جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

بكالوريوس إدارة مشاريع

عنوان المشروع

الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الموارد البشرية بالتطبيق على مستشفى سليمان حبيب مدينة جدة

أسم الطالب

محمد عبدالله الكاف

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الثالث- 2025

جدول المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 3
1.1. المقدمة : 3
1.2. مشكلة الدراسة : 5
1.2.1 فجوات على المستوى النظري : 5
1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي : 5
1.3 أهمية الدراسة 6
1.3.1 على المستوى النظري : 6
1.3.2 على المستوى التطبيقي : 6
1.4أسئلة البحث: 7
الاسئلة الفرعية للبحث : 7
الاهداف الرئيسية : 7
الأهداف الفرعية: 7
1.6فرضيات الدراسة : 8
1.7نموذج الدراسة : 9
1.8منهجية الدراسة: 10
1.9الدراسة الميدانية: 11
1.10 مخطط المشروع المقترح: 12
الفصل الثاني: الدراسات السابقة 13
المقدمة: 14
المتغير المستقل : (الادارة الاستراتيجية) 15
المتغير التابع : (الموارد الشرية) 16
العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع : 17
الخاتمة 18
قائمة المراجعة 20

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة :

تُعد الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى توجيه أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهداف طويلة المدى، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الخطط التي تمكّنها من المنافسة والبقاء في بيئة عمل متغيرة.(مجموعة الدكتور سليمان الحبيب للخدمات الطبية 2023)

تبرز إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، من خلال استقطاب الكفاءات، وتطوير المهارات، وتحفيز العاملين بما يحقق الاتساق بين أهداف المؤسسة وقدرات العاملين. ويُعد هذا التكامل عاملًا أساسيًا في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات الصحية التي تعتمد على العنصر البشري بشكل كبير (مجموعة الدكتور سليمان الحبيب للخدمات الطبية 2023)

إن تكامل الإدارة الإستراتيجية مع وظائف الموارد البشرية يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي، حيث إن ربط التخطيط الإستراتيجي بسياسات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، يحقق مزيدًا من التناسق بين الأهداف العامة للمؤسسة وقدرات الأفراد العاملين بها. وقد أشارإلى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة لم تعد تقتصر على المهام التشغيلية، بل أصبحت شريكًا استراتيجيًا في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مواءمة السياسات والبرامج مع التوجهات الاستراتيجية العامة.

يتطلب التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية وجود تكامل وظيفي بين السياسات التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء. هذا التكامل يسهم في تحقيق التناسق المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة (مجموعة الدكتور سليمان الحبيب للخدمات الطبية 2023)

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على إدارة الموارد البشرية،في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب بمدينة جدة من خلال استعراض الممارسات الإدارية وربطها بكفاءة العنصر البشري، لمعرفة مدى نجاح المستشفى في تحقيق المواءمة بين أهدافها واستثمارها في رأس المال البشري(مجموعة الدكتور سليمان الحبيب للخدمات الطبية 2023)

1.2. مشكلة الدراسة :

على الرغم من تزايد الاهتمام داخل المؤسسات الصحية السعودية بتطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، إلا أن هناك تحديات قائمة تعيق مواءمة هذه المبادئ مع ممارسات إدارة الموارد البشرية. ويظهر ذلك من خلال ضعف التكامل بين الخطط الاستراتيجية وأنشطة الموارد البشرية، مما يؤثر سلبًا على كفاءة الأداء وفعالية الخدمة الصحية.

(الخضير 2022)

1.2.1 فجوات على المستوى النظري :

1- قلة الدراسات التطبيقية المحلية التي تتناول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية في بيئات العمل السعودية، وخاصة في القطاع الصحي الخاص .

2- وجود تركيز محدود على التكامل بين وظائف الموارد البشرية – كالاستقطاب والتدريب والتحفيز والتوجهات الاستراتيجية .

3 - ندرة الدراسات التي تتناول بعمق تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في المستشفيات، باعتبارها مؤسسات ذات طبيعة تشغيلية حساسة .

