

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع.



عنوان البحث

أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية في مستشفيات
القطاع الحكومي بمنطقة الرياض

إعداد الطالبة/

الاسم/ دانه ملفي العتيبي

الرقم الجامعي / 251002860

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

خطة الدراسة

مقدمة

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية، أصبحت الريادة والتنوع سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، وإن التطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط في محيط اقتصادي واجتماعي يعرف تحولات عميقة، وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة تستدعي منها إيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات، ورفع التحديات. خاصة مع انتشار العولمة الاقتصادية، التي جعلتها مطالبة بمواكبة نظم تكنولوجيا المعلومات (ابراهيم، 2020).

يرتكز العمل في المؤسسات الصحية الحكومية في المقام الأول علي تطوير تحسين إدارة المشاريع الصحية لمواجهة تحديات وطبيعة العمل المهمة المكلفين بها وتتعد سبيل تطوير هذا الأداء ومن الوسائل المساعدة الرئيسية في تحسين وتطوير التحسين إدارة المشاريع الصحية في تلك المؤسسات الصحية هو التخطيط الاستراتيجي وأثره الفعال ودوره الموجهة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين خصوصاً بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض (Mazzinian, 2021).

التخطيط الاستراتيجي في الرعاية الصحية هو عملية تحديد اتجاه المنظمة واتخاذ القرارات التي تتماشى مع أهدافها طويلة المدى. وهو نشاط أساسي يمكن مؤسسات الرعاية الصحية مثل المستشفيات والعيادات الطبية الخاصة من توقع التغيرات في بيئة الرعاية الصحية والاستجابة لها ، مع ضمان أن تكون خدماتها فعالة ومستدامة (المزوعي، 2017)

يساعد التخطيط الاستراتيجي مؤسسات الرعاية الصحية على التكيف مع التغيرات في بيئة الرعاية الصحية. تعتبر الرعاية الصحية مجالاً سريع التطور، إن مؤسسات الرعاية الصحية التي تفشل في التكيف مع التغيرات معرضة لخطر التخلف عن الركب. من خلال الانخراط في التخطيط

الاستراتيجي، يمكن لمنظمات الرعاية الصحية توقع التغييرات في بيئة الرعاية التي يجب الاستمرار في تقديمها والخدمات التي يجب التوقف عنها. ومن خلال الانخراط في التخطيط الاستراتيجي، يمكن لمؤسسات الرعاية الصحية أن تزن إيجابيات وسلبيات الخيارات المختلفة وتتخذ قرارات مستنيرة تتوافق مع أهدافها طويلة المدى مما يضمن بقائها ذات صلة وفعالة (الملقي، 2017)

ومما لا شك فيه ان التخطيط الاستراتيجي هو أداة مهمة من اجل التعلم والتطور في المؤسسات الصحية الحكومية من اجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة ومستوى جودتها وأيضاً أسلوب الخدمات المقدمة للمجتمع من خلال كوادر مؤهلة ومدرّبه وقادرة على الإنجاز والتعلم من اجل تحسين وتطوير تحسين إدارة المشاريع الصحية وللمؤسسة ككل ونظراً لما نعيشه اليوم من تطورات تقنية وتكنولوجية في نظم تكنولوجيا المعلومات الإدارية فكان لازماً على تلك المؤسسات مجاراة هذا التطور واستغلاله في عمليات التخطيط الاستراتيجي (Morilla, 2020).

واخيراً، يمكن التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الرعاية الصحية من الاستعداد للمستقبل، وتحديد أولويات مواردها، واتخاذ قرارات صعبة، ومواءمة الموارد مع الأهداف، وإشراك أصحاب المصلحة، وزيادة الكفاءة والفعالية، وتلبية المتطلبات التنظيمية، وتشجيع الابتكار، وتشجيع المساءلة. يتيح التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الرعاية الصحية تحسين جودة الرعاية التي تقدمها وتحقيق نتائج أفضل للمرضى والموظفين والمجتمع لتحقيق اهداف الدراسة حول. بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية في المستشفيات بمنطقة الرياض (نوجي، 2018)

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية في مستشفيات القطاع الحكومي بمنطقة الرياض وتحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات في ظل المنافسة المتزايدة والتغيرات السريعة في توقعات العملاء. كما تهدف الدراسة

إلى تقديم إطار متكامل يساعد إدارة المشاريع الصحية في مستشفيات القطاع الحكومي على تبني استراتيجيات تخطيط فعالة تسهم في تحسين أداء إدارة المشاريع الصحية في مستشفيات القطاع الحكومي وتحقيق أهداف رؤية 2030.

