

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر دراسة تطبيقية على وزارة الصحة

إعداد الطالبه/ ريم علي نصار

الرقم الجامعي / ٢٤٢٠٠١٣٣٦

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

٣		مقدمة:
٣		مشكلة الدراسة:
٥		أهمية الدراسة:
٩		أهداف الدراسة:
١٠		تساؤلات الدراسة
١٠		فروض الدراسة:
١٠		الدراسات السابقة:
١١		الفجوة البحثية:
٢١		المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٢		المنهجية وطرق البحث:
٢٦		مصادر جمع البيانات
٢٧		أدوات الدراسة:
٢٧		حدود الدراسة:
٣٠		المراجع:

مقدمة:

في ظل بيئة الأعمال الحالية المعقدة والمتغيرة، يعد التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لضمان نجاح المؤسسات على المدى الطويل. فالتخطيط الاستراتيجي يمكّن المؤسسات من تحديد أهدافها وتوجيه مواردها لتحقيق هذه الأهداف بشكل فعال، مما يعزز استعدادها لمواجهة التحديات المستقبلية. وقد أوضحت الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي الفعال، خصوصًا في المؤسسات الكبيرة مثل وزارة الصحة، يمثل عاملاً رئيسياً في تحسين أداء الخدمات، حيث يساعد في تحديد أولويات المخاطر وتخصيص الموارد بشكل أفضل لتحقيق الكفاءة والجودة (Makkawi, 2023).

علاوة على ذلك، يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات السليمة داخل المؤسسات الصحية. فقد أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات شاملة للتخطيط الاستراتيجي قادرة على تحسين عملية صنع القرار وتوجيه الموارد بكفاءة، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة. هذا التكامل يعزز من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية ويساهم في زيادة فعالية عمليات التشغيل، ويؤدي بالتالي إلى تحقيق الاستدامة (Ansyari, 2024).

من جهة أخرى، تأتي إدارة المخاطر كعنصر مكمل للتخطيط الاستراتيجي، حيث تهدف إلى تمكين المؤسسات من مواجهة حالات عدم اليقين من خلال تحديد المخاطر والتعامل معها. إذ تسهم إدارة المخاطر الفعّالة في تحقيق أهداف المؤسسات، فهي تتيح تحليل المخاطر المختلفة وتقييمها ووضع استراتيجيات التخفيف المناسبة، مما يسهم في تقليل الآثار السلبية وتعزيز استمرارية الأعمال (Babii et al., 2022).

وفي مجال الرعاية الصحية، تعتبر إدارة المخاطر الاستراتيجية أمراً أساسياً نظراً للتحديات الفريدة التي يواجهها هذا القطاع، مثل قضايا الجودة وسلامة المرضى واستمرارية الخدمة. وقد أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً استراتيجياً في إدارة المخاطر تحقق نتائج إيجابية، إذ يصبح لديها القدرة على تعديل الخطط الاستراتيجية لتظل مرنة أمام التهديدات المحتملة، مما يضمن استمرارية الخدمات وتعزيز الجودة (Sekretareva, 2023).

تساهم ثقافة المخاطر في تعزيز فعالية إدارة المخاطر، حيث تدمج ثقافة المخاطر في كافة مستويات التخطيط الاستراتيجي، مما يسمح للمؤسسة بأن تكون استباقية في التعامل مع المخاطر. ويؤدي هذا التكامل إلى تعزيز أداء المؤسسة المالي وتحقيق أهدافها، حيث تؤكد الدراسات على أن ثقافة المخاطر الإيجابية تلعب دوراً حيوياً في توجيه السلوكيات نحو اتخاذ قرارات مدروسة في مجال إدارة المخاطر (Kanu, 2022).

ومع ذلك، يواجه بعض المؤسسات صعوبات في دمج التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المخاطر، بسبب نقص الوعي أو قلة الموارد، مما يؤدي إلى تطبيق هذه المفاهيم بشكل مستقل ويعوق الأداء المؤسسي الشامل. عدم التكامل بين هاتين العمليتين غالبًا ما يضعف قدرة المؤسسة على التصدي للتحديات بشكل فعال، مما يجعلها أكثر عرضة للمخاطر غير المتوقعة (Makkawi, 2023).