(الخضير 2022)

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :

1- غياب التكامل العملي بين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ العمليات التشغيلية في إدارات الموارد البشرية.

2- ضعف استخدام أدوات قياس الأداء المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية , مما يحد من التقييم الفعال

3- محدودية إشراك الكوادر البشرية في صياغة الأهداف الاستراتيجية، ما يقلل من مستوى الحافز والانتماء المؤسسي. (الخضير 2022)

سؤال البحث الرئيسي:

الإدارة الإستراتيجية و أثرها على الموارد البشرية بالتطبيق على مستشفى سليمان حبيب بمدينة جدة ؟

1.3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على أحد أكثر المفاهيم الإدارية تأثيرًا في فعالية المؤسسات المعاصرة، وهو "الإدارة الإستراتيجية"، ومدى انعكاسه المباشر على أداء إدارة الموارد البشرية. وفي ظل التحديات التي يشهدها القطاع الصحي، خاصة في المستشفيات الخاصة، بات من الضروري تحليل كيفية تفعيل التوجهات الإستراتيجية بما يخدم تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق جودة الخدمة.

(أحمد ماهر 2018)

1.3.1 على المستوى النظري :

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري المتعلق بالعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم تحليل علمي لمستوى التكامل بين هذين الجانبين داخل القطاع الصحي.

كما تساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، خاصة في ظل قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في بيئة المستشفيات السعودية الخاصة، مما يعزز من الفهم الأكاديمي لكيفية تأثير التوجهات الاستراتيجية على تطوير رأس المال البشري في منظمات خدمية معقدة كالمستشفيات. (أحمد ماهر 2018)

1.3.2 على المستوى التطبيقي :

تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من تحليل الواقع العملي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب بمدينة جدة، وتقييم مدى تأثيرها على أداء إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة (مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز).

كما تُوفر نتائج الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ يمكن أن تساعد إدارة المستشفى، والمستشفيات المشابهة، في تحسين الأداء البشري والتنظيمي، وتطوير استراتيجيات أكثر فاعلية في إدارة الكفاءات بما ينعكس على جودة الخدمة الصحية المقدمة. (أحمد ماهر- دار النشر 2018)

1.4أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي للبحث :

ما أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب بمدينة جدة؟

الاسئلة الفرعية للبحث :

1. ما مدى توافق سياسات الموارد البشرية في المستشفى مع الأهداف الاستراتيجية العامة؟
2. كيف تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحسين استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية؟
3. ما دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز رضا الموظفين وتحقيق الاستقرار الوظيفي؟
4. ما التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بالمستشفى؟

1.5أهداف الدراسة :

الاهداف الرئيسية :

1. تحليل أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى سليمان الحبيب.
2. تحديد مدى توافق سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمستشفى.
3. اقتراح آليات لتعزيز التكامل بين الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

1. دراسة مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين عمليات التوظيف والتدريب والتطوير.
2. قياس تأثير الإدارة الاستراتيجية على رضا الموظفين والاستقرار الوظيفي.
3. تحليل التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق الاستراتيجية داخل بيئة المستشفى.
4. تقييم مدى استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بالمستشفى.

محمود عبد الفتاح رضوان (2021

1.6فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأداء إدارة الموارد البشرية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب بمدينة جدة.