مشكلة الدراسة:

ان هي السمة الرئيسية والبارزة على الساحة في عصرنا الحالي وتعرض لها كافة المؤسسات بكل اشكالها وانواعها الاقتصادية والتجارية والصناعية ولا نستثني منها المؤسسات الصحية بكل تأكيد وكانت من ابرز واشهر تلك هي ازمة كوفيد19 ومن هذا المنطلق كانت من ضمن اوليات المؤسسات الصحية في منطقة الرياض التخطيط الاستراتيجي نتيجة لما تواجهه اثناء تلك من تزايد اعداد المواطنين الطالبين للخدمات الصحية في وقت قصير ومحدد وواجب تلك المستشفيات الاستعداد لاحتواء تلك وعدم خروجها عن السيطرة وأيضا توفير الخدمة الطبية اللازمة باعلي مستويات الجودة المعتمدة مما استوجب عملية تخطيط استراتيجي تستهدف عملية تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بتلك المستشفيات وحصولهم علي عملية التأهيل والتدريب الكافي للاستعداد علي مواجهة و في المستقبل • (AbdElaal, el, al, 2020).

يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً حيوياً في تحسين إدارة المشاريع الصحية من خلال تحديد الأهداف والرؤى، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحسين اتخاذ القرارات، وزيادة التنسيق والتعاون بين الأطراف المعنية ويساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الرؤية الشاملة للمنظمة الصحية وتحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل. هذا يضمن أن جميع المشاريع والمبادرات تتوافق مع هذه الرؤية وتسعى لتحقيق أهداف محددة وقابلة للقياس (بلحاج، 2023)

يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي في مجال الرعاية الصحية مهمة معقدة. إنها عملية تتضمن أكبر عدد ممكن من الأشخاص والعمليات وجدول أعمال تحديد الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب الرعاية الصحية مشاركة الأخلاقيات والمكونات الأخرى في العملية (العباس وآخرون، 2019) وأيضا للأهمية البالغة لدور المستشفيات الحكومية في منطقة الرياض في ان تكون على استعداد لمواجهة تلك وداراتها الإدارة الصحيحة فلا بد من تحسين الخدمات المقدمة وتطويرها بشكل دائم ومستمر واستخدام كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة وضمان حصول العاملين بكافة تخصصاتهم على التدريب والتأهيل اللازم لاستخدام تلك التكنولوجيا ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

" ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة والأهمية والكفاءة والفاعلية) على تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض".

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تتجلى أهمية الدراسة من الناحية العلمية وتتمثل فيما يلي:

- تنبع أهمية الدراسة من كون عملية التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة من أدوات نجاح المؤسسات الصحية
- يعد استكمالاً لما تناولها من خلال الدراسات السابقة ولكن في بيئة مختلفة تتمثل بمستشفيات القطاع الحكومي.

- ان عملية التخطيط الاستراتيجي في ظل تطور إدارة المشاريع هي مطلب رئيسي بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض.
- توضح مدى مساهمة البحث في اظهار الدور الإيجابي للتخطيط في بيان دوره الإيجابي على تطوير وتحسين تحسين إدارة المشاريع الصحية للباحثين في هذا المجال
- أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية لا غنى عنها بعدما ما شهدته العالم من احداث

كوفيد 19

الأهمية العملية:

تتجلى أهمية الدراسة من الناحية العملية وتتمثل فيما يلي:

- أهمية الدراسة في مدة مساهمتها في تطوير الممارسات المهنية المرتبطة التخطيط الاستراتيجي وإدارة تحسين إدارة المشاريع في قطاع الصحية في المملكة العربية السعودية

- أهمية تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين هذه المتغيرات في سياق قطاع
- ان عملية التطوير والتحديث في عمليات التخطيط الاستراتيجي في ظل التطور الكبير في إدارة المشاريع لابد وان تتم من خلال اشراك العاملين بتلك المستشفيات في عملية التخطيط وضرورة اطلاعهم بدور كل من الرؤيا والرسالة والاهداف المراد تحقيقها نظرا لأهمية ذلك في عملية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض.