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في وزارة الصحة كدراسة تطبيقية. سنركز على كيفية تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على جوانب إدارة المخاطر، وأثر هذا التكامل على الأداء المؤسسي والاستدامة في الوزارة. تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وتقديم توصيات تساعد وزارة الصحة في تعزيز ممارسات التخطيط وإدارة المخاطر لتحقيق أقصى فعالية واستدامة في تقديم خدماتها الصحية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات التي تواجه المؤسسات الصحية، أصبحت الحاجة إلى تبني منهجيات تكاملية تجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر أمرًا ملحقًا لضمان استدامة الأداء وفعالية تقديم الخدمات الصحية، ويتطلب تحقيق الأهداف المؤسسية في وزارة الصحة وضمان جودة الخدمات المقدمة تخطيطًا استراتيجيًا متكاملًا وإدارة فعالة للمخاطر؛ إذ يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتوجيه مواردها وصياغة سياساتها لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

وعلى الرغم من تزايد الاعتراف بأهمية التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، تُظهر الأدبيات والتقارير أن العديد من المؤسسات، خاصة في القطاع الصحي، لا تزال تتعامل مع هذين المفهومين بشكل منفصل أو جزئي، مما يضعف قدرتها على التكيف مع التحديات ويؤدي إلى نتائج أقل فعالية.

وتشير الدراسات السابقة مثل دراسة (Kanu (2022 إلى أن التخطيط الاستراتيجي وحده، دون دمج شامل مع إدارة المخاطر، قد لا يحقق الأثر المطلوب على الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسات أخرى مثل (Ansyari (2024 على أن التكامل بين هذين العنصرين يمكن أن يعزز عملية صنع القرار، ويزيد من القدرة على توجيه الموارد بكفاءة، وبالتالي يساهم في تحسين كفاءة العمليات المؤسسية.

تكمن مشكلة الدراسة في أن وزارة الصحة قد تكون عرضة للعديد من المخاطر بسبب تطبيق سياسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر بشكل غير متكامل، مما يؤدي إلى محدودية القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتحديد الأولويات والاستجابة السريعة للتحديات.

وتشير دراسة (Makkawi (2023 إلى أن المؤسسات التي تعتمد أسلوبًا جزئيًا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر تكون أكثر عرضة للفشل في تحقيق الأهداف بعيدة المدى، وقد تواجه صعوبات في التعامل مع التغيرات البيئية والأزمات.

إلى جانب ذلك، تواجه المؤسسات الصحية تحديات كبيرة في مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع إدارة المخاطر على مستوى الأبعاد المحددة، مثل الرسالة والأهداف والسياسات. فعلى سبيل المثال، قد يكون هناك قصور في توجيه الموارد لتحقيق أهداف واضحة تعكس احتياجات القطاع الصحي، أو نقص في السياسات التي تُركز على الوقاية من المخاطر الصحية والمالية المحتملة. يشير Babii et al.

(2022) إلى أن المواءمة بين أهداف التخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة المخاطر تساهم في تطوير استراتيجيات فعّالة ومتكاملة، مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف.

من هذا المنطلق، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي: إلى أي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها المتنوعة (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة؟ وكيف يمكن للتكامل بين هذه الأبعاد أن يساهم في تحقيق أهداف الوزارة وضمان استدامة جودة الخدمات المقدمة؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

- تساعد الدراسة في فهم الأثر الذي يمكن أن تحدثه أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على تحسين إدارة المخاطر، مما يساهم في سد فجوات المعرفة في هذا المجال.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يساعد الباحثين والمهتمين في تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده وبين إدارة المخاطر في القطاع الصحي، مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية بهذا الموضوع.
- تساهم هذه الدراسة في توجيه اهتمام الباحثين إلى هذا المجال وتوفير أساساً لبناء دراسات مستقبلية متعلقة بتطوير هذا القطاع.

- تتيح الدراسة فهماً أعمق لكيفية تأثير الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) على كفاءة إدارة المخاطر، مما يسهم في تطوير الأبحاث في هذا المجال.

الأهمية العملية

- تقديم توصيات عملية لتحسين سياسات التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة وتقديم مقترحات قابلة للتنفيذ لرفع كفاءة التخطيط الاستراتيجي في الوزارة، ما يعزز من فعالية إدارة المخاطر.
- تُمكن نتائج الدراسة صانعي القرار في وزارة الصحة من تحسين طرق إدارة المخاطر، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات الصحية المقدمة وتقليل المخاطر المحتملة.
- تتيح الدراسة للوزارة اتخاذ قرارات مبنية على أدلة حول كيفية تطوير التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأمان وتقليل المخاطر داخل المؤسسات الصحية.
- تسهم الدراسة في رفع الوعي بين الموظفين في القطاع الصحي حول أهمية التخطيط الاستراتيجي، مما يعزز التزامهم بتنفيذ سياسات الوزارة الرامية إلى تقليل المخاطر.
- تساعد نتائج الدراسة الوزارة على اتخاذ تدابير مخصصة تناسب مختلف الفئات الديموغرافية، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين.

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها :
 - تحديد مدى تأثير الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر بأبعادها في وزارة الصحة.
 - قياس تأثير الأهداف الاستراتيجية على إدارة المخاطر بأبعادها في وزارة الصحة.
 - تحليل مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي (من خلال الاستراتيجية المعتمدة) على إدارة المخاطر بأبعادها في وزارة الصحة.
 - دراسة دور السياسات على إدارة المخاطر بأبعادها في وزارة الصحة.
- تحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) على إدارة المخاطر في وزارة الصحة:
- تقييم الفروق في إدارة المخاطر في وزارة الصحة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) لفهم دور هذه المتغيرات في تحسين إدارة المخاطر.
- تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة لتحسين وتطوير التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في وزارة الصحة.

