

دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بالقطاع الصحي: دراسة

تطبيقية على مدينة الملك سعود الطبية

نبيل صلاح محمد²

إبراهيم محمد أبو سعدة¹

تركي حنس صنيح العتيبي*

ملخص

هدف البحث إلى التعرف دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بالقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على مدينة الملك سعود الطبية، وتكونت عينة الدراسة من (390) عاملاً من العاملين بمدينة الملك سعود الطبية، وتمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء بمدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما الفرعية، كما يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تطوير الأداء بمدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما الفرعية، كما يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بمدينة الملك سعود الطبية، كما يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في نوعية العمل بمدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي، كما يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في المثابرة والوثوق بمدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي، كما يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في العمل المنجز بمدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي، كما يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في المعرفة بمتطلبات العمل بمدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي؛ وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي تكون مسؤولة عن تقييم الأداء بشكل دوري وتحديث الخطط وفقاً للتغيرات في احتياجات المرضى، كذلك تقديم برامج تدريبية وورش عمل مخصصة لتنمية المهارات القيادية والإدارية للموظفين لتمكينهم من تطبيق أفضل الممارسات في التخطيط والتنفيذ.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تطوير الأداء.

¹ أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة الأزهر.

² مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

* باحث ماجستير في معهد إدارة المستشفيات بكلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان.

The Role of Strategic Planning in Developing Performance in the Health Sector: An Applied Study on King Saud Medical City

Abstract

The aim of the research was to identify the role of strategic planning in developing performance in the health sector: an applied study on King Saud Medical City. The study sample consisted of (390) workers from King Saud Medical City. The study tool was a questionnaire form. The results of the study showed that there is a significant correlation between strategic planning and performance development in King Saud Medical City at the overall level and at the level of its sub-dimensions. There is also a significant effect of strategic planning in its dimensions in developing performance in King Saud Medical City at the overall level and at the level of its sub-dimensions. There is also a significant effect of strategic planning in developing performance in King Saud Medical City. There is also a significant effect of strategic planning on the quality of work in King Saud Medical City at the overall level. There is also a significant effect of strategic planning on perseverance and trust in King Saud Medical City at the overall level. There is also a significant effect of strategic planning on the work accomplished in King Saud Medical City at the overall level. There is also a significant effect of strategic planning on knowledge of work requirements in King Saud Medical City at the overall level. The study recommended the need to establish a specialized unit for strategic planning that would be responsible for periodically evaluating performance and updating plans according to changes in patients' needs, as well as providing training programs and workshops dedicated to developing the leadership and administrative skills of employees to enable them to apply best practices in planning and implementation.

Keywords: Strategic planning, performance development.

المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة والتطورات الكبيرة في بيئة المنظمات السعودية ظهرت العديد من المفاهيم التي تتنافس المنظمات لتبنيها، والتي منها التخطيط الاستراتيجي؛ حيث تُمثل للمنظمات السعودية ركناً أساسياً من أركان رؤية المملكة 2030، وتحت شعار "وطن طموح ومواطنه مسؤول"، أكدت أهداف رؤية المملكة على توجه الدولة الحثيث نحو تفعيل التخطيط الاستراتيجي في جميع قطاعاتها سواء الحكومية أو غير الحكومية.

والتخطيط الاستراتيجي ضمان لتحديد أولويات التنفيذ بشكل مدروس وبالتالي حسن استغلال الوقت والجهد والموارد المالية والبشرية، وذلك لأنه ينتج عنه خطط تفصيلية وبرامج ومشاريع مع وضع موازنات لها، ومن هنا يتم ضبط الانفاق وتوجيهه نحو خدمة أغراض الخطة الاستراتيجية، كما يساعد التخطيط الاستراتيجية على ضمان إدارة الوقت بفعالية وتنسيق الجهود والاستجابة للتغيرات البيئية وضمان الرؤية الواضحة نحو تحقيق الأهداف. (George, et al, 2019, p.812)

والتخطيط السليم في المنظمات الصحية يعتبر سمة من سمات التقدم والاستمرار وأحد المرتكزات الأساسية لأي بناء صحي، وبالتخطيط نستطيع أن نحكم مسبقاً على أي عمل بالنجاح أو الفشل، بالتأخر أو التقدم مع ملاحظة مدى التزام المخطط بالقواعد العلمية أو تركها، فالتخطيط يترتب بالمستقبل والاستعداد العلمي المنظم للاحتتمالات المستقبلية. (المستوفي، 2018، ص187)

ولقد ساهمت التطورات والتغيرات التي شهدتها القطاعات عامةً والقطاع الطبي خاصةً إلى زيادة الإهتمام بالعاملين وتطوير أدائهم والعمل على تحسينه من أجل الإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وتلبية حاجات العملاء مما يسهم في تحقيق أهداف القطاع الطبي وضمان نجاحها وإستمراريتها، حيث أن أداء العاملين

يعد هو العنصر الأساسي والمهم للعملية الإدارية، حيث أنه يعتبر الجزء الأساسي الذي يدير العملية الإنتاجية ويتميز بقابليته للتقييم مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة. (Pandey, et al, 2016, p.210)

مشكلة البحث:

تتبع من التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية في تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة لمواكبة التغيرات المتسارعة في هذا القطاع الحيوي. على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة مهمة لرفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية، إلا أن تطبيقه في الواقع قد يواجه عدة معوقات قد تحد من فعاليته في تحقيق أهدافه المرجوة.

وفي مدينة الملك سعود الطبية قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي تحديات تنظيمية وإدارية قد تعيق تحقيق التطوير المطلوب في الأداء المؤسسي مثل ضعف الموارد البشرية أو قلة الدعم المالي أو غياب رؤية واضحة واستراتيجيات متكاملة للتنفيذ، وهذه التحديات قد تؤدي إلى إهدار الموارد وتقليل جودة الخدمات المقدمة مما يؤثر سلباً على رضا المستفيدين ويحد من القدرة على تقديم رعاية صحية متكاملة ومستدامة.

لذلك يسعى هذا البحث إلى فهم وتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء مدينة الملك سعود الطبية وتحليل العوامل التي قد تعوق فعاليته، بهدف الوصول إلى توصيات عملية لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصحي وتحقيق التميز في تقديم الخدمات الصحية.

وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بالقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على مدينة الملك سعود الطبية؟".