- بيان الأثر الإيجابي المتمثل في كفاءة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض على المدى القريب والبعيد من خلال عملية ربط

مخرجات عمليات التخطيط الاستراتيجي في ظل بصورة أكثر شمولية بنتائج الخاصة بتحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها وما تحقق من نجاح لتلك الخطط

أهداف الدراسة:

تمثل هدف الدراسة الرئيسي في بيان أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة والاهمية والكفاءة والفاعلية) على تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي بمنطقة الرياض.

حيث يمكن تحدد اهداف البحث في النقاط التالية كما يلي:

- دراسة أثر الرؤية والرسالة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض
- إيضاح علاقة أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد مراحل وبين تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض.
- بيان مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض
- تحديد أثر المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) على أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية.

تساؤلات الدراسة

ويمكن تحقيق أهداف الدراسة الفرعية من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض؟
- ما الرؤية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بـ بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض؟
- ما علاقة أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد مراحل وبين تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض؟
- ما مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض
- هل تختلف اتجاهات العاملين بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض نحو دور التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي؟

فروض الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها والدراسات السابقة، تم صياغة الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لأثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة والاهمية والكفاءة والفاعلية) على تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض.

ومن خلال الفرضية الرئيسية يمكن اشتقاق عدد من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

الفرضية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لرؤية ورسالة التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ايجابية لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد مراحل وبين تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض.

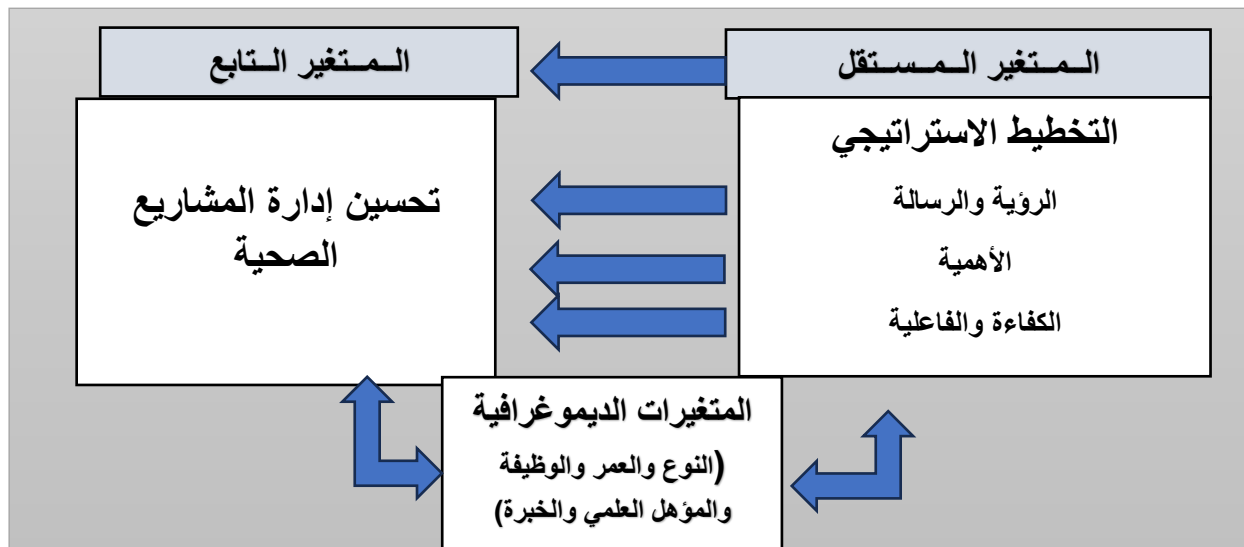
الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لمدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة تشمل (النوع والعمر والخبرة والوظيفة) نحو أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية

نموذج البحث:

1- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

2- المتغير التابع (تحسين إدارة المشاريع الصحية).



شكل رقم 1 نموذج الدراسة اعداد الباحث

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على عدة دراسات وأبحاث سابقة تناولت متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة واختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي للعاملين تناولنا العديد من الدراسات العربية والأجنبية يمكن ايضاحها كما يلي:

دراسة (الشريفي، 2025)

بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة" يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع في بيئة العمل المتغيرة، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وإدارة المشاريع كمتغير تابع، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الوسيطة مثل البيئة التنظيمية، التطورات التكنولوجية، والعوامل الاقتصادية. تنبع مشكلة البحث من التحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل بيئة متغيرة تتأثر بالتطورات التكنولوجية والاقتصادية، مما يفرض الحاجة إلى استراتيجيات تخطيط فعالة لضمان نجاح المشاريع. وعليه، يسعى البحث إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المشاريع، واستكشاف كيفية تحسين تنفيذ المشاريع من خلال استراتيجيات تخطيط محكمة.

تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المشاريع المتنوعة داخل مؤسسة العتبة الحسينية

المقدسة، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً عبر برنامج SPSS.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الارتباط والانحدار، بهدف قياس تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة المشاريع. وقد توصل البحث إلى عدة استنتاجات رئيسية، من أبرزها:

وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين إدارة المشاريع، كما أن للعوامل البيئية والتنظيمية دور في تحديد مدى نجاح التخطيط الاستراتيجي، ومساهمة التخطيط الاستراتيجي الفعال في تحسين الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية في المشاريع.

بناءً على ذلك، يوصي البحث بتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات لضمان استدامة الأداء مع تبني أدوات حديثة في التخطيط مثل النماذج التنبؤية وتحليل السيناريوهات مع ضرورة تحسين عمليات المتابعة والتقييم لضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المرجوة. يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، ويقدم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتعزيز نجاح المشاريع في المؤسسات التي تواجه بيئة عمل متغيرة.

دراسة (بلحاج، 2023)

بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية" هدفت الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان علي (63) موظف، وبلغت الاستبيانات المستردة (58) استمارة بنسبة استرداد قدرها (92%)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، ووفقاً للنسب المئوية

والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وحساب معامل ارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهم هذه النتائج أن مستوى ابعاد التخطيط الاستراتيجي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية كان ضعيفاً بينما مستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية كان متوسطاً، وكذلك توجد علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومستوى الاداء المؤسسي في ادارة الخدمات الصحية الزاوية قيد الدراسة

دراسة (الزهراني، 2023م):

عنوان الدراسة " أثر تطبيق مراحل أداء المنظمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة".

تهدف الدراسة الي التعرف على طريقة تطبيق مراحل الخمسة وما هي درجة نجاحها في عملية التطبيق على مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة في منطقة الرياض وقد تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق على أداء مجمع الملك عبد الله الطبي بمحافظة جدة؟

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المناسب للدراسة وكذلك تم استخدام نموذج الاستبانة لجمع بيانات الدراسة لعينة عشوائية بلغت 300 موظفا من العاملين في كل التخصصات الطبية.

وقد توصلت الدراسة الي ان أكثر المراحل الخمس تأثيرا في الأداء كانت مرحلة الاستعداد والوقاية يليها مرحلة الاحتواء للأضرار السلبية وثالثا كانت مرحلة التعلم ورابعا مرحلة الإنذار المبكر وأخيرا مرحلة استعادة للنشاط.

وجاءت اهم توصيات الدراسة كما يلي: ضرورة تنمية المهارات القيادية والتدريبية للقيادات العاملة في المستشفى وتوفير مناخ تنظيمي سليم وإجراءات محددة للمهام وأيضا تحسين القدرات والمهارات لكافة العاملين والتدريب على إجراءات الوقاية والاستعداد للازمات بمختلفة أنواعها ومراحلها.

دراسة (المسيعيين،2022):

عنوان الدراسة "أثر التخطيط الإستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة عمان". هدفت هذه الدراسة إلى ايضاح أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة الأردنية عمان وقد تم استخدام الاسلوب التطبيقي لجمع المعلومات تم ذلك عن طريق استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة كأداة رئيسة لكل من متغيرات الدراسة التابع والمستقل حيث تكونت من ستة وخمسون فقرة وتم تحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لبيان اثر العلاقة بين المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع وهو أداء يتكون مجتمع الدارسة من جميع العاملين بدائرة الأحوال المدنية والجوازات والمكاتب التابعة لها في العاصمة الاردنية عمان، وقد تمثلت عينة الدراسة العشوائية من بعض الافراد العاملين في الدائرة الرئيسية والذين بلغ عددهم مائتان وثمانية موظفا وتم توزيع الاستبانة عليهم جميعا وتم استرداد 191 استبانة صالحة للدراسة ولأغراض التحليل الاحصائي من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي للحصول علي نتائج وتوصيات الدراسة وتحقيق الهدف منها ومن خلال التحليل الاحصائي كانت اهم تلك النتائج: 1- وجود أثر ذي دلالة احصائية على كل من المعرفة بالمتطلبات الوظيفية ونوعية العمل وكمية الأعمال المنجزة في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة الأردنية عمان نتيجة للتخطيط

الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) بالإضافة إلى ذلك وجود أثر ذي دلالة احصائية إيجابية للتخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية بشكل عام في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة الاردنية عمان. وكانت اهم توصيات تلك الدراسة كما يلي: ضرورة التركيز علي شرح رؤية ورسالة دائرة الأحوال المدنية للعاملين بها وتوفير قاعدة بيانات تخدم عملية تطوير للأداء من خلال فهم افضل لرؤية ورسالة الدائرة واشراك العاملين في عملية التخطيط والمشاركة في وضع الأهداف والاستراتيجيات الخاصة دائرة الأحوال المدنية والجوازات في العاصمة الاردنية عمان

دراسة (Almanor, 2021)

عنوان الدراسة: The Impact of Strategic Planning on The Performance of Economic Governmental Organizations: The Moderating Role of Organizational Leadership and Sustainability, Malaysia

بعنوان " تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الحكومية الاقتصادية من خلال الدور الوسيط للقيادة التنظيمية في المؤسسات الحكومية

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير التخطيط الاستراتيجي لكل من الموارد المالية، المهارات الإدارية، نظم المعلومات وثقافة المؤسسة واثارها على أداء المؤسسة.

خلصت الدراسة إلى أنه يوجد عالقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء إدارة التنمية الاقتصادية على ذلك فإن هناك دور وسيط لريادة الأعمال في العالقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء دائرة التنمية الاقتصادية وأن ريادة الأعمال لها تأثير إحصائي مهم على أداء دائرة التنمية

الاقتصادية بالإضافة الي ذلك إن ريادة الأعمال تعمل على التوسط في العلاقة وبالتالي تحسين مستوى الاقتصاد.

أوصت الدراسة بضرورة صياغة معايير وقيم أخلاقية تؤدي إلى تقوية ثقافة المؤسسة تجاه التخطيط الاستراتيجي ودورة المحوري في رفع مستوى تحسين إدارة المشاريع الصحية بكافة مستوياتهم الإدارية بالإضافة الي رفع مستوى الأداء للمؤسسة ككل وتقوية مركزها التنافسي في المستقبل.

دراسة (منصور، 2020م):

عنوان الدارسة "التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات" رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.

تهدف الدراسة الي بيان أثر التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات الاردنية حيث تم طرح مشكلة الدراسة كما يلي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي وما مدى أهميته في رفع مستوى الأداء في الجامعات؟

حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر اهمها:

1- عملية التخطيط عملية متطورة بشكل مستمر الجامعات مما يتطلب ادماج ادارة استراتيجية

الجودة الشاملة كأحد المكونات الرئيسية في عملية التخطيط

2- لتحديث وتطوير اهداف الجامعة يستلزم تحسين كبير في النواحي الاكاديمية والمهنية

اللازمة لإعداد وتأهيل الطلاب.

3- تساعد عملية التقييم المستمر لإجراءات وسياسات التخطيط تحديد الاتجاهات المستقبلية

وتحليل أفضل للبيئة المحيطة.

ومن اهم توصيات الدراسة العمل على تعميل دور رسالة الجامعة وتحقيق رؤيتها بصورة كاملة من خلال النظرة الطويلة للتطورات والاحداث المستقبلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى البعيد

دراسة (زعبي، 2019م):

عنوان الدراسة "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة محمد خضير بسكرة نحو مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي وأثره على مستوى الأداء المؤسسي بجامعة محمد خضر واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا والوظيفية. تكون مجتمع الدراسة من لاختلاف خصائصهم الشخصية للعاملين الإداريين بجامعة محمد خضر واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي في جامعة محمد خضر مرتفع ومستوى الأداء مرتفع أيضا المستقلين) التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي (التابعين كما أن المتغيرين للتخطيط الاستراتيجي يؤثران على المتغير التابع والتمثل في تحسين إدارة المشاريع الصحية في الجامعة.خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختل أن تشارك في صياغة أهداف الجامعة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، وأيضا جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث حول موضوع أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض تم الاستفادة منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي معا

كذلك تم الاستفادة من تلك الدراسات في عملية الاختيار والاستنباط لتساؤلات الدراسة وتحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق وأيضاً تم الاستفادة منها في عملية إثراء للبحث العملي والمساعدة في عملية صياغة فرضيات الدراسة وكذلك الأهمية والاهداف بالإضافة الي المساعدة في توضيح كيفية بناء أداة الدراسة وصياغة عبارات الاستبانة عند تناولها في المرحلة القادمة ودورها في المساعدة علي شرح وتفسير كيفية تحديد النتائج والتوصيات وترتيب مكونات البحث العلمي.

وبمقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة نجد الاتي

1- اتفاق تام في تناول كل الدراسات للمتغيرات التابعة تحسين إدارة المشاريع الصحية والمستقلة التخطيط الاستراتيجي.

2- كان الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو في البيئة التي سيتم العمل بها وهي بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض.

المنطلقات النظرية للدراسة:

التخطيط الاستراتيجي

مفهوم الإستراتيجية

- ✓ تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيقها
- ✓ بأنها نمط من الأهداف والغايات الرئيسية والأسس والخطط والسياسات والفلسفات من أجل تحقيق الأهداف التي ترغبها المؤسسة (القحطاني وآخرون، 2019)
- ✓ "مجموعة شاملة من الإجراءات والأنشطة التي تقود وتوجه استخدام موارد المؤسسة لتحقيق رؤيتها وأهدافها وتمكنها من الميزة التنافسية المستدامة". (الشوابكة، 2018)

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: (القحطاني وآخرون، 2019).

- ✓ "خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة وهو خارج خطط النشاطات والأعمال اليومية
- ✓ فهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة فهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية الداخلية"

وتتحدد ماهية التخطيط الاستراتيجي في عدد من النقاط نذكر أهمها كما يلي: - (القحطاني وآخرون، 2019).

- ✓ تحديد أعمال أنشطة مستشفيات القطاع الحكومي في المستقبل.
- ✓ تحديد رسالة المؤسسة - أهدافها
- ✓ تحديد مجالات تميز مستشفيات القطاع الحكومي في المستقبل من خلال النظام والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك وجهود تخصيص الموارد.
- ✓ رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء مستشفيات القطاع الحكومي
- ✓ نظام لتحديد مسار مستشفيات القطاع الحكومي في المستقبل
- ✓ نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها. نظام يحدد شكل ونشاط مستشفيات القطاع الحكومي في المستقبل.
- ✓ تحديد للتهديدات والفرص الموجودة في البيئة لمستشفيات القطاع الحكومي والسعي نحو التطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس لمستشفيات القطاع الحكومي في المستقبل.

ومن هذا التعريف يمكن القول: ان التخطيط الاستراتيجي يتمحور في تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها مستشفيات القطاع الحكومي مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية والتي تواجه القطاع الصحي في المملكة في نفس الوقت.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يجعل الأهداف العامة للقطاع الصحي الحكومي في منطقة الرياض واضحة للجميع وبالتالي لا بد أن تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل بحيث تكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات حيث تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي إلى تزويد مؤسسات القطاع الصحي بالمنهجية الصحيحة التي يتوجب عليها اتباعها من أجل تحقيق أهدافها كما يزود أصحاب القرار في القطاع الصحي الحكومي بأساليب التفكير المناسبة التي تعينهم في اتخاذ القرارات المناسبة والتعامل مع التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة بها وما يترتب على هذه التغيرات والتطورات من تحديات واشكاليات خاصة (بلحاج، 2023)

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد بعض النقاط كما يلي: (ابراهيم، 2020).

1. أصبح نظام التخطيط الاستراتيجي حتميا كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات

في كل المجالات قصور الموارد.

2. نظام التخطيط الاستراتيجي ضروري لاستثمار الفرص المتاحة والممكنة القيود والتهديدات

الحقيقية والمفروضة على القطاع الصحي.

3. نظام التخطيط الاستراتيجي يمكن مؤسسات القطاع الصحي التعرف إلى حقيقة إمكانياتها

الداخلية من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها وما بها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها وتحويلها إلى نقاط قوة.

4. نظام التخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة مستشفيات القطاع الصحي.