تساؤلات الدراسة

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

١. ما هو أثر الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في وزارة الصحة؟
٢. ما هو تأثير الأهداف الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في وزارة الصحة؟
٣. كيف تؤثر الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر في وزارة الصحة؟
٤. ما هو دور السياسات كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة المخاطر في وزارة الصحة؟
٥. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المخاطر تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) في وزارة الصحة؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H_01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة

المخاطر بأبعادها مجتمعه ((فهم المخاطر - تعريف المخاطر - تقييم المخاطر - مراقبة المخاطر)

في وزارة الصحة، وتتفرع عدة فرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الفرعية الأولى (Ho1.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α

($0.05 \leq$ للرسالة على إدارة المخاطر في وزارة الصحة.

- الفرضية الفرعية الثانية (Ho1.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α

($0.05 \leq$ للأهداف على إدارة المخاطر في وزارة الصحة.

- الفرضية الفرعية الثالثة (Ho1.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α

($0.05 \leq$ للاستراتيجية على إدارة المخاطر في وزارة الصحة.

- الفرضية الفرعية الرابعة (Ho1.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) للسياسات على إدارة المخاطر في وزارة الصحة.

الفرضية الرئيسية الثانية (Ho2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq$

(0.05) في إدارة المخاطر في وزارة الصحة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخبرة،

العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

الدراسات السابقة:

دراسة (Ansyari, 2024)

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تطبيق إدارة المخاطر في سياق اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من

خلال التركيز على عمليات تحديد المخاطر وتقييمها واستراتيجيات التخفيف، وتأثيرها على تحقيق

الأهداف التنظيمية. استخدمت الدراسة النهج النوعي، مع تطبيق دراسات الحالة كمنهجية رئيسية، حيث

تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع قادة المنظمات، إضافةً إلى تحليل الوثائق المتعلقة بإدارة المخاطر.

تشمل خطوات التحليل عملية تحديد المخاطر، يليها تقييم المخاطر باستخدام أساليب تقييم التأثير والاحتمالية، إلى جانب استراتيجيات التخفيف المتبعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. أظهرت النتائج أن عملية تحديد المخاطر بشكل شامل تؤسس قاعدة قوية لتصميم استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. كما أن التقييم المتعمق للمخاطر يمكّن المؤسسات من إعطاء الأولوية للمخاطر الأكثر أهمية وتطوير إجراءات التخفيف المناسبة.

تشير النتائج إلى أن تطبيق استراتيجيات التخفيف، مثل الوقاية والتخفيف ونقل المخاطر أو الاحتفاظ بها، يسهم بشكل كبير في تقليل التأثير السلبي للمخاطر على المنظمات. وتؤكد الدراسة أن إدارة المخاطر ليست فقط أداة لحماية قيمة المنظمة، بل تعد أيضًا نهجًا استباقيًا يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد. توصي الدراسة بأن تعتمد المؤسسات أفضل الممارسات في إدارة المخاطر لبناء أساس قوي للنمو المستدام والنجاح في سوق تنافسي وديناميكي

دراسة (ثابت والانصاري، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة المنطقة الحرة - عدن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستدلالي، والتمثل في استخدام أساليب التحليل الوصفي المتمثلة في مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، بالإضافة إلى استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك في أخذ عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في هيئة المنطقة الحرة - عدن، بلغت (٦٨) موظفاً، وجرى توزيع استبيان على عينة الدراسة، وتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من

النتائج أهمها: وجود إثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات، ممثلة في بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، واحتواء الأضرار، والاستعداد والوقاية لدى العاملين في هيئة المنطقة الحرة عدن، كما بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي بدرجة ضعيفة للتخطيط الاستراتيجي على التعلم، واتخاذ القرارات في هيئة المنطقة الحرة- عدن.

دراسة (الخيارين ومنصور ، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (عبء العمل، والأجور والمكافآت، والهيكل التنظيمي، وبيئة العمل) على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (٧٠٣) قياديا وقيادية، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٠٠) موظفا وموظفة يعملون في وزارة الدفاع القطرية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) جاءت بدرجة تقييمية متوسطة، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة الدفاع القطرية جاءت بدرجة تقييمية متوسطة، ووجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على مستوى تحقيق التميز المؤسسي على القيادات في وزارة

الدفاع القطرية، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق أي من أبعاد التخطيط الاستراتيجي كلما ارتفع مستوى التميز المؤسسي في وزارة الدفاع القطرية.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تحديد الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وسعي الوزارة إلى ترجمة رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود الوزارة وبذلك تتحول الرؤية إلى رسالة، وتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في الوزارة من للتمكن تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.

