

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية

فواز سلمان الشراري*

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيانات لجمع البيانات من العاملين في المستشفيات الحكومية وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة. تكونت العينة من 30 فردًا موزعين بالتساوي بين الأطباء والممرضين (50%) والإداريين وفنيي الصحة (50%). تم جمع البيانات خلال الفترة من يناير إلى مايو 2024 باستخدام استبيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مثل الرؤية، الرسالة، الأهداف، والتحليل البيئي مستويات مرتفعة، مما يعكس وعي القيادات الإدارية بأهمية هذه الأبعاد في تحسين الخدمات الصحية كما أوضحت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمستشفيات، وتحسين توزيع الكوادر البشرية، مما يزيد من قدرتها على تلبية احتياجات المرضى بشكل أكثر فعالية.

و توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني للكوادر البشرية، وتفعيل استراتيجيات التخطيط طويلة الأجل لضمان تحسين مستمر في جودة الخدمات الصحية. كما تدعو إلى زيادة الوعي بأهمية التحليل البيئي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، جودة الخدمة.

* باحث ماجستير بقسم ادارة المستشفيات - كلية التجارة وادارة الاعمال - جامعة حلوان

The role of strategic planning for human resources in improving the quality of health services

Abstract

The study aimed to evaluate the impact of strategic human resource planning on improving the quality of healthcare services in public hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed a descriptive-analytical approach, designing questionnaires to collect data from employees in public hospitals, and analyzed the data using appropriate statistical tools. The sample consisted of 30 individuals, equally distributed between doctors and nurses (50%) and administrative staff and health technicians (50%). Data collection took place from January to May 2024 using questionnaires, and the data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The results revealed a statistically significant positive correlation between strategic human resource planning and the quality of healthcare services in public hospitals. The mean values for strategic planning dimensions, such as vision, mission, objectives, and environmental analysis, were high, reflecting the awareness of administrative leadership regarding the importance of these dimensions in improving healthcare services. The results also indicated that strategic planning contributes effectively to enhancing the operational efficiency of hospitals and improving the distribution of human resources, which increases the ability to meet patient needs more effectively.

Keywords: Strategic planning, Human resources, Quality of health service.

المقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وأداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الآلية والمستقبلية، ويضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغيير والتعقيد المستمر.

ومن هنا كان لابد من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واعتباره خطوة أولية للعمل للوصول إلى الأهداف المرجوة بشكل فعال يتطلب الأمر استخداما فعالا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل يضمن اعلي مستويات من الكفاءة في الإدارة والتوظيف هذه الموارد ، والتي تمثل العنصر الأهم والأساسي لنجاح العمل الإداري في المؤسسات، ولإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المطلوبة ، لابد من دراسة عميقة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق نقاط القوة والضعف كما لابد أن يوضح تحليل الفرص التي يمكن استغلالها من البيئة، وكذلك تحديد دقيق للتهديدات التي قد تؤثر على أنشطة الموارد البشرية بشكل خاص وبشكل عام على المؤسسة (محمد والجعفرى،2020).

أن الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة هو الحصول على الموارد البشرية المناسبة في الأماكن المناسبة وبالعدد المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك بغرض تحقيق الكفاءة في الأداء، فمستوى أداء أي مؤسسة يكون مرهون بجدارة وكفاءة مواردها البشرية بالدرجة الأولى فضلا عن مواردها المالية ، هذا وتعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها الإدارة فبقاء المؤسسة واستمرار نشاطها يتطلب وضع قواعد تيسيره وتنظيمية موضوعية تسمح بالتحكم بمواردها البشرية باعتبارها العمود الفقري الذي تقوم عليه جميع السياسات التنموية الاجتماعية والاقتصادية (Kharroub & Mansour,2019).

