

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي لمستشفيات محافظة الطائف

إعداد الطالب/

طلال سعود مسحل الثبتي

إشراف/

العام الدراسي:

٢٠٢٤ م

مقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة، أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً لنجاح المؤسسات في مختلف القطاعات، وبالأخص القطاع الصحي. التخطيط الاستراتيجي يُعدّ منهجية شاملة ترسم مساراً واضحاً للمؤسسة لتحقيق أهدافها طويلة الأمد وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة. في سياق المؤسسات الصحية، يكتسب التخطيط الاستراتيجي أهمية خاصة نظراً لأهمية الخدمات التي تقدمها وتأثيرها المباشر على صحة الأفراد (Johnson et al., 2017).

يعد القطاع الصحي من أهم القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، حيث تولي الحكومة اهتماماً بالغاً لتطوير الخدمات الصحية وتحسين جودتها لتلبية احتياجات المواطنين والمقيمين على حد سواء. وفي ظل التطورات العالمية والتحديات المتزايدة التي تواجه القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، مثل ارتفاع التكاليف وزيادة الطلب على الخدمات الصحية وتعقيد الأمراض، تبرز الحاجة إلى تبني نهج استراتيجي في إدارة المستشفيات. يتجلى هذا النهج في تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء التشغيلي وضمان استدامة وجودة الخدمات الصحية (Al مردف وآخرين، ٢٠٢٢).

يشمل التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، واستكشاف الفرص والتهديدات، ووضع رؤية ورسالة واضحة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، وتطوير خطط تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف (Bryson, 2018).

يرتبط الأداء التشغيلي للمستشفيات بجودة التخطيط الاستراتيجي المتبع، يساهم التخطيط الفعال في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الطبية، وتقليل أوقات الانتظار، وزيادة رضا المرضى، وتطوير قدرات الكوادر الطبية والإدارية (Ginter et al., 2018).

يواجه القطاع الصحي في محافظة الطائف تحديات تتطلب نهجاً استراتيجياً للتعامل معها، مثل الزيادة السكانية، والتغيرات الديموغرافية، والتقلبات الموسمية في الطلب على الخدمات الصحية نتيجة النشاط السياحي، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية السريعة في المجال الطبي (Almalki et al., 2011).

يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً محورياً في مساعدة مستشفيات الطائف على التكيف مع التحديات وتحويلها إلى فرص للتطوير والنمو. يمكن للمستشفيات من خلال التخطيط الدقيق توقع التغيرات المستقبلية في الطلب على الخدمات الصحية، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتطوير البنية التحتية لتلبية احتياجات السكان والزوار (Raza & Khalid, 2023).

يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التعاون والتنسيق بين الأقسام والإدارات داخل المستشفى، وكذلك بين المستشفى والمؤسسات الصحية الأخرى في المحافظة، مما يضمن تكامل الخدمات الصحية وتحسين جودتها وكفاءتها (Ginter et al., 2018).

لا يقتصر تحسين الأداء التشغيلي لمستشفيات الطائف من خلال التخطيط الاستراتيجي على الجوانب الإدارية والمالية فقط، بل يمتد لتحسين تجربة المريض بشكل شامل، مما يضمن توفير بيئة علاجية متكاملة تراعي الاحتياجات الجسدية والنفسية للمرضى وتضمن سلامتهم وراحتهم خلال العلاج (Teisberg et al., 2020).

في ظل التوجه العالمي نحو الرعاية الصحية القائمة على القيمة، يصبح التخطيط الاستراتيجي أداة لا غنى عنها لتحقيق التوازن بين جودة الخدمة الصحية وتكلفتها، مما يساعد المستشفيات على تحديد مجالات التحسين وفرص خفض التكاليف دون المساس بجودة الرعاية المقدمة للمرضى (Dowling, 2022).

ومن هنا ظهرت فكرة دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي لمستشفيات محافظة الطائف كمحاولة جادة لفهم وتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التشغيلي في سياق محلي محدد تسعى الدراسة لتحقيقه.

مشكلة الدراسة:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التحديات الجوهرية التي تواجهها مستشفيات محافظة الطائف في سعيها لتحسين أدائها التشغيلي وتلبية الاحتياجات الصحية المتنامية للسكان، وذلك في ظل الضغوط المتزايدة التي يشهدها القطاع الصحي. فعلى الرغم من الجهود الحثيثة المبذولة لتطوير الخدمات الصحية، لا تزال هناك فجوات ملحوظة في الأداء التشغيلي، والتي تنعكس سلباً على جودة الرعاية الصحية المقدمة وكفاءة استثمار الموارد المتاحة. وبالرغم من الإقرار بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لتعزيز الأداء التشغيلي، إلا أن هناك ندرة ملحوظة في الدراسات الأكاديمية التي تتناول بالتحليل والتقييم تأثير هذا التخطيط على الأداء التشغيلي للمستشفيات في السياق الخاص لمحافظة الطائف. هذا النقص في الأدبيات البحثية يشكل فجوة معرفية تستدعي الدراسة والتحليل، مما يبرز الحاجة الملحة لإجراء بحث متعمق حول هذا الموضوع.