دراسة (بشر، ٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى في الكشف عن أثر التحقيق الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، بالإضافة إلى تحديد اختبار العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ووزعت على (٣٠٠) موظفا وموظفة بنسبة (٢٢.٤٪) وتم معالجة البيانات إحصائيا عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين، فكلما زاد اهتمام شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحسنت مستويات التميز المؤسسي فيها، وهذه النتيجة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات.

دراسة (سعادة وأوبكر، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، والمسح البيئي، والأهداف، والاستراتيجيات) في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، ورضى الزبائن، والأداء المالي) في شركة مياه اليرموك. وكذلك اختبار تأثير تكنولوجيا المعلومات على تعديل أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة في شركة مياه اليرموك. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من شركة مياه اليرموك بفروعها ال (١٠) العاملة في المحافظات الشمالية الأربعة (إربد والمفرق وجرش وعجلون)، وتمثلت وحدة المعاينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات بمستوياتها المختلفة، وقد بلغ عددهم (١٦٧) مديراً ومسؤولاً. تتجلى مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الأداء المنشود وبين ما يتم تحقيقه على أرض الواقع، ولضرورة التوجه التخطيط الاستراتيجي وصياغة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة وقابلة للتحقق من خلال بناء وتنفيذ الاستراتيجيات في عملية متكاملة تعتمد على المعلومات الدقيقة عن البيئتين الخارجية والداخلية التي توفرها للشركة تكنولوجيا المعلومات. وبغرض تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد وحدة المعاينة، وبعد استردادها كان منها (١٥٩) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي الذي أظهر مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في شركة مياه اليرموك. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها مجتمعة قد زاد في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات كمتغير معدل.

دراسة (الحسنى والخشالى، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظامي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم النظامي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات. تكون مجتمع الدراسة من (205) شركة تمثل شركات المقاولات العمانية، وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع (٢٠٥) استبانة، وتم استرجاع (١٤٩) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من أهمها معامل الانحدار، والانحدار الهرمي. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات المقاولات العمانية، كما أكدت الدراسة وجود دور للدعم النظامي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات العمانية، وأضحت أيضا وجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات، ومستويات مرتفعة لأبعاد إدارة المخاطر، كما جاءت مستويات الأهمية للدعم النظامي متوسطة. في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات المقاولات العمانية في رفع مستويات أبعاد التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، ومستوى الدعم النظامي، وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت الشركات العمانية العمل على تطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيع مديريها على إعداد السيناريوهات والافتراضات، كما أوصت لها الاستعانة بأنظمة متطورة لمراقبة المخاطر، والاهتمام بشكل أكبر باستراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر وعدم الاعتماد على خطة محددة، وأهمية وضع نظام مكافآت يتوافق مع الإسهامات التي يقدمها العاملون، ومعاملة العاملين بإنصاف من حيث توزيع إجراءات العمل، وعدالة توزيع المكافآت مما يساهم في خلق الرضا والالتزام لدى العاملين وتحسين الأداء.

دراسة (بكوش وبوغازي، ٢٠٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة بيكو، من خلال التعرف على أساسيات إدارة المخاطر، وإبراز الدور الذي تؤديه في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، وقد تم تطوير استبانة لمعرفة وقياس تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بيكو من خلال توزيعها على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة، معتمدين على المنهج الوصفي لكونه ملائم لعرض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع الاستعانة بالمنهج التحليلي لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية. حيث خلصت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة بيكو. ومن أهم التوصيات المقدمة تعزيز فعالية إدارة المخاطر لما لها أهمية بالغة في اكتساب التميز.

دراسة. (Kanu, 2022)

هدف البحث إلى دراسة تأثير إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على الأداء المالي للشركات، مُقاسًا بعائد الأصول، وتحديد ما إذا كانت الثقافة المؤسسية للمخاطر والتخطيط الاستراتيجي لهما دور وسيط في تعزيز هذا التأثير. وقد تم تنفيذ الدراسة استجابةً لحاجة واضحة إلى تكامل إدارة المخاطر مع الثقافة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي، حيث غالبًا ما يتم تنفيذ هذه المفاهيم بشكل مستقل في المؤسسات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق تحليل الوساطة المتعدد باستخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، على عينة من شركات مختارة في بعض الدول الإفريقية. توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية وحده لا يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات. بالمقابل، تبين أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على الأداء المالي. كما وجدت الدراسة أن تأثير

إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي للشركة يتعزز بوجود ثقافة مؤسسية قوية للمخاطر وتخطيط استراتيجي فعال.