. ثانيا: مشكلة الدراسة

تعد جودة الخدمات الصحية من أهم القضايا التي تهتم بها الإدارات الصحية فهي تسعى دائماً لرفع مستوى أدائها من حيث عمليات تقديم الخدمة حتى تصل إلى درجة التميز في الأداء، والتي يقصد من ورائها توفير الخدمات التي تشبع الرغبات الكاملة لعملائها سواء الداخليين (العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية) والخارجيين (المرضى) باختلاف طلباتهم ورغباتهم وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة. (دبساوي، 2019)

وبما أن القطاع الصحي يعد من أكبر وأهم القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية وخاصة من خلال الخدمات المجانية التي يقدمها للمواطنين ومن خلال الأعداد الكبيرة من العاملين فيه أطباء وإداريين) فإن توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة يساهم في تقديم الخدمات الصحية بأفضل الوسائل والطرق الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات الصحية المقدمة، وبالتالي تحقيق رضا العملاء.

كما أن التوزيع غير المتوازن للموارد البشرية في بعض المستشفيات يؤدي إلى ضغط العمل على بعض الأقسام ونقص الموارد في أقسام أخرى، ما يسبب اختلالاً في تقديم الخدمات الصحية ويزيد من التحديات التي تواجه الكوادر الطبية والإدارية. علاوة على ذلك، يبرز غياب استراتيجية شاملة ومتكاملة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كعامل مؤثر سلبي، مما يؤدي إلى تناقضات في السياسات والإجراءات، ويؤثر على فعالية التنفيذ ويحد من القدرة على تحسين جودة الخدمات الصحية بشكل مستدام، لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟
ويتفرع منه عدة أسئلة فرعية منها:

- ما مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

- ما مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من علوم الإدارة الحديثة نسبياً، وهي من المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعتبر معرفة حاجات المنظمة من الموارد البشرية أساس عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال ربط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة المقدمة .

■ الأهمية العلمية

-تركز أهمية هذه الدراسة على سد النقص في الأبحاث العربية المتعلقة بدور

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات

الصحية، من خلال تطبيق الدراسة على المستشفيات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية.

-تساعد الدراسة في توفير بيانات ومعلومات تساعد متخذي القرار في القطاع

الصحي على اتخاذ قرارات مناسبة وتبني سياسات فعالة.

-تعمل الدراسة على تحديد نقاط القوة والضعف في التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية، وتحليل جودة الخدمات الصحية في المستشفى المدروس

مما يساعد على تحسين أداء المستشفيات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

المرجوة.

- تسهم توصيات الدراسة في تحسين فاعلية التخطيط للموارد البشرية، وبالتالي تعزز جودة الخدمات الصحية المقدمة.

■ الأهمية العملية

- تأتي أهمية الدراسة الميدانية في سياق المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي تؤثر في البيئة المؤسسية بشكل متسارع. فمن خلال هذه الدراسة:
 - يتم تطبيق المفاهيم والمبادئ النظرية في الواقع العملي لتلبية تلك المتغيرات ومواكبة التطورات الحديثة. علاوة على ذلك، يندرج التخطيط للموارد البشرية ضمن مبادرة رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث يسعى لتحويل إدارة الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية، بهدف تغيير ثقافة العمل الإداري وتعزيز الجانب الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي.
 - تعتبر هذه الدراسة فريدة من نوعها، حيث تركز على المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتناولت دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة الخدمات الصحية في هذا السياق.
 - من المتوقع أن توفر الدراسة نتائج قابلة للاستخدام وتوصيات قيمة لمتخذي القرار في المستشفى المدروس. كما يمكن للدراسة أن تفتح الباب أمام مزيد

من الأبحاث في هذا المجال وتسهم في تطوير المعرفة المتاحة حول تدريب

الموارد البشرية وجودة الخدمات الصحية.

