسئلة على محاور البحث الثلاثة المشتقة من الفرضيات، ويُستخدم فيها مقياس ليكرت

الخماسي لقياس مستويات الاتفاق:

○ 1 = لا أوافق بشدة

○ 2 = لا أوافق

○ 3 = محايد

○ 4 = أوافق

○ 5 = أوافق بشدة

- القسم الثالث: الأسئلة المفتوحة (٢ سؤال):

يتيح هذا القسم للمشاركين تقديم آرائهم واقتراحاتهم بحرية، مما يعزز من الفهم النوعي للتحديات والفرص

المتعلقة بتطبيق إدارة المخاطر في أقسام الطوارئ.

## ادوات الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أقسام الطوارئ بالمستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والذين لهم علاقة مباشرة بإدارة المخاطر أو الاستجابة لحالات الطوارئ، مثل:

- الأطباء والطبيبات العاملين في قسم الطوارئ.
- الممرضين والممرضات في الطوارئ.
- مسؤولي الأمن والسلامة داخل المنشأة.
- مديري الجودة وممثلي إدارة المخاطر.
- المسعفين والمساعدين الصحيين.

يمثل هذا المجتمع هدفًا مثاليًا للبحث نظرًا لتعرضهم المباشر لحالات الطوارئ الصحية، وفهمهم لطبيعة التحديات والإجراءات المرتبطة بإدارة الأزمات والمخاطر.

## عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة قصدية مكونة من 100 مشارك من العاملين في أقسام الطوارئ في عدد من المستشفيات الحكومية، مع الأخذ بعين الاعتبار التنوع الجغرافي (من مختلف مناطق المملكة مثل: الرياض، المنطقة الشرقية، مكة المكرمة، المدينة المنورة).

واعتمد اختيار العينة على المعايير التالية:

- أن يكون المشارك يعمل حاليًا في قسم الطوارئ.
  - أن يكون لديه خبرة لا تقل عن سنة واحدة.
  - أن يكون لديه اطلاع أو مشاركة مباشرة في إجراءات إدارة المخاطر أو الطوارئ.
- يهدف هذا الاختيار إلى ضمان شمولية الآراء وواقعيتها، وجمع بيانات غنية تمكن من الوصول إلى استنتاجات موثوقة.

## حدود الدراسة:

### الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة موضوعاً محدداً وهو: أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحسين الاستجابة لحالات الطوارئ في

المستشفيات الحكومية،

مع التركيز على المتغيرات التالية:

- تطبيق إدارة المخاطر (كالممارسات، الخطط، التدريب).

- جودة وكفاءة الاستجابة لحالات الطوارئ.

ولا تتناول الدراسة موضوعات أخرى مثل إدارة الكوارث البيئية أو إدارة الجودة الشاملة إلا بقدر ارتباطها المباشر

بموضوع البحث.

### الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المستشفيات الحكومية داخل المملكة العربية السعودية، ولا تشمل المستشفيات الخاصة أو

العسكرية أو المراكز الصحية الأولية. كما تم اختيار عينة المستشفيات بناءً على التوزيع الجغرافي بين المناطق

الرئيسية لضمان التنوع.

### الحدود الزمانية

أُجري هذا البحث خلال العام الأكاديمي 2025/2026، ويمتد العمل الميداني في جمع البيانات من شهر أغسطس حتى

أكتوبر ٢٠٢٥ م. وبالتالي فإن النتائج تعكس الواقع في تلك الفترة فقط، وقد تتغير الظروف والسياسات لاحقاً.

### الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على فئة العاملين في أقسام الطوارئ فقط (من أطباء وممرضين وإداريين)، ولا تشمل المرضى أو الزوار أو العاملين في الأقسام الأخرى. وتم اختيار المشاركين بناءً على معايير مهنية محددة تضمن مشاركتهم المباشرة في إجراءات الطوارئ والمخاطر.

## المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. عفيفي، آ.أ. ع. م. (2024). تأثير تطبيق إدارة المخاطر على مشاريع الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفيات في جدة. المجلة الدولية للبحوث العلمية (International Journal for Scientific Research) ، 3(8)، 892-

<https://doi.org/10.59992/IJSR.2024.V3N8P24>

٢. المونس، س. ع. (2025). إدارة الأزمات وأثرها على أداء المستشفيات: دراسة ميدانية على مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض. مجلة البحوث التجارية، 47(1)، 522، 556-

<https://doi.org/10.21608/zcom.2025.356495.1416>

٣. العتري، ع. خ. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي (Arab Journal for Scientific Publishing) ، 7(71)، 329- . <https://doi.org/10.36571/ajsp71123>

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ajaziri, R., & Miralam, M. S. (2021). The impact of crisis and disasters risk management in COVID-19 times: Insights and lessons learned from Saudi Arabia. *Ethics, medicine and public health*, 18, 100705.
2. Nofal, A., Alfayyad, I., Khan, A., Al Aseri, Z., & Abu-Shaheen, A. (2018). Knowledge, attitudes, and practices of emergency department staff towards disaster and emergency preparedness at tertiary health care hospital in central Saudi Arabia. *Saudi medical journal*, 39(11), 1123.

3. Alruwaili, A., Islam, M. S., & Usher, K. (2022). Hospitals disaster preparedness and management in the Eastern Province of the Kingdom of Saudi Arabia: a cross-sectional study. *Disaster medicine and public health preparedness*, 16(3), 1038-1045.
4. Batouk, D. O., Alghamdi, B. A. K., ALSHAMMARI, F. M. R., Alshammari, K. M. S., Alshahrani, M. A. M., Atwah, F. H. Z., & Almalki, A. A. A. (2024). Emergency Medical Services and Emerging Challenges in Saudi Arabia: A Comprehensive Review of Current and Future Crisis Management Strategies. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 7(S4), 273.
5. AlDulijand, N. A., Al-Wathinani, A. M., Abahussain, M. A., Alhallaf, M. A., Farhat, H., & Goniewicz, K. (2023). Sustainable healthcare resilience: disaster preparedness in Saudi Arabia's eastern province hospitals. *Sustainability*, 16(1), 198.
6. Alazmy, W., Samarkandi, O., & Williams, B. (2020). The history of emergency medical services response to mass casualty incidents in disasters, Saudi Arabia. *Journal of Emergency Medicine, Trauma & Acute Care*, 2020(1), 3.
7. Al Mutairi, M., Jawadi, A., Al Harthy, N., Al Enezi, F., Al-Jerian, N., & Al-Qahtani, A. (2016). Emergency medical service system in the Kingdom of Saudi Arabia. *J Med Clin Res*, 4(10), 13084-13092.
8. AlBishr, S. A., Alyami, A. A., Alshaybah, S. M., Alanazi, A. M. M., Al Sagaoor, N. A. N., Almahri, A. S., ... & Alduaij, H. A. (2024). Evaluating the Role of Healthcare Administration and Medical Records Management Personnel in Disaster Preparedness: Knowledge, Attitudes, and Practices in Saudi Arabia. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 7(S3), 93.