وللإجابة عن هذا السؤال يتطلب الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء بالقطاع الصحي؟
- 2- ما التأثير الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بالقطاع الصحي؟
- 3- ما تقييم التخطيط الاستراتيجي بمستشفى الملك فهد العام محل الدراسة لدى المبحوثين؟
- 4- هل يوجد اختلاف معنوي بين آراء المبحوثين حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء بالقطاع الصحي؟

أهداف البحث:

- 1- تحديد العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء بالقطاع الصحي.
- 2- تحديد الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بالقطاع الصحي.
- 3- انطباعات المبحوثين عن الالتزام العاطفي بمستشفى الملك فهد العام.
- 4- تقييم التخطيط الاستراتيجي بمستشفى الملك فهد العام محل الدراسة لدى المبحوثين.
- 5- تحديد الاختلاف المعنوي بين آراء المبحوثين حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء بالقطاع الصحي.

أهمية البحث:

■ **الأهمية العلمية:**

- 1- يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في القطاع الصحي من خلال توفير دراسة تطبيقية على مدينة الملك سعود

الطبية مما يعزز من فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي.

2- يساعد في توضيح دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات الصحية، ويبرز العوامل التي تسهم في نجاحه مما يفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسات حول الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصحية.

■ الأهمية العملية:

- 1- يوفر البحث توجيهات عملية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في القطاع الصحي ومديرو المؤسسات الصحية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية ما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتقديم خدمات صحية بجودة عالية.
- 2- يساعد في تحديد العوائق والتحديات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في مدينة الملك سعود الطبية مما يمكن من تطوير استراتيجيات للتغلب عليها وتحقيق تحسين مستدام في الأداء المؤسسي.

فروض البحث:

- 1- الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء بمدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما الفرعية.
 - 2- الفرض الرئيسي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تطوير الأداء بمدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما الفرعية.
- ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي (أربع) فروض فرعية على النحو التالي:
- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بمدينة الملك سعود الطبية.

- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في نوعية العمل بمدينة الملك سعود الطبية.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في المثابرة والوثوق بمدينة الملك سعود الطبية.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في العمل المنجز بمدينة الملك سعود الطبية.
- الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في المعرفة بمتطلبات العمل بمدينة الملك سعود الطبية.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي: وذلك في الجانب النظري، من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة والمقالات التي تناولت متغيرات البحث.

حدود البحث:

- 1- حدود موضوعية: اقتصر البحث على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بالقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على مدينة الملك سعود الطبية.
- 2- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة من بعض العاملين بمدينة الملك سعود الطبية والتي تكونت من (390) عاملاً.
- 3- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية.
- 4- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام 2023م.

الدراسات السابقة:

يقوم الباحث بعرض بعض من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث كما يلي:

1- دراسة (Hamideh, 2018) والتي هدفت إلى التعرف على المشاكل التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المديرين، واعتمد الباحث في تحليل البيانات على مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين للانحدار وذلك باستخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية وتوصلت نتائجها الى أهم عائق هو الافتقار إلى الإشراف الكافي للمشرف المحلي ونقص الموارد المالية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، والافتقار إلى الحافز لدى المديرين، وتوصلت النتائج للعديد من النتائج كان أهمها: مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي مرتفع أيضاً كما أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي.

2- دراسة (Nowak, 2021) والتي هدفت إلى استكشاف آثار عملية التخطيط الاستراتيجي على الأداء في منظمات الرعاية الصحية، توصلت نتائجها الى أن مؤسسات الرعاية الصحية يمكنها استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز مستوى الأداء، وأهمية أن تحدد عملية التخطيط بوضوح رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، وخطط تنفيذها حتى يكون الموظفون أكثر فهماً وقبولاً ودعماً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وللوصول إلى هذه الابتكارات التي تؤدي إلى إحياء اقتصاد كل بلد من خلال ريادة الأعمال وفي الواقع، كان تنظيم المشاريع هو المفهوم الذي يقترن دائماً بالإنسان، ويلعب دوراً رئيسياً للنمو الاقتصادي والتنمية في البلدان، وبالتالي فإن الريادة تضمن استدامة المشاريع، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: أنه بالرغم من ندرة الموارد كان اتساع نطاق التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: التركيز على تطوير أداء القوى العاملة لأنه يمثل أكثر من نصف مجموع النفقات الصحية.

3- دراسة (علوان، وآخرون، 2022) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير أداء العاملين متغير البحث المعتمد بقوة التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً، وتوصلت نتائجها إلى تبني أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي عدا بعد الأهداف الذي أثبتت نتائج تحليل التباين عدم وجود فروق معنوية بين العينة المبحوثة فيما يخص هذا البعد على عكس الأبعاد الأخرى المتمثلة في الرسالة، والتحليل البيئي، والخيار الاستراتيجي، وأوصى البحث بضرورة الربط بين نتائج تقييم أداء العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بناء على تلك النتائج ما يمكن أن يكون تقييم الأداء هو الأداء الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي.

4- دراسة (Latruwe, et al, 2023) والتي هدفت الى تقديم نموذج من خلال التخطيط الاستراتيجي لدعم السعة السريرية في المستشفيات توصلت نتائجها الى أنه يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تصميم نموذج يدعم الاستفادة من موارد المستشفى بكفاءة وتحديد سعة الأسرة في المستشفيات وذلك من خلال عنصر الاستقراء والمحاكاة للتنبؤ بمعدلات القبول ومتوسط مدة الإقامة للمرضى، بالإضافة إلى تصنيف التأثيرات على الطلب على أيام المرضى الداخليين لأسباب مختلفة.

5- دراسة (علي، 2023) والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في بيئة جديدة وهي شركة سيريتل، ووصف واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصحي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سيريتل، ومن مختلف المستويات الوظيفية، وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين عبر سحابة (Google Forms)، وقد بلغت (130) موظف، وتم استعادة (108) استبانات صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة متفقة بشكل جيد حول وجود أبعاد التخطيط الاستراتيجي في شركة سيريتل

وبنسب مختلفة، كما أن عينة الدراسة المتفقة بشكل جيد حول وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي في شركة سيرياتل وتأثير هذه الأبعاد مرتب حسب معاملي الارتباط والتحديد من الأكثر تأثيراً إلى الأقل.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

1- التعرف على بعض المصادر والدراسات والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية والمنهجية المعتمدة بحيث تمكن الباحث من بناء الإطار النظري للبحث.

2- الإلمام بالوسائل الإحصائية للدراسة الحالية عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في تلك الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختيار نموذج الدراسة الافتراضي.

3- التعرف على النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات والتي سهلت على الباحث الانطلاق من حيث انتهى الآخرون أو البحث في الجوانب التي لم يتناولوها.