خامسا: فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وتتفرع منها الفروض التالية:

- **الفرض الفرعي الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد

الرؤية للموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

- **الفرض الفرعي الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة

للموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

- **الفرض الفرعي الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف

للموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- الفرض الفرعي الرابع : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل

البيئي للموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

سادسا: منهجية الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحليل وتقييم أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة ، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد مناسب لطبيعة هذه الدراسة، حيث يتلاءم الأسلوب الوصفي مع الاطار النظري المتمثل بالتعرف على مفهوم كل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة الخدمات الصحية، في حين يناسب الأسلوب التحليلي مع الهدف العملي المتمثل بتحليل وتقييم أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

سابعا: حدود الدراسة

ستقتصر الدراسة أثناء تطبيقها على الحدود التالية:

- **حدود موضوعية:** ستقتصر على دراسة دور التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية بأبعاده (تحديد الرؤية والرسالة والأهداف و التحليل

البيئي (في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- **حدود مكانية:** ستطبق هذه الدراسة على المستشفيات الحكومية

بالمملكة العربية السعودية

- **حدود زمانية:** ستطبق هذه الدراسة خلال عام 2023م

- **حدود بشرية:** القيادات الإدارية بالمستشفيات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية.

ثامنا: الدراسات السابقة

- **دراسة محمد (2020)**

هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع الصناعات الدوائية في السودان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة ومن ثم القيام بالتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية متمثلاً في صياغة الخطة الاستراتيجية (تحديد الرؤية والرسالة والأهداف)، تنفيذ الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية، التقييم والمتابعة لاستراتيجية الموارد

البشرية) ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية ، كما توصلت إلى عدم وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تمثلا في (التحليل البيئي لاستراتيجية الموارد البشرية، إعداد استراتيجية الموارد البشرية) ومشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام قطاع الصناعات الدوائية بالسودان بعملية التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) لاستراتيجية الموارد البشرية .

- دراسة (ديبلو وآخرون، 2021)

هدفت الدراسة إلى قياس اثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء أفراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، وتم توزيع استبانة اشتملت العينة على (25) استمارة ، وذلك اعتمادا على المنهج التحليلي الوصفي ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تحسين أداء الأفراد بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ، وذلك من خلال عدة أبعاد "رسالة المؤسسة ، تحديد أهداف المؤسسة ، تحليل البيئة ، تحديد الطلب.

- دراسة (العجمي، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في من تأثير الأزمات في القطاع المصرفي الكويتي، مستخدما المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية الاستقطاب، استراتيجية المحافظة على

المورد البشري، استراتيجية التعويضات) على الحد من تأثير الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط، احتواء الأضرار، التعلم) في القطاع المصرفي الكويتي ممثلاً بالبنوك التجارية الكويتية. وأوصت الدراسة بأهمية وضرة اعتماد البنوك التجارية على الكفاءة ممثلة بالجارة والخبرة في التعيين، وضرة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة (الكندي، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، ويعتبر البحث من الأبحاث الميدانية حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS. وفي ضوء أهداف وفرضيات الدراسة تم تصميم وتطوير 132 استبانة وتوزيعها بشكل الكتروني وبطريقة عشوائية على عينة من مجتمع يبلغ عدده 200 مفردة، وتم استرجاع ما مجمله 98 استبانة

.وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج تتمثل في أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية قدرات القيادات الإدارية في الوزارات والهيئات الحكومية في دولة الكويت، وتبين أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يسهم في زيادة قدرة القائد الإداري على القيام بعمله بجد وإتقان وفي تحسين قدرته على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات على المرؤوسين وتنسيق جهودهم، فضلاً عن أنه يسهم بإيجاد قادة إداريين قادرين على إجراء عملية التحديث والتطوير في مجالات العمل المختلفة.

- دراسة (وهيبة، 2021)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره وبيان أهميته ودوره على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك. تم استخدام المنهج الوصفي في عرض وتحليل نتائج الدراسة، وقد تم توزيع (63) استبانة على عينة من العاملين في مؤسسة سوناطراك وتم استرجاع (55) استبانة ،وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين، خاصة وأن مختلف ممارسات الموارد البشرية كالتوظيف، التكوين، والمسار المهني تعتمد بقوة على مخرجات هذه العملية من أجل تحديد نقاط القوة والقصور وتحقيق التكامل فيما بينها، كما أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يعتبر جزءا من الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تسعى لكسب كفاءات عالية تقوم بعملها على أكمل وجه، كما توصلت الدراسة الى أن لبعض مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تأثير على بعض من ممارسات الموارد البشرية ما أثر بدوره على كفاءة العاملين في أداء عملهم.