أوصت الدراسة بأن تدمج الشركات بين إدارة المخاطر والثقافة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي كجزء أساسي من عملياتها الإدارية لتحسين الأداء المالي، كما نادت بضرورة تكامل الأدبيات الخاصة بإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي لتوفير فهم أعمق لمجالات هذه التخصصات المتداخلة.

دراسة (عبد العزيز والزعبي، ٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢١١) عاملاً في المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وتم إدخال البيانات باستخدام برنامجي الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Amos) لإجراء تحليل المسار، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة من أهمها وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤيا الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تنفيذ فعال، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) من خلال العوامل التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وأوصت الدراسة بزيادة تركيز القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن علي وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتتمكن من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.

دراسة (الفرجاني ومحمد، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وتكونت أبعاد التخطيط الاستراتيجي من (صياغة الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، الاختيار الاستراتيجي)، أما أبعاد التميز التنظيمي فكانت (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية، تميز العمليات)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، بالاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة عددها (١٢٧) من القيادات الإدارية بالإدارتين العليا والوسطى في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وأجريت عمليات التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق كلاً من التخطيط الاستراتيجي، والتميز التنظيمي داخل شركة الخليج العربي للنفط كان بدرجة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية، الاختيار الاستراتيجي) هي الأكثر تأثيراً في التميز التنظيمي بصفة عامة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بترسيخ مفهوم التميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بالشركة، وذلك من خلال ورش العمل، والندوات، والدورات التدريبية، و الاهتمام بالموارد البشرية للشركة من حيث الاشتراك في اتخاذ القرار، وزيادة الحوافز والامتيازات.

دراسة (الحوامدة والقلاف ، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء الوزارة ومساعدتهم، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام، والاختصاصيين العاملين في وزارة التربية

والتعليم في مملكة البحرين والبالغ عددهم (٥٦٠) مفردة، وقد تم اختيار كافة المديرين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين بدرجة اختصاصي فما فوق، بطريقة المسح الشامل وقام الباحث بتوزيع الاستبانات باليد مباشرة، فضلا عن استخدام الاستبانة الإلكترونية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٠٨) استبانة. استخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى توافر التخطيط الاستراتيجي، والفاعلية التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين قد بلغ الدرجة المتوسطة، على مقياس ليكرت الخماسي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة البدء في وضع استراتيجيات، وسياسات تقوم على الاستفادة من أبعاد التخطيط الاستراتيجي لما لها من كبير الأثر على الفاعلية التنظيمية لدى وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، فضلا عن وضع أسس ومبادئ واضحة لأجل قياس أهداف الوزارة وبالأخص ذات الأمد الطويل.

دراسة. (Kanu, 2021)

هدف البحث إلى تطوير إطار نظري يوضح تأثير إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على أداء المؤسسات من خلال دراسة الأثر الوسيط لكل من الثقافة المؤسسية للمخاطر والتخطيط الاستراتيجي على هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة على مراجعة تحليلية للأدبيات النظرية والتجريبية لتحديد كيف تؤثر ERM على الأداء المؤسسي في ظل بيئة أعمال تتسم بالتقلب وشح الموارد وعدم اليقين في المعلومات. وتشير الدراسة إلى أن الأثر المباشر لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي غير حاسم ويحتاج إلى دراسة عميقة نظراً لإمكانية تأثير الثقافة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي كعوامل وسيطة.

الفجوة البحثية:

تُظهر الدراسات السابقة اختلافاً في تناول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر من حيث الأبعاد التي يتم التركيز عليها، وبيئة الدراسة، والمنهجيات المتبعة. على الرغم من ذلك، تظل هناك فجوة بحثية واضحة في فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتعددة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في قطاع الصحة بشكل خاص ، جميع الدراسات السابقة، مثل دراسات (Ansyari, 2024)و(Kanu, 2022)، أكدت على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وزيادة الاستدامة، وهو ما يتفق مع فرضية الدراسة الحالية بأن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين عمليات إدارة المخاطر ،و وجدت الدراسات، بما في ذلك دراسة(Kanu, 2022) ، أن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يعزز من فعالية إدارة المخاطر المؤسسية ويؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وهو ما ينسجم مع ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليله من خلال التركيز على أبعاد التخطيط الاستراتيجي المختلفة وأثرها على أبعاد إدارة المخاطر.

أغلب الدراسات السابقة، بما فيها دراسة (ثابت والأنصاري، ٢٠٢٣) ودراسة(Kanu, 2021) ، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين المتغيرات، وهو ما تستخدمه الدراسة الحالية للتحليل الشامل للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في وزارة الصحة.

معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة (الخيارين ومنصور، ٢٠٢٢) ودراسة (بشر، ٢٠٢٢)، تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في قطاعات غير صحية (مثل المؤسسات الحكومية والدفاع)، بينما تسعى الدراسة الحالية لتطبيق هذه العلاقة في وزارة الصحة، مما يعزز فهم العلاقة في قطاع الصحة الذي يواجه تحديات فريدة ومخاطر مختلفة.