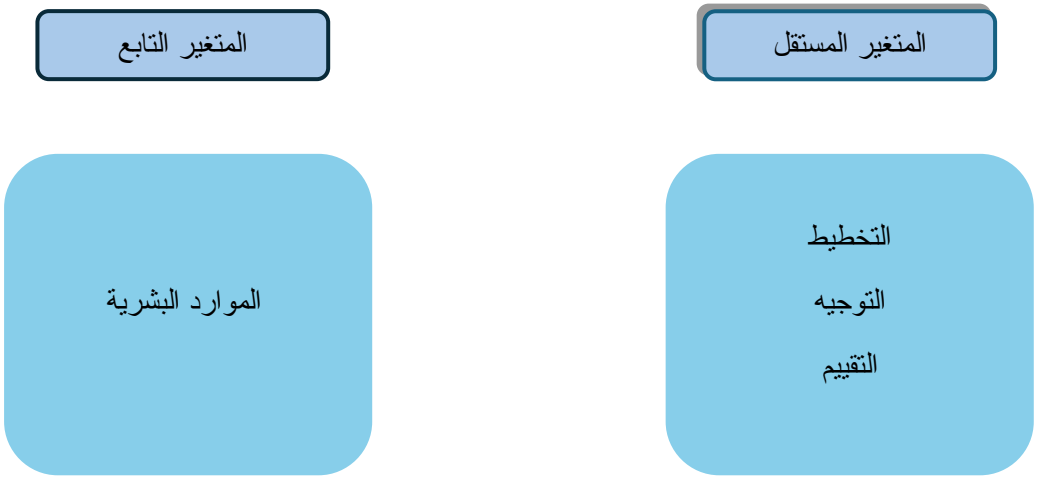
الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجية وبين فعالية استقطاب الكفاءات البشرية

الفرضية الفرعية الثانية : يؤثر التوجيه الاستراتيجي على الرضا الوظيفي لدى العاملين .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة بين تقييم الاستراتيجية وبين نظام تقييم الأداء الوظيفي.

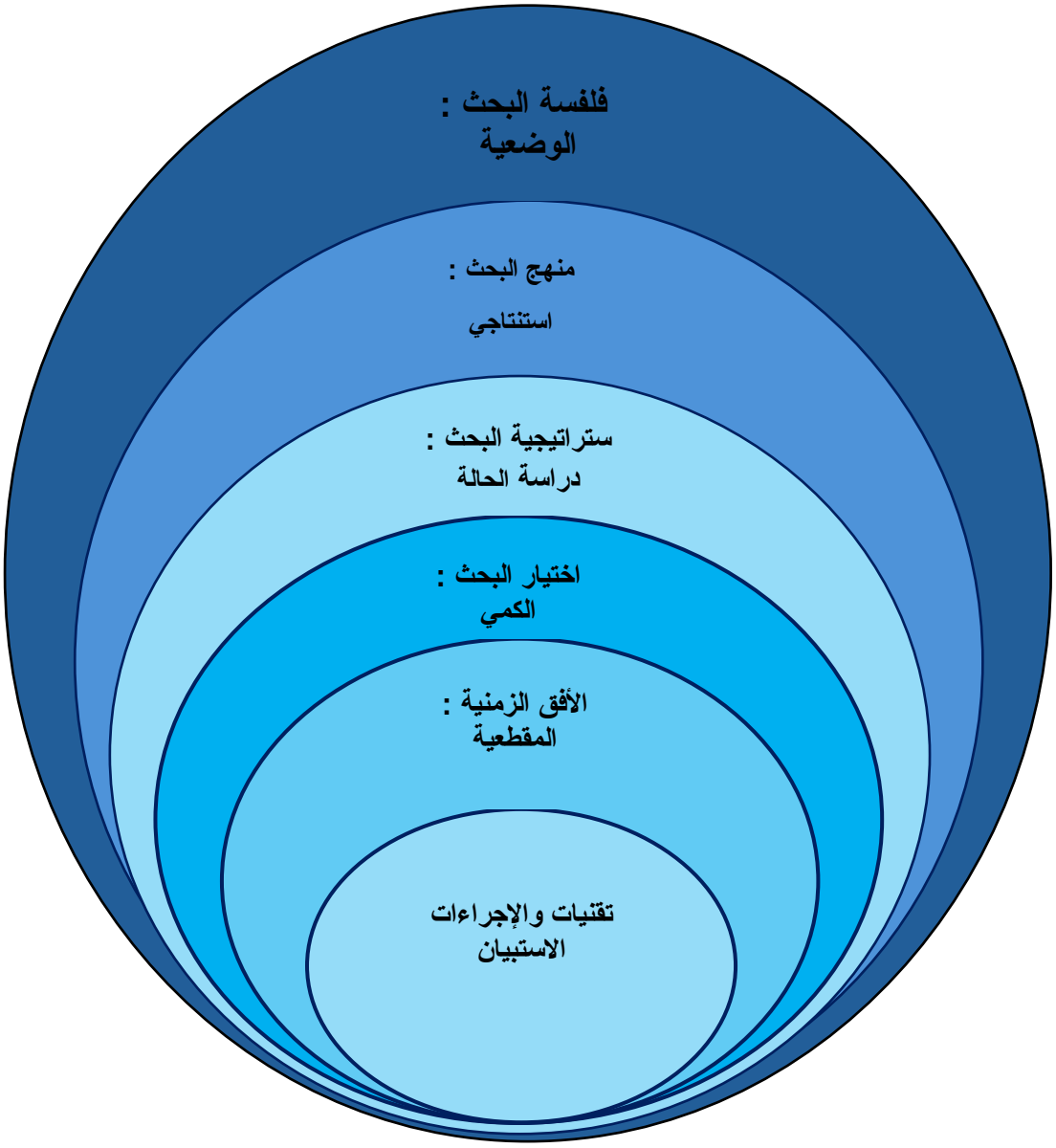
1.7نموذج الدراسة :



نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

1.8منهجية الدراسة:

فلفسة البحث : الوضعية
منهج البحث : استنتاجي
استراتيجية البحث : دراسة الحالة
اختيار البحث : الكمي
الأفق الزمنية : المقطعية
تقنيات والإجراءات : الاستبيان
١



1.9الدراسة الميدانية:

مستشفى الدكتور سليمان الحبيب في جدة أحد أبرز المؤسسات الصحية الخاصة في المملكة، ويتميز بمستوى عالٍ من الجودة والتقنيات الحديثة، مما يجعله بيئة مثالية لإجراء دراسة ميدانية حول أثر الإدارة الاستراتيجية على الموارد البشرية.

وتوجود كوادر طبية وإدارية متميزة: يضم نخبة من الأطباء والاستشاريين في مختلف التخصصات، مما يتيح دراسة تأثير الاستراتيجية على الأداء البشري.

تتميز المستشفى :

تطبيق النظام الرقمي المتكامل: يستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء الطبية (IOMT) لتحسين جودة الرعاية.

الاعتماد الدولي: حاصل على تقييمات عالية من لجنة الجودة الدولية (JCI)، مما يعكس التزامه بالمعايير العالمية.

الارتباط برؤية 2030: يشارك في مبادرات التحول الوطني، ويعتمد على الابتكار في تقديم الخدمات الصحية.

أهمية المستشفى في الدراسة الميدانية

اختيار هذا المستشفى يعزز من مصداقية الدراسة، نظرًا لتنوع الأقسام، وتوفر البيانات، ووجود بيئة تنظيمية واضحة يمكن قياس أثر الاستراتيجية فيها على الموارد البشرية.

(الروية)

سعى لأن نكون مقدم الخدمات الطبية لأكثر موثوقية في التميز الطبي وتجربة المراجعين عالمياً.

(الرسالة)

قديم رعاية طبية مبتكرة من أجل الارتقاء بحياة الأفراد من خلال تطوير وتشغيل أحدث المنشآت الصحية.

1.10 مخطط المشروع المقترح:

الفصل الاول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : المناقشة والخاتمة

الفصل الاول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : المناقشة والخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة:

تعد الإدارة الاستراتيجية ركيزة أساسية لتحقيق النجاح والاستدامة في جميع أنواع المنظمات، بما في ذلك المؤسسات الصحية. وتتمثل أهميتها في قدرتها على ربط الأهداف طويلة المدى للمنظمة بالخطط والأفعال اليومية، مما يضمن التناغم والتكامل بين جميع الأقسام والوظائف. وفي قطاع الرعاية الصحية الذي يتميز بالتنافسية العالية والتغيرات المتسارعة، تصبح الإدارة الاستراتيجية أداة حيوية للتعامل مع التحديات وتطوير المزايا التنافسية.