- دراسة (عسيري وجفري،2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين على ضوء رؤية 2030، والتعرف على مدى مشاركة الإدارة (العليا - التنفيذية) في وضع الخطط الاستراتيجية وأثر ذلك على أداء العاملين ، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على عينة عشوائية يبلغ عددها (92) مفردة، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي الحكومة لثلاث جهات تم اختيارها بعشوائية وهي: هيئة الغذاء والدواء، هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا في التخطيط لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع أداء

الموظفين. ولم يكن هناك أي فروقات بين أفراد العينة في التخطيط إلا بين الجنسين.

- دراسة (Ershadi & Dehdazzi,2019)

هدفت الدراسة إلى تحليل وضع عدد من الشركات الإيرانية فيما يخص دور التفكير الاستراتيجي في تأسيس التميز التنظيمي. وتم قياس التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل بـ (الرؤية، الإبداعية، النظامية) وقياس التميز التنظيمي كمتغير تابع بـ (التمكين والنتائج)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع الاستبانات على مدراء الشركات ممن له خبرة في مستوى الإدارة العليا والوسطى، وقد توصلت الدراسة إلى أن الخبرات الجديدة للمدراء من شأنها رفع مستوى الأداء لدى المدراء مما يؤدي إلى قدرتهم على تقييم استراتيجي أفضل لمنظمتهم. كما توصلت أيضا إلى أن الإبداع يؤدي إلى تحقيق تميز بدرجة أفضل.

- دراسة (Oduwusi,2018)

هدف البحث إلى دراسة أهمية إدارة الموارد البشرية في النظام الصحي وتأثيرها على جودة خدمات الرعاية الصحية في نيجيريا. يؤكد الدراسة على الدور الحاسم لإدارة الموارد البشرية في مراقبة وتقييم أداء الموظفين، وتوعيتهم، واستقطاب موظفين كفوء. وتسلب الضوء على التأثير الهام لإدارة الموارد البشرية الفعالة في تعزيز خدمات الرعاية الصحية وتحسين أداء العاملين في هذا المجال. توصي الدراسة بضرورة قياس أداء رؤساء أقسام الموارد البشرية في قطاعات الرعاية الصحية قبل تثبيت عمليات تطوير الأداء، وكذلك العمل المستمر على تطوير

قدرات الموظفين لتحقيق تقديم خدمات فعالة .كما ينصح بإجراء المزيد من البحوث في هذا الموضوع فيما يتعلق بسلامة المرضى.

- دراسة (Nafari & Rezaeicor,2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء

التنظيمي بناءً على نظام البطاقة المتوازنة، وتكونت عينة الدراسة من بين

الفريق الطبي والإداري في مستشفى حكومي في محافظة أصفهان بإيران.

شملت الدراسة جميع أفراد الفريق المؤهلين (عدد 200 فرد)، واستخدمت

الاستبيان كاده لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط

بيرسون والتحليل الانحدار المتعدد باستخدام برنامج/SPSS .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين استراتيجيات الموارد

البشرية والأداء التنظيمي، وأوصت ضرورة تحسين أداء المستشفى (خاصة في

المنظور غير المالي)، و يمكن لمديرو المستشفى أن يأخذوا في الاعتبار تطوير

استراتيجيات الموارد البشرية (خاصة استراتيجية تدريب وتطوير العاملين واستراتيجية

تعويض ومكافأة العاملين واستراتيجية التوظيف). يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة

لتطوير أداء المستشفى في سياق مماثل.

- الفجوة البحثية والتعليق على الدراسات السابقة

من خلال الوقوف على الدراسات السابقة أتضح أن معظمها قد تناول دراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي بشكل عام أو استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء أو تحقيق الميزة التنافسية أو تحسن الجودة.