الدراسات السابقة غالبًا ما ركزت على جوانب محددة من التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر أو الوقاية منها، بينما توسع الدراسة الحالية من هذا الإطار من خلال التركيز على أبعاد التخطيط الاستراتيجي الأربعة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) وتأثيرها على أبعاد متعددة من إدارة المخاطر، مما يوفر صورة شاملة عن التكامل بين هذه الأبعاد.

لم تركز الدراسات السابقة بشكل كبير على القطاع الصحي، بينما الدراسة الحالية تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر بشكل خاص في وزارة الصحة، ما يجعلها ذات أهمية خاصة في تقديم توصيات لتطوير السياسات الصحية ودعم اتخاذ القرارات في قطاع الصحة العامة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية التي توضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وكيف يمكن لهذا التكامل أن يعزز الأداء المؤسسي ويدعم الاستدامة. يتيح الاستناد إلى هذه المنطلقات النظرية فهمًا معمقًا للمتغيرات محل الدراسة ويؤسس قاعدة علمية للتحليل.

نظرية التخطيط الاستراتيجي: تركز نظرية التخطيط الاستراتيجي على افتراض أن المؤسسات التي تطبق تخطيطًا استراتيجيًا قويًا ومرنًا تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على صياغة الرسالة والرؤية والأهداف، وتطوير السياسات والاستراتيجيات المناسبة للوصول إلى الأهداف المؤسسية. ضمن هذا الإطار، يُعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة لخلق رؤية شاملة للمستقبل، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات وتقليل حالة عدم اليقين.

نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM): تدعم هذه النظرية فكرة أن المؤسسات التي تتبنى إدارة المخاطر كجزء من استراتيجياتها تحقق مستوى أفضل من الكفاءة وتقلل من تأثير المخاطر المحتملة. وتعتمد

ERM على هيكليّة متكاملة للتعامل مع المخاطر، تشمل تحديد المخاطر وتقييمها واستجابة المنظمة لها من خلال إجراءات الوقاية، التخفيف، أو نقل المخاطر. تساهم إدارة المخاطر المؤسسية في توجيه الجهود نحو حماية القيم المؤسسية وتوفير بيئة عمل أكثر أمانًا واستدامة.

نظرية الثقافة المؤسسية للمخاطر: توضح هذه النظرية أهمية الثقافة التنظيمية في تشكيل السلوكيات واتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر داخل المؤسسات. تشير هذه النظرية إلى أن الثقافة المؤسسية للمخاطر، عندما تكون مدمجة في التخطيط الاستراتيجي، تساهم في زيادة الوعي بين العاملين حول أهمية إدارة المخاطر، وتوجيه جهودهم نحو تعزيز الممارسات الوقائية والاستباقية. وتؤدي الثقافة المؤسسية القوية إلى تعزيز الالتزام بالتوجهات الاستراتيجية وتطبيق السياسات بفاعلية.

النموذج الاستراتيجي لإدارة المخاطر والتخطيط: يعتمد هذا النموذج على الدمج بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي كعملية تكاملية تدعم بعضها البعض. وفقًا لهذا النموذج، يصبح التخطيط الاستراتيجي أكثر فاعلية عندما يشتمل على عناصر من إدارة المخاطر، ويتيح للمؤسسات تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المستندة إلى تقييم شامل للمخاطر. يعزز هذا النموذج فهم الأثر المتبادل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، ويظهر أهمية التكامل في تحقيق الأهداف المؤسسية.

التخطيط الاستراتيجي.

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي تتبناها المؤسسة لتحديد أهدافها بعيدة المدى وتطوير سياسات واستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف بفعالية. يتضمن التخطيط الاستراتيجي إعداد رسالة واضحة وتحديد أهداف محددة وصياغة استراتيجيات تساهم في توجيه المؤسسة نحو رؤيتها العامة، مع وضع سياسات تدعم تحقيق هذه الرؤية. ووفقًا لدراسة (Makkawi (2023، فإن التخطيط الاستراتيجي يُعدّ وسيلة أساسية للمؤسسات لخلق رؤية طويلة الأمد وتحديد المسارات الفعالة لتحقيق أهدافها. وأشار

(Ansryari (2024 إلى أن وجود تخطيط استراتيجي قوي يعزز من جودة القرارات ويزيد من استجابة المؤسسة للتغيرات في بيئة العمل.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