من ناحية أخرى، يُعدّ المورد البشري أغلى مورد تمتلكه أي منظمة، فمهاراته وكفاءاته تُمثل رأس المال الحقيقي الذي يُحقق الأهداف الاستراتيجية. وبالتالي، فإنّ فعالية أي استراتيجية تعتمد بشكل كبير على كيفية إدارة وتطوير وتوجيه هذا المورد. هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كجسر يربط بين الأهداف الكبرى للمنظمة والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموظفين، مثل التوظيف، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء.

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الموارد البشرية، مع التركيز على حالة دراسية تطبيقية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب بمدينة جدة. ويسعى البحث إلى فهم كيفية ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمستشفى إلى ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، وكيف يؤثر ذلك على أداء الموظفين ورضاهم، وبالتالي على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

محمد عدنان العتوم (2018)

المتغير المستقل : (الادارة الاستراتيجية)

في البحث العلمي، يُعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي يتم التلاعب به أو قياسه أو اختياره من قبل الباحث لتحديد تأثيره على متغير آخر (المتغير التابع). في سياق دراستك عن "إدارة الاستراتيجية وأثرها على الموارد البشرية"، فإن **الإدارة الاستراتيجية** هي العامل الذي يُفترض أنه السبب أو المسبب للتغيير في ممارسات الموارد البشرية.

يمكن تقسيم المتغير المستقل **الإدارة الاستراتيجية** إلى عدة أبعاد أو محاور لقياسها بدقة في الدراسة الميدانية. هذه الأبعاد قد تشمل:

- **صياغة الاستراتيجية:** مدى وضوح الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية للمستشفى.
- **تنفيذ الاستراتيجية:** فعالية الخطط والإجراءات المتبعة لتطبيق الاستراتيجيات المعتمدة.
- **تقييم الاستراتيجية:** وجود آليات لمراقبة الأداء وتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **المشاركة الاستراتيجية:** مدى إشراك العاملين في المستشفى في عملية التخطيط الاستراتيجي.

بقياس هذه الأبعاد، يمكن للبحث أن يحدد بشكل دقيق كيف تؤثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية المختلفة على المتغير التابع، وهو الموارد البشرية.

محمد عدنان العتوم (2018)

المتغير التابع : (الموارد الشرية)

يُعرف المتغير التابع (Dependent Variable) بأنه المتغير الذي يتأثر أو يتغير نتيجة للتغيير في المتغير المستقل. بمعنى آخر، هو النتيجة أو الأثر الذي تسعى الدراسة إلى قياسه. في بحثك حول "إدارة الاستراتيجية وأثرها على الموارد البشرية"، فإن الموارد البشرية هي الجانب الذي يتم دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية عليه.

يمكن تحليل المتغير التابع **الموارد البشرية** من خلال عدة أبعاد أو ممارسات رئيسية، لقياس مدى تأثرها بالإدارة الاستراتيجية. هذه الأبعاد قد تشمل:

- **التوظيف والاستقطاب:** هل يتم جذب الكفاءات المطلوبة بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية؟
- **التدريب والتطوير:** هل تصمم برامج التدريب بناءً على احتياجات المستشفى المستقبلية لتحقيق أهدافه؟
- **تقييم الأداء:** هل تُربط معايير تقييم أداء الموظفين بمدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفى؟
- **التحفيز والتعويضات:** هل تعكس أنظمة المكافآت والحوافز الأهداف الاستراتيجية وتشجع السلوكيات المرغوبة؟
- **الاحتفاظ بالموظفين:** هل تساهم الاستراتيجيات في خلق بيئة عمل جاذبة تقلل من معدل دوران الموظفين؟

قياس هذه الأبعاد يسمح بتحديد حجم ونوع الأثر الذي تحدثه الإدارة الاستراتيجية على إدارة الموارد البشرية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب.