وقد توصلت تلك الدراسات الي نتائج وتقدمت بتوصيات تؤكد على أهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، وقد قامت الدراسات السابقة بمعالجة موضوع التخطيط الاستراتيجي بطريقة تختلف ،حيث هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي و علاقة ببعض المتغيرات الأخرى ، مثل : دراسة دراسة (ديبلو وآخرون،2021) و دراسة (عسيري وجفري،2020) و دراسة (وهيبة،2021) و دراسة (الكنداري،2021) و دراسة (العجمي، 2020) و دراسة (Ershadi & Dehdazzi,2019) واختلفت مع الدراسة الحالية حيث ربطت هذه الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتحسين الجودة الشاملة متناولة كافة المحاور الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي وهي (صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، التحليل البيئي للبيئة الخارجية والداخلية لاستراتيجية الموارد البشرية، أعداد إستراتيجيات الموارد البشرية، تنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية، متابعة وتقييم إستراتيجيات الموارد البشرية) مع المحاور الرئيسية لعملية إدارة الجودة والتي أتفق معظم كتاب إدارة الجودة والمتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التحسين مستمر، التركيز علي المستفيدين، مشاركة العاملين، استخدام التكنولوجيا) بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك خلال عام 2023، حيث لم يسبق أن تناولت أي من الدراسات السابقة كافة متغيرات التخطيط الاستراتيجي وقياس أثره على تحسين الجودة الصحية، وخصوصاً في قطاع الصحة بالمملكة .

وبالتالي تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال ما قدمته من إسهام في هذا المجال، وقد استفاد الباحث من خلال تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، والصياغة

العلمية لأهمية الدراسة، وبناء الإطار النظري، وتحديد منهج الدراسة المناسب. وكذلك وظفت الدراسات السابقة في بناء الاستبانة، وربط النتائج وتفسيرها. هذا، وقد تميزت الدراسة الحالية بكونها تركز على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية، والتي أظهرت نتائج البحث في قواعد المعلومات العربية ندرة الدراسات التي تناولت هذه العوامل؛ مما يدل على وجود فجوة بحثية معرفية. وتسعى الدراسة الحالية لسد النقص وإثراء المكتبة العربية بدراسة علمية.

. أداة الدراسة

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

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) وتضمن أربع أبعاد ((تحديد الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي) واشتملت على 28 عبارة والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة الخدمات الصحية) وتضمن خمس ابعاد (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) واشتملت على 24 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، معارض (2)، معارض بشدة (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) - أقل رقم في المقياس (1) = 4

مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 - 1	منخفضة جدا
2.59 - 1.80	منخفضة
3.39 - 2.60	متوسطة
4.19 - 3.40	مرتفعة
5.00 - 4.20	مرتفعة جدا

صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تحديد الرؤية			
1	تتسم رؤية المستشفى بالدقة ووضوح المعلومات للجميع.	0.644**	0.000
2	تتبع رؤية إدارة الموارد البشرية من الرؤية الإستراتيجية للمستشفى	0.674**	0.000
3	تؤثر الرؤية الإستراتيجية بالمستشفى على كفاءة التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية.	0.594**	0.000
4	تتم صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية بناءً على الرؤية الإستراتيجية للمستشفى.	0.702**	0.000
5	تساعد رؤية الموارد البشرية الواضحة في توجيه استراتيجيات التوظيف والتدريب	0.687**	0.000
6	تتأثر رؤية الموارد البشرية بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة.	0.703**	0.000
الرسالة			
7	تتوائم رسالة المستشفى مع رسالة الموارد البشرية.	0.417**	0.000
8	يساهم وضوح رسالة الموارد البشرية في تسهيل إجراء التحليلات الاستراتيجية للمنظمة.	0.542**	0.000
9	تؤثر البيئة المحيطة بالمستشفى في رسالة استراتيجية الموارد البشرية.	0.664**	0.000
10	تُعزز الرسالة مستوى الأداء المؤسسي عبر توجيه العاملين نحو الابتكار والإبداع.	0.669**	0.000
11	تؤدي رسالة الموارد البشرية دورًا حيويًا في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفى.	0.656**	0.000