نظام التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال تحديد القيود والتهديدات في بيئة مؤسسات القطاع الصحي الحكومي وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المستشفيات

الفائدة من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الرعاية الصحية: (ابن خليفة وآخرون، 2019)

- تحديد الرؤية الشاملة. وتحديد مجالات التميز للاستثمار فيها.
- الحصول على الموارد اللازمة للمبادرات الجديدة. وإعطاء الأولوية للقضايا الحرجة.
- مواءمة الأهداف بحيث يتحرك أصحاب المصلحة في اتجاه مشترك.
- زيادة الدافع والالتزام والعمل الجماعي. وتعزيز التواصل.
- التكيف بشكل أكثر فعالية مع الظروف المتغيرة.
- تحديد موقع المنظمة لتكون قادرة على المنافسة ووضع معايير مشتركة للتقييم.

تحسين إدارة المشاريع بمستشفيات القطاع الحكومي

تحسين الأداء في المشاريع: فع كفاءة وفعالية العمل والارتقاء بالأداء المؤسسي للشركة من خلال مواءمة خطط العمل التنفيذية مع الخطط الاستراتيجية للشركة ومتابعة تنفيذها من خلال معايير ومؤشرات لقياس مدى التقدم والإنجاز، والتي تعمل على توفير الدعم اللازم. (نوجي، 2018).

إدارة المشاريع

تهدف إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف التي تساهم في نجاح المشروع بشكل عام. من بين هذه الأهداف الرئيسية: تحقيق الأهداف النهائية للمشروع: يتضمن ذلك تحقيق النتائج المحددة للمشروع بما في ذلك المنتجات أو الخدمات المطلوبة بجودة عالية وفي الوقت المحدد.

مفهوم إدارة المشاريع:

شيدت العصور المنصرمة والمعاصرة نموا في تطبيق إدارة المشاريع الرقمية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها كما أنها تشمل جميع الوسائل والأساليب المستخدمة في إنجاز المشاريع في الزمن التكلفة والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة تمكن المشاريع يعرف معيار إدارة المشاريع المتعلقة بإدارة المشاريع:

إدارة التكامل: إجراءات لا بد منها لإنجاز مختلف عناصر المشروع مع الحفاظ على التكامل بينها وتتكون من: تخطيط المشروع تحقيق المشروع تكييف المشروع (ابن خليفة وآخرون، 2019).

إدارة الجودة: وهي الإجرائية التي تحقق الاحتياجات التي تم إطلاق المشروع من أجلها وتتكون من: تخطيط الجودة ضمان الجودة ضبط الجودة (بلحاج، 2023).

إدارة الكلفة: وهي الإجرائية التي تمكن من إنهاء المشروع دون تجاوز الكلفة المحددة وتتكون من: تخطيط الموارد تقدير الكلفة وضع الميزانية (نوجي، 2018).

إدارة الوقت/التسليم: وهي الإجرائية التي تمكّن من إنهاء المشروع في الموعد المحدد أو قبله وتتكون من: تحديد الفعاليات تحديد تسلسل التطوير تقدير الوقت اللازم تحضير جدولته المشروع وإدارتها (احمد، 2019).

إدارة نطاق المشروع: تدير هذه الإجرائية نطاق المشروع المراد تطويره ومجال مخرجاته ومهامه وتتكون من إطلاق المشروع تخطيط المشروع تعريف المشروع التحقق من نطاق المشروع إدارة تكييف الأفق.

إدارة الاتصالات: وهي إجرائية أساسية لبناء وتجميع ونشر وحفظ معلومات المشروع في الزمن الحقيقي وتتكون من: تخطيط التواصل تزويد المعلومات إعطاء تقارير عن الأداء الحقيقي تنفيذ إجراءات الإنهاء.

إدارة المشتريات: الإجرائية المتعلقة بتأمين المنتجات والخدمات من خارج فريق المشروع وتتضمن: تخطيط المشتريات تخطيط الاستعلام اختيار الموردين الذين سيقدم لهم الطلب إدارة العقود إنهاء العقود (ادريس وآخرون، 2007).

إدارة الموارد البشرية: وهي الإجرائية المتعلقة ببناء التنظيم والمحافظة على بقاءه واستمراره وهي تؤثر بفعالية أكثر على الموارد البشرية المشاركة في المشروع وتتكون من: تخطيط التنظيم تدبير الموظفين دعم تطوير الفريق.

إدارة المخاطر: إجرائية تحديد وتقدير المخاطر المتوقّع حدوثها خلال تنفيذ المشروع إضافة إلى تحديد الإجراءات المضادة لهذه المخاطر (الملقي، 2017).

المجالات المعرفية لإدارة المشاريع:

هناك أربع مجالات معرفية محورية تقودنا إلى أهداف المشروع (العباس وآخرون، 2019)

1. النطاق

2. الزمن

3. والتكلفة

4. والجودة

. منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة سوف تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير.