محمد عدنان العتوم (2018)

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

هي علاقة تأثير مباشر وتكامل متبادل.

- **المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)** هو المحرك والمنظم الأساسي. فهو يحدد الأهداف الكبرى **والمسار العام** للمستشفى (مثل التوسع في خدمات معينة، أو تحسين جودة الرعاية، أو تحقيق ميزة تنافسية).
- **المتغير التابع (الموارد البشرية)** هو المنفذ لهذه الأهداف. تأثير الإدارة الاستراتيجية يتجلى في كيفية **ترجمة الأهداف إلى ممارسات يومية** تتعلق بالعنصر البشري، مثل:

1. **التوظيف:** استقطاب الكفاءات التي تخدم الأهداف الاستراتيجية.
2. **التدريب والتطوير:** صقل مهارات الموظفين بما يتوافق مع الاحتياجات المستقبلية للمستشفى.
3. **التحفيز:** تصميم أنظمة مكافآت تشجع الموظفين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

باختصار، العلاقة بينهما هي أن الإدارة الاستراتيجية تُشكل وتُوجه ممارسات الموارد البشرية، في حين أن الموارد البشرية تُمكن وتُنفذ الإدارة الاستراتيجية على أرض الواقع.

محمد عدنان العتوم (2018)

الخاتمة

الخاتمة

قد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الموارد البشرية في مستشفى الدكتور سليمان الحبيب بمدينة جدة. ومن خلال المنهجية المتبعة، سواء كانت عبر الإطار النظري أو الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد على أهمية هذا الترابط.

لقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين فعالية الإدارة الاستراتيجية وكفاءة ممارسات الموارد البشرية. هذا يعني أن كلما كان المستشفى يتبنى رؤية واضحة وأهدافاً استراتيجية محددة، كلما انعكس ذلك إيجاباً على جوانب هامة مثل:

- استقطاب الكفاءات: حيث أصبحت عملية التوظيف أكثر تركيزاً على الكفاءات التي تدعم الأهداف المستقبلية للمستشفى.
- التدريب والتطوير: حيث تم توجيه برامج التدريب لتتوافق مع الحاجة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تقييم الأداء: حيث أصبح هناك ربط مباشر بين أداء الموظف وتحقيقه للأهداف الاستراتيجية.
- التحفيز والاحتفاظ: حيث تم تصميم أنظمة المكافآت والحوافز لتعزيز السلوكيات التي تخدم الأهداف الاستراتيجية.

وخلاصة القول، فإن الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً أساسياً في تحقيق الرؤية المؤسسية. وتؤكد هذه الدراسة أن التوافق بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية هو مفتاح النجاح والتميز التنافسي، خاصة في قطاع حساس وحيوي مثل الرعاية الصحية.

توصيات البحث

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي البحث بما يلي:

1. تعزيز ثقافة الإدارة الاستراتيجية: من خلال نشر الوعي بأهمية الرؤية والأهداف الاستراتيجية على جميع المستويات الوظيفية.
2. مشاركة الموظفين: إشراك الموظفين في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لضمان التزامهم وتحفيزهم.
3. ربط أنظمة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية: مراجعة وتعديل سياسات التوظيف، والتدريب، والتحفيز لضمان توافقها الكامل مع الاستراتيجيات الموضوعة.
4. الاستثمار في التدريب الاستراتيجي: توفير برامج تدريب متخصصة للموظفين لتمكينهم من تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

قائمة المراجعة

- 1.(مجموعة الدكتور سليمان الحبيب للخدمات الطبية 2023)

2- أحمد ماهر. (2018). *إدارة الموارد البشرية* الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

3- الخضير (2022)

4- محمد توفيق (2022). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بين المفهوم والإجراءات.*

5- محمود عبد الفتاح رضوان (2021)

9- مجموعة الدكتور سليمان الحبيب للخدمات الطبية. (2024)

10- محمد عدنان العتوم (2018)