الإطار النظري:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي:

عرفها (ياسين، 2020، ص18) بأنها: عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الآلية لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة.

وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية بالرياض.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط كعلم في أنه الوسيلة الوحيدة التي تؤدي إلى التفوق لإنجاز الأهداف خاصة في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم وعلى رأسها ظاهرة العولمة وتحرير التجارة الدولية. (الوليد، بشار، 2010، ص68)

حيث بدأت الحاجة في العصر الحديث إلى التخطيط الاستراتيجي وازدادت أهميته نتيجة للتغيرات البيئية المختلفة في منظمات الأعمال مثل التغيير في البيئة التكنولوجية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، وهذا بالإضافة إلى تنوع الأنشطة في المنشآت المختلفة ومن هنا تظهر أهمية التخطيط كذلك تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنشآت من خلال النقاط الآتية (بلحاج، 2023، ص98):

- يزود المنشآت الصحية بالفكر الرئيسي لها والذي يتعلق بالأهداف والخطط والسياسات.
- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- يمكن التخطيط الاستراتيجي المنشأة من توقع بعض القضايا الاستراتيجية في البيئة التي تعمل فيها المنشأة الصحية وصياغة الاستراتيجيات المنافسة للتعامل مع هذا التغيير.
- تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتكامل الأهداف بين الوحدات الفرعية للمنشأة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنشأة ككل.
- التقليل من الآثار السالبة للظروف البيئية المحيطة. (موسى، 2019، ص43)

المحور الثاني: أداء العاملين:

إن أداء العاملين يُعدّ من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح أي منظمة. فنجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على كفاءة وفعالية أداء العاملين فيها. لهذا السبب،

يُعتبر الأداء محوراً رئيسياً تتركز حوله جهود المديرين، حيث يسعون باستمرار لتطوير أداء الموظفين. (Okafor,et al,2019, p. 10)

مفهوم أداء العاملين:

عرفه (Ngwa,et al (2019, p.6 بأنه: انتهاء الموظف بنجاح من مهمة مسندة إليه هذه المهمة محددة من قبل صاحب العمل.

وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً بأنه قدرة العاملين في مدينة الملك سعود الطبية على أداء المهام الأعمال والمهام المكلفين بها اعتماداً على ما يمتلكونه من مهارات وخبرات والتي من خلالها تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها وتعمل على تحقيق النجاح والتقدم.

أهمية أداء العاملين:

لأداء العاملين أهمية كبيرة وحاسمة في نجاح المنظمة كما وضحتها دراسة (فراس،2016، ص29)، و(Hee,et al (2019, p.68، وتوضح هذه الأهمية فيما يلي:

- تحسين جودة الرعاية الصحية: أداء العاملين في القطاع الصحي يؤثر بشكل مباشر على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى. الأطباء، والممرضين، والفنيين، والإداريين كلهم يساهمون في توفير خدمات صحية فعالة، فالأداء الجيد يضمن تشخيصاً دقيقاً فعالاً ورعاية شاملة للمرضى.
- سلامة المرضى: الأداء العالي للعاملين في القطاع الصحي يقلل من مخاطر الأخطاء الطبية، التي قد تكون لها عواقب وخيمة على صحة المرضى، فالعاملون المؤهلون وذوو الأداء الجيد يساهمون في تقليل الأخطاء الطبية.
- زيادة رضا المرضى: أداء العاملين يؤثر بشكل كبير على تجربة المرضى ورضاهم عن الخدمات الصحية، فعندما يكون العاملون كفؤين ومتعاونين، يشعر المرضى بالثقة مما يزيد من رضاهم ويعزز سمعة المؤسسة الصحية.

- تحسين كفاءة العمليات: الأداء الجيد للعاملين يساعد في تحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسات الصحية، حيث يمكن تقليل الوقت المستغرق في تقديم الخدمات وتحسين إدارة الموارد مما يؤدي إلى تحسين الخدمة.

عناصر أداء العاملين:

- للأداء العاملين عناصر تشمل مجموعة من العوامل التي تساهم في تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد في تنفيذ مهامه الوظيفية كما وضحتها (2017, p.31) Sapada,et al، و (2021, p.8) Kuruppu,et al، والشهراني (2023، ص85)، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:
- القدرة على الأداء: تشمل المهارات الفنية والمعرفية التي يمتلكها العامل وقدرته على تطبيقها في عمله.
- الإنتاجية: مدى كمية العمل الذي ينجزه العامل خلال فترة زمنية محددة، وكيفية تحقيق الأهداف المرجوة.
- الجودة: مستوى الدقة والاتساق في العمل المنجز، بما في ذلك تجنب الأخطاء وضمان تطابق النتائج مع المعايير المطلوبة.
- الالتزام: يتضمن الالتزام بالمواعيد النهائية، قواعد العمل، وسياسات الشركة. يشمل أيضاً الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية.
- التعاون: القدرة على العمل بفعالية مع الزملاء والمشاركة في تحقيق الأهداف الجماعية، والقدرة على تقديم الدعم والمساعدة عند الحاجة.
- المرونة والتكيف: القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل والانتقال بسلاسة بين المهام المختلفة.
- التعلم والتطوير: الاستعداد للتعلم من التجارب والخبرات وتطوير المهارات من خلال التدريب والفرص التعليمية.

- الاتصال: فعالية التواصل مع الزملاء والمديرين والعملاء، بما في ذلك القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح والاستماع بفعالية.

الدراسة التطبيقية:

الإجراءات المنهجية للبحث:

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمدينة الملك سعود الطبية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (8000) عاملاً العاملين بمدينة الملك سعود الطبية؛ وبالتالي فإن العينة المستهدفة تتكون من بعض العاملين بمدينة الملك سعود الطبية والتي تمثلت في (390) عاملاً العاملين بمدينة الملك سعود الطبية.

- البيانات الثانوية:

اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث وتمثل البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، حيث تم الحصول عليها من خلال الكتب والمراجع والدوريات العلمية المنشورة.

- البيانات الأولية:

تتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء الموزعة على عينة من بعض العاملين بمدينة الملك سعود الطبية، وتفرغها وتحليلها لاختبار صحة أو خطأ فروض البحث، والتوصل إلى النتائج.

أسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحث عند تجميع بيانات البحث على استمارة استبيان قام بإعدادها، وتم تخصيص الصفحة الأولى والثانية لتقديم البحث والهدف منها وطلب التعاون من أفراد العينة، أما الباقي فقد اشتملت على قسمين: القسم الأول: يختص السؤال الأول بالبيانات الأولية الخاصة بالعاملين بمدينة الملك سعود الطبية متمثلة في: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، القسم الثاني:

يتضمن متغيرات البحث، ويتكون من (38) فقرة موزعة على أبعاد متغيرات البحث؛ كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1)

محاور استمارة الاستبيان

المتغير	الأبعاد	المصادر
المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	1- الرؤية الاستراتيجية. 2- الأهداف الإستراتيجية. 3- الأهداف الاستراتيجية. 4- التحليل الاستراتيجي. 5- الخيار الاستراتيجي.	(Hamideh, 2018), (George, et al, 2019), (Nowak, 2021)
المتغير التابع: أداء العاملين	1- نوعية العمل. 2- المثابرة والوثوق. 3- العمل المنجز. 4- المعرفة بمتطلبات العمل.	(Pandey, et al, 2016), (Okafor,et al,2019), (Ngwa,et al, 2919)

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالمصادر الواردة في الجدول أعلاه.

وقد مرت استمارة الاستبانة بعدة مراحل يمكن ايضاحها كالتالي:

- التصميم والإعداد:

يتم في هذه المرحلة تصميم الاستبيان وعرضها على مشرفي البحث وذلك باستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث؛ ثم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين في مجال التخصص، وفق آراء السادة مشرفي البحث.

- التحقق من سلامة استمارة الاستبان:

في هذه المرحلة يتم عمل دراسة استطلاعية على عينة البحث بهدف اختبار صحة استمارة الاستبيان.

- تهيئة الاستبان:

حيث تم تقسيم استمارة الاستبانة على النحو التالي:

المعلومات الأساسية لعينة البحث وتتمثل في (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؛ وتم الإجابة على أسئلة أبعاد الدراسة من خلال "مقياس ليكرت الخماسي" وعباراته (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة) والمتدرج من (5 - 1)، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (2)

مقياس ليكرت الخماسي

الفقرة	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
الدرجة	5	4	3	2	1

ثم تم تناول محورين أساسيين يتمثلان فيما يلي:

- المتغير الأول: يمثل: التخطيط الاستراتيجي:

وتم قياسه من خلال (22) عبارة، ويتكون من (5) أبعاد تتمثل في:

- البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية، وتم قياسه من خلال (3) فقرات.
- البعد الثاني: الأهداف الاستراتيجية، وتم قياسه من خلال (4) فقرات.
- البعد الثالث: الرؤية الاستراتيجية، وتم قياسه من خلال (5) فقرات.
- البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي، وتم قياسه من خلال (5) فقرات.
- البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي، وتم قياسه من خلال (5) فقرات.

- المتغير الثاني: يمثل أداء العاملين:

وتم قياسه من خلال (16) عبارة، ويتكون من (5) أبعاد تتمثل في:

- البعد الأول: نوعية العمل، وتم قياسه من خلال (4) فقرات.
- البعد الثاني: المثابرة والوثوق، وتم قياسه من خلال (4) فقرات.
- البعد الثالث: العمل المنجز، وتم قياسه من خلال (4) فقرات.

- البعد الرابع: المعرفة بمتطلبات العمل، وتم قياسه من خلال (4) فقرات؛ كما يوضح الجدول التالي:

جدول (3)

متغيرات البحث وأبعادها

المتغير	البعد	عدد العبارات
التخطيط الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	3
	الأهداف الاستراتيجية	4
	الرؤية الاستراتيجية	5
	التحليل الاستراتيجي	5
	الخيار الاستراتيجي	5
أداء العاملين	نوعية العمل	4
	المثابرة والثوق	4
	العمل المنجز	4
	المعرفة بمتطلبات العمل	4

وقد قام الباحث بمراجعة استمارة الاستبيان بعد الإجابة عليها من قبل العاملين للتأكد من صحتها، ثم تم تفريغ الاستمارات السليمة وتحليلها من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الإحصاءات الوصفية لمحاور البحث:

في هذا القسم نعرض بعض المقاييس الإحصائية (مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لأسئلة كل بعد من أبعاد البحث، لمعرفة الأهمية النسبية لأسئلة الاستمارة والاتجاه العام لمحاور استمارة الاستبيان التي تتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بالقطاع الصحي: دراسة تطبيقية على مدينة الملك سعود الطبية.

- المتغير الأول: التخطيط الاستراتيجي:

يتضح من الجدول التالي توجهات مفردات العينة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وقد جاءت استجابات مفردات العينة على النحو التالي:

جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية:				
1	المستشفى لديها رؤية واضحة، وتصور لما سيكون عليه حالها في المستقبل.	4.89	0.48	1
2	تعمل المستشفى على تحقيق الرؤية التي وضعتها.	4.48	1.01	3
3	تعمل المستشفى بشكل مستمر على الترويج لرؤيتها.	4.51	1.00	2
البعد الثاني: الأهداف الاستراتيجية:				
1	تمتلك المستشفى أهدافاً استراتيجية محددة.	4.88	0.52	1
2	تعمل المستشفى على تحديث أهدافها الاستراتيجية وفقاً للتغيرات في بيئة العمل.	4.58	0.92	2
3	تأخذ المستشفى في اعتبارها طموحات موظفيها عند صياغة أهدافها الاستراتيجية.	4.35	1.12	3
4	أهداف المستشفى الاستراتيجية تتميز بقابليتها للقياس.	4.22	1.17	4
البعد الثالث: الرسالة الاستراتيجية:				
1	رسالة المستشفى تتميز بالوضوح.	4.66	0.83	5
2	تقوم المستشفى بإطلاع جميع الموظفين على رسالتها.	4.87	0.51	1
3	تعتبر رسالة المستشفى ذات طابع اجتماعي وإنساني.	4.73	0.76	2
4	تركز رسالة المستشفى على تشجيع الابتكار بين موظفيها.	4.71	0.83	3
5	تركز رسالة المستشفى على تقديم الخدمات لجميع المستفيدين.	4.70	0.82	4

البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي:				
1	يساهم تحليل المستشفى للبيئة الخارجية في التعرف على الفرص المتاحة.	4.78	0.69	2
2	يساعد تحليل المستشفى للبيئة الخارجية في تحديد التهديدات التي قد تواجهها.	4.77	0.69	4
3	يسهم تحليل المستشفى للبيئة الداخلية في اكتشاف نقاط القوة.	4.47	1.01	5
4	يسهم تحليل المستشفى للبيئة الداخلية في اكتشاف نقاط الضعف.	4.81	0.62	1
5	يعمل المستشفى على تحديد فرص النمو المحتملة من خلال التحسين المستمر لعملياتها.	4.78	0.70	3