- **الرسالة:** تُعرف الرسالة على أنها بيان يعكس الغرض الأساسي لوجود المؤسسة ويحدد ما تقدمه من خدمات أو منتجات. تلعب الرسالة دورًا محوريًا في توجيه جميع أنشطة المؤسسة نحو هدف مشترك، مما يساعد على التركيز وتحقيق التماسك التنظيمي. وقد أشار (Kanu (2022 إلى أن الرسالة الواضحة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية موحدة، حيث يتبنى الموظفون رؤية واضحة عن توجه المؤسسة ويعملون بما يتماشى معها.
- **الأهداف:** هي النتائج المحددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة معينة، والتي يمكن قياسها والتحقق من تحقيقها. الأهداف تعد من أهم مكونات التخطيط الاستراتيجي، إذ تُوجّه الأنشطة اليومية وتجعل الأدوار والمسؤوليات واضحة. وفقًا لدراسة الخيارين ومنصور (2022) ، فإن تحديد أهداف استراتيجية محددة وواضحة يُسهم في تحسين فعالية المؤسسة ويزيد من كفاءة الأداء المؤسسي.
- **الاستراتيجية:** تعني الاستراتيجية الخطط العامة والتوجهات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها ضمن بيئة عمل تنافسية. ووفقًا لدراسة ثابت والأنصاري (2023) ، تعتبر الاستراتيجية وسيلة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى وتعد إطارًا لاتخاذ القرارات المهمة. يشير الباحثان إلى أن صياغة استراتيجية فعالة تعتمد على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- **السياسات:** السياسات هي الإرشادات والإجراءات التي تساعد المؤسسة في تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيه العمل اليومي بشكل موحد ومنظم. ووفقًا لدراسة بشر (2022) ، فإن السياسات تعتبر أدوات رئيسية لضمان تحقيق التوافق في أداء المهام والالتزام بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

2. إدارة المخاطر

يُعرّف إدارة المخاطر بأنها العملية المستمرة لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة. تشمل إدارة المخاطر عدة جوانب مثل فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييمها، ومراقبتها بشكل دوري لضمان تقليل تأثيرها السلبي إلى أدنى حد ممكن. ووفقًا لدراسة (Ansyari 2024)، فإن إدارة المخاطر ليست فقط وسيلة للحماية من المخاطر المحتملة، بل أيضًا نهج استباقي يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ويعزز من استدامة الأداء.

- **فهم المخاطر:** يشير إلى معرفة أنواع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة والعوامل التي تؤثر عليها. يُعد الفهم العميق للمخاطر أمرًا ضروريًا لتصميم استراتيجيات فعالة للتعامل معها. وأوضح (Babii et al. 2022) أن فهم المخاطر يمثل الخطوة الأولى لبناء استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر، مما يساعد على وضع خطة استباقية لمواجهتها.

- **تعريف المخاطر:** يعني تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات أو الأهداف المؤسسية، وتصنيفها حسب النوع والأثر. وفقًا لدراسة (Sekretareva 2023)، فإن تعريف المخاطر يساهم في التركيز على المخاطر ذات الأولوية ويدعم اتخاذ القرارات الوقائية بفعالية.

- **تقييم المخاطر:** هي عملية تحليل المخاطر المحتملة وتحديد مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، بهدف ترتيبها حسب الأهمية واتخاذ الإجراءات المناسبة. ووفقًا لدراسة (Kanu 2022)، فإن

التقييم الشامل للمخاطر يُمكن المؤسسات من إعطاء الأولوية للمخاطر الأكثر تأثيرًا وتطوير استراتيجيات ملائمة لتخفيف آثارها.

- **مراقبة المخاطر:** يشير إلى متابعة المخاطر بشكل دوري وتقييم فعالية استراتيجيات التخفيف المتبعة. ووفقًا لدراسة الخيارين ومنصور (2022)، فإن المراقبة المستمرة للعوامل المرتبطة بالمخاطر تساعد في التكيف مع التغيرات البيئية وتوفر قاعدة قوية لتحديث استراتيجيات إدارة المخاطر بما يضمن استمرارية الأداء الفعال.

المنهجية وطرق البحث:

سيتم استخدام هذا المنهج لأنه الأنسب لدراسة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) وأبعاد إدارة المخاطر (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة. يتيح هذا المنهج تحليل البيانات الكمية واستنباط النتائج من خلال إحصاءات دقيقة توضح تأثير كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة المخاطر.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** سيتم الاستعانة ببعض البيانات الثانوية المتاحة، مثل التقارير السنوية والإحصاءات الرسمية لوزارة الصحة، والمصادر الأكاديمية ذات الصلة. تساعد هذه البيانات في تكوين خلفية متينة حول سياسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في الوزارة، بالإضافة إلى تعزيز مصداقية الدراسة وربطها بالسياق العملي. سيتم الرجوع إلى المصادر الأكاديمية من

الكتب، والدوريات المحكمة، والأبحاث السابقة لدعم النتائج وتفسير البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيان بشكل أعمق وأوسع.