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية

0.000	0.624**	12	تُعزز الرسالة روح التعاون بين الفرق المختلفة داخل المستشفى.
0.000	0.529**	13	تُحفّز رسالة الموارد البشرية الملهمة الموظفين على تبني قيم المستشفى والمساهمة بفعالية في تحقيق رؤيتها
0.000	0.618**	14	يعكس التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية رسالة المستشفى.
0.000	0.493**	15	تتبع رسالة إدارة الموارد البشرية من الرسالة الإستراتيجية للمستشفى .
0.000	0.665**	16	يُعزز وضوح الرسالة الإستراتيجية بالمستشفى كفاءة التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية.
الاهداف			
0.000	0.571**	17	يشارك الموظفون في صياغة الأهداف الإستراتيجية
0.000	0.685**	18	تتبع المستشفى في وضع الأهداف الإستراتيجية إمكانياتها الداخلية والظروف الخارجية
0.000	0.783**	19	تُعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية تجسيداً عملياً لأهداف الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية.
0.000	0.512**	20	تتغير أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المستشفى كلما دعت الحاجة.
0.000	0.696**	21	يسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز فاعلية تحقيق أهداف المستشفى خلال السنوات الماضية.
0.000	0.678**	22	تتميز أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمرونة وقابليتها للتكيف مع المتغيرات.
التحليل البيئي			
0.000	0.456**	23	يتطلب التحليل البيئي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مهارات وخبرات وتكاليف عالية.
0.000	0.554**	24	تساهم استراتيجية الموارد البشرية في عملية التحليل البيئي.

0.000	0.555**	يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحديد نقاط القوة لدى المستشفى.	25
0.000	0.702**	يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحديد نقاط الضعف في المستشفى والمساهمة في تجاوزها.	26
0.000	0.687**	يساهم التحليل البيئي في التغذية الراجعة للموارد البشرية وتحديد الخيارات البديلة.	27
0.000	0.703**	يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في فهم الإمكانيات الداخلية للمنظمة.	28

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

المراجع

1. الأزوري، بواذر خالد على. (2022). دور لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي "دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة، المجلة العربية للنشر العلمي، (48)، 253-280.
2. الأشقر، يوسف (2018) واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة رسالة ماجستير) ، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
3. أبو هرييد، إسلام عاطف محمد، و رضوان، عبدالكريم سعيد. (2021). تقييم جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الأهلية من وجهتي نظر المرضى ومقدمي الخدمة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
4. إبراهيم، التومة (2017) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوزارة الشباب والرياضة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
5. الأحمر ، احمد ومحمد عبد الله (2013) أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

6. اسماعيل ،محمد ،(2020) ،تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية ،مجلة البحوث المالية والتجارية، 21 (4) 546-569
7. أحمد، نازك عبد الغفار عبد القادر . (2015). تقييم جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الحكومية دراسة حالة مركز مدني للقلب (MHC). ولاية الجزيرة، السودان. كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة.
8. Akdere, M., Top, M., & Tekingündüz, S. (2020). Examining patient perceptions of service quality in Turkish hospitals: The SERVPERF model. Total quality management & business excellence, 31(3-4), 342-352.
9. Afthanorhan, A., Awang, Z., Rashid, N., Foziah, H., & Ghazali, P. (2019). Assessing the effects of service quality satisfaction on customer Management Science Letters, 9(1), 13 – 24
10. Al-Hasanat, A. A., and Al-Falahat, M. A. (2021). Strategic Planning and Its Importance in Crisis Management in The Directorate of Education in The District of Petra. Review of International Geographical Education Online, 11.(5)
11. Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., and Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Activate W Jordan. Problems and Perspectives in Management, 18(1)
12. Armstrong, M., and Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
13. Bhalgat, S. (2018). Accreditation and Importance of Quality Assurance in Health Industry, Aarhat Multidisciplinary International Education Research Journal, 7(2) / 1 - 14.