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- مدى موافقة العاملين على العبارات المتعلقة ببعد "الرؤية الاستراتيجية" في المستشفى بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة، حيث يشير الجدول إلى أن مستوى الموافقة العام على هذا البعد جاء مرتفعاً بمتوسط كلي قدره (٤.٦٣) وانحراف معياري (٠.٦٢)، مما يعكس تبايناً معتدلاً في آراء المشاركين، جاءت العبارة "المستشفى لديها رؤية واضحة، وتصور لما سيكون عليه حالها في المستقبل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٩) وانحراف معياري (٠.٤٨)، مما يدل على موافقة كبيرة جداً من العاملين على هذه العبارة، ويشير إلى وجود درجة عالية من التوافق بينهم فيما يخص وضوح رؤية المستشفى، بينما جاءت العبارة "تعمل المستشفى على تحقيق الرؤية التي وضعتها" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٤.٤٨) وانحراف معياري (١.٠١)، مما

يشير إلى موافقة كبيرة من العاملين، ولكن مع تباين أكبر بين آرائهم مقارنة بالعبارات الأخرى، وتشير النتائج إلى أن العاملين يتفقون بشكل كبير على أن المستشفى لديها رؤية واضحة، وتعمل بجد على الترويج وتحقيق هذه الرؤية، مع تفاوت بسيط في الآراء حول بعض الجوانب المتعلقة بتنفيذ وترويج الرؤية.

- مدى موافقة العاملين على العبارات المتعلقة ببعد "الأهداف الاستراتيجية" في المستشفى بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة، حيث يشير الجدول إلى أن مستوى الموافقة العام على هذا البعد جاء مرتفعاً بمتوسط كلي قدره (٤.٥١) وانحراف معياري (٠.٦٧)، مما يعكس تبايناً معتدلاً في آراء المشاركين، حيث جاءت العبارة "تمتلك المستشفى أهدافاً استراتيجية محددة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٨) وانحراف معياري (٠.٥٢)، مما يدل على موافقة كبيرة جداً من العاملين على هذه العبارة، ويشير إلى وجود درجة عالية من التوافق بينهم بشأن وضوح الأهداف الاستراتيجية للمستشفى، بينما جاءت العبارة "أهداف المستشفى الاستراتيجية تتميز بقابليتها للقياس" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وانحراف معياري (١.١٧)، مما يشير إلى موافقة أقل نسبياً وتباين أكبر في الآراء حول قابلية قياس الأهداف.

- مدى موافقة العاملين على العبارات المتعلقة ببعد "الرسالة الاستراتيجية" في المستشفى، حيث يشير الجدول إلى أن مستوى الموافقة العام على هذا البعد جاء مرتفعاً بمتوسط كلي قدره (٤.٧٣) وانحراف معياري (٠.٥١)، مما يعكس تبايناً معتدلاً في آراء المشاركين، حيث جاءت العبارة "تقوم المستشفى باطلاع جميع الموظفين على رسالتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٨٧) وانحراف معياري (٠.٥١)، مما يدل على موافقة كبيرة جداً

من العاملين على وضوح ونشر رسالة المستشفى، في حين جاءت العبارة "رسالة المستشفى تتميز بالوضوح" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٦٦) وانحراف معياري (٠.٨٣)، مما يشير إلى موافقة عالية، لكن مع وجود تفاوت أكبر في الآراء مقارنة بالعبارات الأخرى.

- مدى موافقة العاملين على العبارات المتعلقة ببعد "التحليل الاستراتيجي" في المستشفى بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة، حيث يشير الجدول إلى أن مستوى الموافقة العام على هذا البعد جاء مرتفعاً بمتوسط كلي قدره (٤.٧٢) وانحراف معياري (٠.٥٣)، مما يعكس تبايناً معتدلاً في آراء المشاركين، وقد جاءت العبارة "يسهم تحليل المستشفى للبيئة الداخلية في اكتشاف نقاط الضعف" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٨١) وانحراف معياري (٠.٦٢)، مما يدل على موافقة كبيرة من العاملين على هذه العبارة، ويشير إلى أهمية التحليل الداخلي في تعزيز نقاط القوة والضعف، بينما جاءت العبارة "يسهم تحليل المستشفى للبيئة الداخلية في اكتشاف نقاط القوة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٤٧) وانحراف معياري (١.٠١)، مما يعكس موافقة جيدة، لكن مع وجود تباين أكبر في الآراء.

- مدى موافقة العاملين على العبارات المتعلقة ببعد "الخيار الاستراتيجي" في المستشفى، حيث يشير الجدول إلى أن مستوى الموافقة العام على هذا البعد جاء منخفضاً نسبياً بمتوسط كلي قدره (٢.٩١) وانحراف معياري (١.٢٨)، مما يعكس تبايناً كبيراً في آراء المشاركين، حيث جاءت العبارة "يحدد المستشفى مجموعة من البدائل الممكنة قبل اتخاذ قرار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٥) وانحراف معياري (١.٦١)، مما يشير إلى موافقة متوسطة من العاملين على هذه العبارة، مع تباين واضح في آرائهم، بينما

جاءت العبارة "يركز المستشفى على تحديد مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع العوامل البيئية المحيطة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٤٩) وانحراف معياري (١.٤٧)، مما يعكس وجود تباين كبير في الآراء وضعف في تطبيق هذا البعد.

- المتغير الثاني: أداء العاملين:

يتضح من الجدول التالي توجهات مفردات العينة فيما يتعلق بأداء العاملين، جاءت استجابات مفردات العينة على النحو التالي:

جدول (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور متغير أداء العاملين

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية
البعد الأول: نوعية العمل:				
1	لدي معرفة كافية بطبيعة العمل تمكنني من أداء المهام بكفاءة عالية.	3.68	1.57	4
2	أساهم بتقديم أفكار ومقترحات فعالة لتحسين سير العمل.	4.13	1.29	1
3	أظهر اهتماماً كبيراً بمهامي الوظيفية.	3.88	1.43	3
4	أنجز المهام المطلوبة في أقل وقت ممكن.	3.97	1.36	2
البعد الثاني: المثابرة والوثوق:				
1	لدي استعداد كامل لتحمل المسؤوليات الموكلة إليّ في العمل.	4.40	1.07	4
2	أرتكب أخطاء طفيفة أثناء أداء المهام.	4.41	1.07	3
3	أفهم تحديات العمل وأسعى لحلها بفعالية.	4.66	0.84	1
4	لا توجد شكاوى تتعلق بأدائي الوظيفي.	4.62	0.86	2
البعد الثالث: العمل المنجز:				
1	أنجز المهام المطلوبة بسرعة ودقة.	4.29	1.19	3