مجتمع الدراسة:

يبلغ عدد المستشفيات في منطقة الرياض 484 مستشفى، ويستحوذ القطاع العام على نسبة 67%، والمستشفيات الخاصة بنسبة 33%، وتعتبر مدينة مكة المكرمة من أكثر المدن التي يتواجد بها مستشفيات حيث إنها تبلغ عدد 104 مستشفى يضم مجتمع البحث جميع موظفي إدارات التخطيط الاستراتيجي في مستشفيات القطاع الصحي الحكومي في منطقة الرياض بالإضافة الي مديري الموارد البشرية بتلك المستشفيات

عينة الدراسة:

سيتم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لاختيار عينة ممثلة من العاملين بمستشفيات الاقطاع الصحي الحكومي في منطقة الرياض وسوف تقتصر الدراسة علي عينة مكونة من 100 من العاملين في مستشفيات الاقطاع الصحي الحكومي في منطقة الرياض

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

المصادر الثانوية: استخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات والمواقع الالكترونية اعداد في الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة.

أدوات الدراسة:

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية، وهي استثمار بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يُطلب من أفراد العينة الإجابة عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة البريدية

الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم معالجة البيانات التي تم جمعها؛ عن طريق الاستبانة وذلك للإجابة عن الدراسة واختيار الفرضيات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وشملت الأساليب

الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي
- والانحراف المعياري
- الفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة
- الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الأثر (اختبار (ت) (T-Test)

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: تتكون من العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمستشفيات منطقة الرياض
- الحدود المكانية: مستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال عام 2025م
- الحدود الموضوعية: اقتصر الدراسة في البحث عن أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين إدارة المشاريع الصحية بمستشفيات القطاع الحكومي في منطقة الرياض

خطة الدراسة

- الفصل الأول الإطار العام
- الفصل الثاني والإطار النظري والدراسات السابقة
- الفصل الثالث منهجية الدراسة
- الفصل الرابع الدراسة الإحصائية ومناقشة الفرضيات
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد محمد مختار ومحمد هدى علي 2019 الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة. إدارة التكلفة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت.
- ادريس بن حمدان وخالد محمد طلال 2007م الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي عمان الأردن.
- الشوابكة، روان عودة 2018 التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع الدور الوسيط لرأس المال الفكري.
- القحطاني، مهدي سعيد علي، عبود، عبد العليم محمد، 2019م دور التخطيط في مواجهة الصحية من وجهة نظر العاملين في مستشفى عسير المركزي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية.
- المزوغي، رمضان عقيلة علي، 2017م. دور التدريب في تحقيق كفاءة في المستشفيات الليبية، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثامن، العدد الرابع.
- الملقي، مشعل نهار، 2017. واقع تطبيق في المستشفيات الحكومية الكويتية، كلية إدارة المال والأعمال.
- ميا، علي، شيخ ديب، صالح، 2018م التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين - دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي بسلطنة عمان
- نوجي، النور، 2018م، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات - دراسة حالة مؤسسات القطاع العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19.
- بلحاج، إبراهيم قاسم 2023. دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية كلية الاقتصاد جامعة الزاوية ليبيا.
- ابراهيم، محمد خليل (2020) أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارية في جامعة ميسان. مجلة الادارة والاقتصاد / 42 العدد
- ابن خليفة، أحمد، عموري، فادية، العباسي، رمزي. (2019). فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة: مجمع عموري-بسكرة الجزائر، المجلة العربية للإدارة، مجلد. 39، ع. 3، ص. 1-20

- Mazzinian, (2021). Management of Covid-19 Crisis in Tehran University of Medical Sciences Hospitals: Challenges and Strategies, Journal of School of Public Health

- Castro Martinez, and Diaz Morilla, (2020). Management of internal and external communication in private hospitals in Spain during the COVID19 crisis, *Revista de Comunicaciones Salud*
- AbdElaal, A., Shobaki M, J., Abu-Naser S., & El Talla, S. (2021) The Impact of Strategic Planning for Increasing the Level of Performance in Egyptian Research. Vol. 5

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



The impact of strategic planning on improving health project management
in public sector hospitals in the Riyadh Region.

Prepared by: Danah Malfi Alotaibi

University number/ 251002860

/Supervision

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2025