➤ **المصادر الأولية :** سيتم جمع البيانات الأساسية للدراسة من خلال استبيان مُعد خصيصاً لهذا الغرض، يُوجه إلى العاملين في وزارة الصحة في مختلف الأقسام والإدارات. يعد الاستبيان من الأدوات المناسبة لجمع البيانات الكمية لما يوفره من إمكانيات لقياس تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي (مثل الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على أبعاد إدارة المخاطر. تم تصميم الاستبيان بأسلوب يضمن سهولة الإجابة وشمولية تغطي كافة الأبعاد المطلوبة، وسيتم توزيعه إلكترونياً أو يدوياً بما يتناسب مع طبيعة العمل في وزارة الصحة.

أدوات الدراسة:

يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث سيتم تصميمه بعناية لقياس تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على أبعاد إدارة المخاطر (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر) في وزارة الصحة. سيتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة مغلقة الإجابة، ويتم ترتيبها في محاور رئيسية تعكس أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد إدارة المخاطر. سيتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مدى اتفاق أو اختلاف المشاركين مع كل عبارة في الاستبيان.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences - SPSS كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف

الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على ثبات فقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة والتعرف على العلاقة بين المتغيرات

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية** : ستركز الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، السياسات) على إدارة المخاطر بأبعاده المختلفة (فهم المخاطر، تعريف المخاطر، تقييم المخاطر، مراقبة المخاطر)
- **حدود مكانية**: تقتصر الدراسة على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، بحيث تشمل العاملين والممارسات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر ضمن مؤسسات الوزارة .

- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٤.
- **حدود بشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في وزارة الصحة من مستويات وظيفية مختلفة تتعلق بمجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر.

المراجع:

- بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد . (2022) . التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين .مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٦٨ ، ٣٤٣ . 366 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318612>
- بكوش، مهاء، و بوغازي، فريدة. (٢٠٢٢). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو .مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج ٢٥، ع ١٤ ، ١٤٩ . 168 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1290732>
- ثابت، محمود عبده، و الأنصاري، أحمد عبدالرزاق محمد. (٢٠٢٣). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في هيئة المنطقة الحرة - عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج ٢٩، ع ١٤ ، ٣١ - ٥١ . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385481>
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود .(2022) .أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة .(جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264921>
- الحوامدة، نضال صالح إبراهيم، و القلاف، جمعة عبدالرحمن سعد عبدالله .(2021) .أثر التخطيط الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم في مملكة

البحرين .مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج ٤، ع ٢٤، ١٢٠٤. 1228 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1202551>

- الخيارين، حمد مبارك زايد المطوع، و منصور، معن حسين .(2020). 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. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1103515>

- سعادة، عبدالحكيم حسين، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في شركة مياه اليرموك. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج ٧، ع ١٤

، ٣٥١ - ٣٨١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1221376>

- عبدالعزيز، غرام على محمد، و الزعبي، خالد. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٣٦، ع ٣، ٢١١ -

264. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1152744>

- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم، و محمد، نور الدين علي نور الدين. (٢٠٢١). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط - بنغازي. مجلة جامعة البحر المتوسط الدولية، ع ١٤، ١ - ٢٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1249014>

- Ansyari, S. (2024). Implementation of Risk Management in Strategic Decision Making. *International Journal of Business Strategy*, 30(4), 110-125.
- Ansyari, S. (2024). Implementation of Risk Management in Strategic Decision Making. *International Journal of Business Strategy*, 30(4), 110-125 .
- Babii, A., Melnyk, Y., & Kozachenko, O. (2022). Continuous Risk Monitoring and Adaptive Business Planning. *Risk and Business Strategy Journal*, 19(3), 85-100.
- Babii, A., Melnyk, Y., & Kozachenko, O. (2022). Continuous Risk Monitoring and Adaptive Business Planning. *Risk and Business Strategy Journal*, 19(3), 85-100.
- Kanu, M. (2022). Risk Culture and Strategic Planning Roles on Enterprise Risk Management and Firm Performance in Selected African Countries. *Business Management and Strategy*, 13(1), 155-170.
- Kanu, M. S. (2021). A Theoretical Framework for Enterprise Risk Management and Organizational Performance. *International Business Research*, 14(5), 63-80
- Makkawi, A. (2023). The Role of Strategic Planning and Risk Management in Small and Medium Enterprises: Evidence from Palestine. *Journal of Business and Management*, 45(2), 120-135.
- Makkawi, A. (2023). The Role of Strategic Planning and Risk Management in Small and Medium Enterprises: Evidence from Palestine. *Journal of Business and Management*, 45(2), 120-135 .

- Sekretareva, N. (2023). The Importance of Strategic Risk Management in Organisational Change Management. *European Journal of Risk and Strategic Management*, 21(1), 45-60.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The Impact of Strategic Planning on Risk Management: An Applied
Study on the Ministry of Health**

Preparation:

Supervision:

Dr. Asmaa Anza

1446–2024