1	1.10	4.40	أتمتع بعلاقة جيدة مع رؤسائي في العمل دون وجود خلافات.	2
2	1.16	4.29	ألتزم بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في العمل.	3
4	1.14	4.37	أهتم بتحقيق أعلى معايير الجودة في تقديم الخدمات للمرضى أو العملاء.	4
البعد الرابع: المعرفة بمتطلبات العمل:				
4	1.23	4.17	استفدت من الدورات والبرامج التدريبية التي حضرتها في تطوير أدائي.	1
2	1.17	4.31	لدي علاقات تعاون مثمرة مع العملاء أو المستفيدين.	2
1	1.00	4.54	يتناسب تخصصي الأكاديمي مع المهام الوظيفية التي أقوم بها حالياً.	3
3	1.21	4.20	أتمتع بمهارات التواصل الفعال والعمل ضمن فريق.	4

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- مدى موافقة العاملين على العبارات المتعلقة ببعد "نوعية العمل" بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة، حيث يوضح الجدول أن مستوى الموافقة العام على هذا البعد جاء متوسطاً بمتوسط كلي قدره (٣.٩٢) وانحراف معياري (١.١٥)، مما يعكس تبايناً كبيراً في آراء المشاركين، وهذا وقد جاءت العبارة "أساهم بتقديم أفكار ومقترحات فعّالة لتحسين سير العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.١٣) وانحراف معياري (١.٢٩)، مما يدل على موافقة كبيرة من العاملين على هذه العبارة، ويشير إلى تقديرهم لأهمية المساهمة في تحسين العمل، بينما جاءت العبارة "الذي معرفة كافية بطبيعة العمل تمكنني من أداء المهام بكفاءة عالية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف

معياري (١.٥٧)، مما يعكس موافقة متوسطة، ولكن بتباين كبير في آراء المشاركين حول هذا الجانب.

- مدى موافقة العاملين على العبارات المتعلقة ببعد "المثابرة والوثوق" بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة، حيث يشير الجدول إلى أن مستوى الموافقة العام على هذا البعد جاء مرتفعاً بمتوسط كلي قدره (٤.٥٢) وانحراف معياري (٠.٧٦)، مما يعكس تبايناً معتدلاً في آراء المشاركين، ووقد جاءت العبارة "أفهم تحديات العمل وأسعى لحلها بفعالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٦) وانحراف معياري (٠.٨٤)، مما يدل على موافقة كبيرة جداً من العاملين على هذه العبارة، ويشير إلى التزامهم الكبير بحل التحديات بفعالية، بنما في المرتبة الأخيرة، جاءت العبارة "لدي استعداد كامل لتحمل المسؤوليات الموكلة إليّ في العمل" بمتوسط حسابي (٤.٤٠) وانحراف معياري (١.٠٧)، مما يشير إلى موافقة جيدة، ولكن مع تباين أكبر بين آراء المشاركين.
- مدى موافقة العاملين على العبارات المتعلقة ببعد "العمل المنجز" بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة، ويشير الجدول إلى أن مستوى الموافقة العام على هذا البعد جاء مرتفعاً بمتوسط كلي قدره (٤.٣٤) وانحراف معياري (٠.٩٩)، مما يعكس تبايناً معتدلاً في آراء المشاركين، حيث جاءت العبارة "أتمتع بعلاقة جيدة مع رؤسائي في العمل دون وجود خلافات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٠) وانحراف معياري (١.١٠)، مما يدل على توافق كبير بين العاملين في هذا الجانب، بينما جاءت العبارة "أهتم بتحقيق أعلى معايير الجودة في تقديم الخدمات للمرضى أو العملاء" في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد

بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وانحراف معياري (١.١٤)، مما يعكس موافقة جيدة من العاملين، مع وجود تباين بسيط في الآراء.

- مدى موافقة العاملين على العبارات المتعلقة ببعد "المعرفة بمتطلبات العمل" بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة، ويشير الجدول إلى أن مستوى الموافقة العام على هذا البعد جاء مرتفعاً بمتوسط كلي قدره (٤.٣١) وانحراف معياري (٠.٩٢)، مما يعكس تبايناً معتدلاً في آراء المشاركين، وجاءت العبارة "يتناسب تخصصي الأكاديمي مع المهام الوظيفية التي أقوم بها حالياً" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٤) وانحراف معياري (١.٠٠)، مما يدل على توافق جيد بين التخصص الأكاديمي والمهام الوظيفية للعاملين، وجاءت العبارة "استفدت من الدورات والبرامج التدريبية التي حضرتها في تطوير أدائي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.١٧) وانحراف معياري (١.٢٣)، مما يشير إلى موافقة أقل نسبياً من العاملين حول فعالية البرامج التدريبية في تطوير أدائهم.

- اختبار فروض البحث:

اختبار مدي صحة الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء بمدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما الفرعية. ولاختبار مدي صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين وكذلك حساب معامل الارتباط بين ابعاد كلا من متغيري التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين، والجدول التالي يوضح ما تم الوصول إليه من نتائج:

جدول (6)

معامل الارتباط بين متغير (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده ومتغير (أداء العاملين) بأبعاده الفرعية

المتغير التابع أداء العاملين	المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي	المعرفة بمتطلبات العمل	العمل المنجز	المثابرة والثوق	نوعية العمل	الخيار الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي	الرسالة الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	الرؤية الاستراتيجية	البعد
										1	الرؤية الاستراتيجية
									1	.504**	الأهداف الاستراتيجية
								1	.491**	.509**	الرسالة الاستراتيجية
							1	.611**	.602**	.559**	التحليل الاستراتيجي
						1	.228**	.211**	.212**	.195**	الخيار الاستراتيجي
					1	.476*	.364**	.354**	.323**	.280**	نوعية العمل
				1	.32	.347*	.519	.40	.364**	.386	المثابرة

					8**	*	**	6**		**	والوثوق
			1	.404**	.355**	.289*	.430**	.341**	.402**	.373**	العمل المنجز
		1	.324**	.381**	.370**	.446*	.386**	.214**	.239**	.228**	المعرفة بمتطلبات العمل
	1	.467**	.500**	.554**	.540**	.698*	.739**	.686**	.715**	.693**	المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)
1	.713**	.707**	.725**	.684**	.758**	.546*	.577**	.453**	.459**	.433**	المتغير التابع (أداء العاملين)

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01) (*) دال عند مستوى دلالة (0.05)

ويتضح من الجدول السابق أن:

- يظهر من الجدول أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين هو (0.713)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما أن قيمة الارتباط معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين ذات دلالة إحصائية معنوية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية الأولى على المستوى الكلي.
- علي مستوى الأبعاد الفرعية فنلاحظ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء المختلفة كما يلي: (نوعية العمل: معامل الارتباط (0.540) مما يشير إلى علاقة إيجابية قوية، المثابرة والوثوق:

معامل الارتباط (0.554) مما يشير إلى علاقة إيجابية قوية، العمل المنجز:
معامل الارتباط (0.500) مما يشير إلى علاقة إيجابية متوسطة، المعرفة
بمتطلبات العمل: معامل الارتباط (0.467) مما يشير إلى علاقة إيجابية
متوسطة.

من خلال العرض السابق يمكن قبول الفرضية الاولى أي ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين في مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، العلاقات على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كلها دالة إحصائياً وإيجابية مما يعني أن تحسين التخطيط الاستراتيجي ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين.

اختبار مدي صحة الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تطوير الأداء بمدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما الفرعية:
لاختبار مدي صحة الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الثانية:
وتتص هذه الفرضية على انه: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بمدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي."
وقد قام الباحث بالتأكد من مدي صحة هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار البسيط، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء
بمدينة الملك سعود الطبية

المتغير التابع		نموذج الانحدار		تحليل التباين		معاملات الارتباط			
أداء العاملين	الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	F المحسو	مستوي الدلالة	المتغير المستقل	درجة التأثير B	T المحسو	مستوي الدلالة

	المعدل	ب		ب				
0.000	18.134	2.059	(Constant)					
0.000	20	0.5249	التخطيط الاستراتيجي	0.000	399.98	0.5063	0.5076	0.712

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- تشير معاملات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء العاملين بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.712)، وذلك عند مستوى دلالة قدره (0.05).
- يشير معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يفسر حوالي (50.63%) من التباين الحاصل في تطوير الأداء بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، وأن نسبة (49.37%) ترجع لعوامل أخرى.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (0.05)، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة.

في ضوء ما سبق من نتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء بمدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي.

اختبار مدي صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في نوعية العمل بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية.

وقد قام الباحث بالتأكد من مدي صحة هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار المتعدد، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على نوعية

العمل

معاملات الارتباط				تحليل التباين		نموذج الانحدار			المتغير التابع
مستوي الدلالة	المحسو بة (T)	درجة التأثير B	المتغير المستقل	مستوي الدلالة	المحسو بة (F)	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	الارتباط	نوعية العمل
0.128	1.525	0.774	(Constant)	0.000	34.899	0.304	0.312	0.559	
0.016	2.432	0.243	الرؤية الاستراتيجية						
0.015	2.450	0.235	الأهداف الاستراتيجية						
0.009	2.613	0.334	الرسالة الاستراتيجية						
0.043	2.026	0.271	التحليل الاستراتيجي						
0.000	8.918	0.352	الخيار الاستراتيجي						

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- تشير معاملات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ونوعية العمل لدي العاملين بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.559)، وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

- يشير معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$) الى ان ابعاد التخطيط الاستراتيجي يتسر حوالي (30.4%) من التباين الحاصل في نوعية العمل لدي العاملين بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، وأن نسبة (69.6%) ترجع لعوامل أخرى.
- بلغت قيمة درجة التأثير B (0.243) لبعء الرؤية الاستراتيجية، و(0.235) لبعء الأهداف الاستراتيجية، و(0.334) لبعء الرسالة الاستراتيجية، و(0.271) لبعء التحليل الاستراتيجي، و(0.352) لبعء الخيار الاستراتيجي، وهو ما يؤكد أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي لها تأثير إيجابي علي بعد نوعية العمل.
- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,05) وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة. في ضوء ما سبق من نتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في نوعية العمل لدي العاملين بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية. اختبار مدي صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في المثابرة والوثوق بمستشفيات مدينة الملك سعود. وقد قام الباحث بالتأكد من مدي صحة هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار المتعدد، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على المثابرة والوثوق

معاملات الارتباط				تحليل التباين		نموذج الانحدار			المتغير التابع
مستوي الدلالة	T المحسو بة	درجة التأثير B	المتغير المستقل	مستوي الدلالة	F المحسو بة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	الارتباط	المثابرة والوثوق
0.183	1.335	0.432	(Constant)	0.000	41.912	0.345	0.353	0.594	
0.001	3.440	0.219	الرؤية الاستراتيجي						
0.001	3.532	0.216	الأهداف الاستراتيجية						
0.018	2.381	0.194	الرسالة الاستراتيجية						
0.000	5.919	0.506	التحليل الاستراتيجي						
0.000	5.508	0.139	الخيار الاستراتيجي						

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- تشير معاملات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي والمثابرة والوثوق بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.594)، وذلك عند مستوى دلالة قدره (0.05).

- يشير معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$) الى ان ابعاد التخطيط الاستراتيجي يتسر حوالي (34.5%) من التباين الحاصل في بعد المثابرة والوثوق لدي العاملين بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية، وأن نسبة (65.5%) ترجع لعوامل أخرى.
 - بلغت قيمة درجة التأثير B (0.219) لبعد الرؤية الاستراتيجية، و(0.216) لبعد الأهداف الاستراتيجية، و (0.194) لبعد الرسالة الاستراتيجية، و (0.506) لبعد التحليل الاستراتيجي، و (0.139) لبعد الخيار الاستراتيجي، وهو ما يؤكد ان جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي لها تأثير إيجابي علي بعد المثابرة والوثوق.
 - يشير معامل جوهريية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (0.05)، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة.
- في ضوء ما سبق من نتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية أي انه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في المثابرة والوثوق بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية.
- اختبار مدي صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية:
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في بعد العمل المنجز بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية.
- وقد قام الباحث بالتأكد من مدي صحة هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار المتعدد، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي على العمل المنجز

معاملات الارتباط				تحليل التباين		نموذج الانحدار			المتغير التابع
مستوي الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير B	المتغير المستقل	مستوي الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	الارتباط	العمل المنجز
0.747	0.322	0.145	(Constant)	0.000	26.689	0.248	0.258	0.508	
0.020	2.328	0.207	الرؤية الاستراتيجي						
0.007	2.718	0.232	الأهداف الاستراتيجية						
0.014	2.462	0.280	الرسالة الاستراتيجية						
0.003	3.029	0.361	التحليل الاستراتيجي						
0.000	3.912	0.137	الخيار الاستراتيجي						

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبعد العمل المنجز بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.508)، وذلك عند مستوى دلالة قدره (0.05).

- يشير معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$) الى ان ابعاد التخطيط الاستراتيجي يتسر حوالي (24.8%) من التباين الحاصل في بعد العمل المنجز لدي العاملين بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، وأن نسبة (75.2 %) ترجع لعوامل أخرى.
 - بلغت قيمة درجة التأثير B (0.207) لبعد الرؤية الاستراتيجية، و(0.232) لبعد الأهداف الاستراتيجية، و(0.280) لبعد الرسالة الاستراتيجية، و(0.316) لبعد التحليل الاستراتيجي، و(0.137) لبعد الخيار الاستراتيجي، وهو ما يؤكد ان جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي لها تأثير إيجابي على بعد العمل المنجز.
 - يشير معامل جوهريية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0,05) وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة. في ضوء ما سبق من نتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثانية أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في بعد العمل المنجز بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية.
- اختبار مدي صحة الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثانية:
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في بعد المعرفة بمتطلبات العمل بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية.
- وقد قام الباحث بالتأكد من مدي صحة هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار المتعدد، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار:

جدول (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على المعرفة
بمتطلبات العمل

معاملات الارتباط				تحليل التباين		نموذج الانحدار			المتغير التابع
مستوي الدلالة	T المحسو بة	درجة التأثير B	المتغير المستقل	مستوي الدلالة	F المحسو بة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	الارتباط	المعرفة بمتطلبات العمل
0.001	3.408	1.402	(Constant)	0.000	30.913	0.278	0.287	0.536	
0.000	3.754	0.304	الرؤية الاستراتيجي						
0.000	4.355	0.339	الأهداف الاستراتيجية						
0.003	3.037	0.314	الرسالة الاستراتيجية						
0.000	5.686	0.617	التحليل الاستراتيجي						
0.000	8.691	0.278	الخيار الاستراتيجي						

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- تشير معاملات الارتباط الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وبعد المعرفة بمتطلبات العمل بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.536)، وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

- يشير معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2$) الى ان ابعاد التخطيط الاستراتيجي يتسر حوالي (27.8%) من التباين الحاصل في بعد المعرفة بمتطلبات العمل بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية، وأن نسبة (72.2 %) ترجع لعوامل أخرى.
 - بلغت قيمة درجة التأثير B (0.304) لبعد الرؤية الاستراتيجية، و(0.339) لبعد الأهداف الاستراتيجية، و(0.314) لبعد الرسالة الاستراتيجية، و(0.617) لبعد التحليل الاستراتيجي، و(0.278) لبعد الخيار الاستراتيجي، وهو ما يؤكد ان جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي لها تأثير إيجابي على بعد المعرفة بمتطلبات العمل.
 - يشير معامل جوهريية النموذج (Sig. F) الى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (0.05)، وتؤكد اشارات معلمات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة.
- في ضوء ما سبق من نتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثانية أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في بعد المعرفة بمتطلبات العمل بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية.
- من خلال العرض السابق يتم قبول الفرضية الثانية أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تطوير الأداء بمستشفيات مدينة الملك سعود الطبية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما الفرعية".
- ❖ التوصيات:
- ضرورة إنشاء وحدة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي تكون مسؤولة عن تقييم الأداء بشكل دوري وتحديث الخطط وفقاً للتغيرات في احتياجات المرضى.

- تقديم برامج تدريبية وورش عمل مخصصة لتنمية المهارات القيادية والإدارية للموظفين لتمكينهم من تطبيق أفضل الممارسات في التخطيط والتنفيذ.
- تشجيع الكوادر الطبية على المشاركة في دورات تدريبية محدثة تواكب التطورات التقنية والابتكارات الطبية لضمان جودة الخدمات.
- تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد المالية والبشرية لضمان استدامة العمليات والحد من الهدر مما يتيح توجيه الموارد نحو تحسين جودة الخدمات الصحية.
- استخدام أنظمة تقنية متقدمة تساعد في تتبع استهلاك الموارد وتحديد أماكن الهدر لاتخاذ إجراءات فورية لتحسين الكفاءة.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- 1- أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية.
- 2- أثر التدريب المستمر للكوادر الطبية على تحسين الأداء في القطاع الصحي.
- 3- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين التخطيط الاستراتيجي بالقطاع الصحي.

المراجع:

المراجع العربية:

1. بلحاج، إبراهيم بلقاسم (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، بحث منشور، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، 6(2).
2. الشهراني، نبيل علي سعيد (2023). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال 2021م، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث بغزة، 7(4)، 81-99.
3. علوان، بشرى محمد، خليل، أمير علي، شهيد، جنان مهدي (2019). تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين- دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في المصارف التجارية والاسلامية الخاصة في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(59)، 123-150.
4. علي، سوسن محمد (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
5. فراس، حاج محمد (2016). أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
6. المستوفي، صباح صاحب (2018). التخطيط لتحسين الخدمات الصحية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، 61(6)، 183-205.
7. موسى، بابكر (2019). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
8. الوليد، بشار يزيد (2010). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة، عمان، الراية والتوزيع والنشر، 147.

9. ياسين، سعد، (2020). الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

1. Akbari, H., Kalani, N., Jokar, A., Zarezadeh, N., Hojati, S. H., & Dost, E. R. (2018). Reviewing the barriers to the implementation of the strategic plans from the perspective of hospital managers in, Jahrom. *Middle East Journal of Family Medicine*, 7(10), 52.
2. George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis, *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
3. Hee, O. C., Halim, M. A., Ping, L. L., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2019). The relationship between human resource management practices and job performance in the courier service industry, *International journal of academic research in business and social sciences*, 9(3), 63-79.
4. Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected apparel sector organization in Sri Lanka, *Global Journal of Management and Business Research: A administration and management*, 21(2), 5-12.
5. Latruwe, T., Van der Wee, M., Vanleenhove, P., Devriese, J., Verbrugge, S., & Colle, D. (2023). A long-term forecasting and simulation model for strategic planning of hospital bed capacity. *Operations Research for Health Care*, 36, 100375.
6. Nowak, R. (2021). Process of strategic planning and cognitive diversity as determinants of cohesiveness and performance. *Business Process Management Journal*, 27(1), 55-74.
7. Pandey, S. K., Davis, R. S., Pandey, S., & Peng, S. (2016). Transformational Leadership and the Use of Normative Public Values: Can Employees Be Inspired to Serve Larger Public Purposes? *Public Administration*, 94(1), 204– 222.