تتجلى هذه المشكلة في عدة مظاهر، منها:

- (١) عدم وضوح العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحالية ومؤشرات الأداء التشغيلي في مستشفيات المحافظة.
- (٢) وجود تفاوت في مستويات الأداء التشغيلي بين المستشفيات المختلفة في المحافظة، مما يشير إلى اختلافات في فعالية التخطيط الاستراتيجي المتبع.
- (٣) الحاجة إلى تحديد وتقييم العوامل التي تؤثر على فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي للمستشفيات.
- (٤) ضرورة فهم كيفية مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع متطلبات تحسين الأداء التشغيلي في سياق التحديات الخاصة بمحافظة الطائف، مثل الطبيعة السياحية للمنطقة والتغيرات الموسمية في الطلب على الخدمات الصحية.
- (٥) الحاجة إلى تطوير آليات لقياس وتقييم تأثير التخطيط الاستراتيجي على مختلف جوانب الأداء التشغيلي في المستشفيات.
- (٦) ضرورة تحديد الممارسات الفضلى في مجال التخطيط الاستراتيجي التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء التشغيلي في مستشفيات المحافظة.

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية:

- (١) سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التشغيلي في القطاع الصحي، خاصة في سياق المملكة العربية السعودية.
- (٢) تطوير إطار مفاهيمي يربط بين عناصر التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء التشغيلي في المستشفيات، مما يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية.

ب- الأهمية العملية:

- ٣) تحسين الأداء التشغيلي: تقدم الدراسة رؤية عملية لمديري المستشفيات حول كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء التشغيلي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة.
- ٤) دعم صناع القرار: توفر الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في وزارة الصحة والجهات المعنية لتطوير السياسات والاستراتيجيات الصحية على مستوى المحافظة والمملكة.
- ٥) تحديد أفضل الممارسات: تسهم الدراسة في تحديد أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي التي يمكن تعميمها على المستشفيات الأخرى في المملكة.
- ٦) تعزيز كفاءة استخدام الموارد: تساعد نتائج الدراسة في توجيه الموارد المحدودة بشكل أكثر فعالية من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم.
- ٧) تطوير القدرات الإدارية: تقدم الدراسة أساساً لتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادات الصحية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- ٨) دعم تحقيق رؤية ٢٠٣٠: تساهم الدراسة في دعم جهود تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في القطاع الصحي من خلال تحسين أداء المستشفيات.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي لمستشفيات محافظة الطائف وتطوير إطار عمل لتعزيز هذا الدور.

الأهداف الفرعية:

- ١) تقييم واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مستشفيات محافظة الطائف:
- ٢) تقييم واقع الأداء التشغيلي في مستشفيات محافظة الطائف:
- ٣) تحليل العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، الخيارات الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية) ومؤشرات الأداء التشغيلي (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمة، الفعالية، المرونة، رضا الموظفين، الأمان والسلامة) في مستشفيات الطائف:
- ٤) تقديم توصيات عملية لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي لمستشفيات محافظة الطائف:

تساؤلات الدراسة:

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي لمستشفيات محافظة الطائف؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية:

- ١) ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مستشفيات محافظة الطائف؟

- ٢) ما مستوى الأداء التشغيلي الحالي في مستشفيات محافظة الطائف؟
- ٣) ما العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات الأداء التشغيلي في مستشفيات المحافظة؟
- ٤) ما التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مستشفيات محافظة الطائف؟
- ٥) كيف يمكن تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء التشغيلي في مستشفيات المحافظة؟
- ٦) ما الفروق في مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومستوى مؤشرات الأداء التشغيلي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية؟

فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهداف وتساؤلاتها، يمكن صياغة فروض الدراسة التالية:

الفرض الرئيسي الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء التشغيلي في مستشفيات محافظة الطائف.

الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الكفاءة التشغيلية في مستشفيات محافظة الطائف.

الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمة الصحية في مستشفيات محافظة الطائف.

الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الفعالية في مستشفيات محافظة الطائف.

الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى المرونة في مستشفيات محافظة الطائف.

الفرض الفرعي الخامس: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى رضا الموظفين في مستشفيات محافظة الطائف.

الفرض الفرعي السادس: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأمان والسلامة في مستشفيات محافظة الطائف.

الفرض الرئيسي الثاني:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، الخيارات الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية) بمستشفيات محافظة الطائف تعزي للمتغيرات الديموغرافية.

الفرض الرئيسي الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مؤشرات الأداء التشغيلي (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمة، الفعالية، المرونة، رضا الموظفين، الأمان والسلامة) بمستشفيات محافظة الطائف تعزي للمتغيرات الديموغرافية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

أجرى سيف الدين وآخرين (٢٠٢٠) دراسة بعنوان "أثر إدارة الإمداد الداخلي على الأداء التشغيلي بالمؤسسة الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية رزق البشر بوسعادة"، هدفت إلى دراسة تأثير إدارة الإمداد الداخلي على الأداء التشغيلي في المؤسسة الصحية رزق البشر بوسعادة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية رزق البشر بوسعادة، حيث تم اختيار عينة مكونة من ٦٠ موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الإمداد الداخلي (المخزون، النقل الداخلي) تؤثر إيجابياً على الأداء التشغيلي (التكلفة، الجودة، وقت التسليم). حيث وجدت الدراسة أن تحسين إدارة الإمداد الداخلي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة جودة الخدمات وتقليل تكاليف التشغيل، وأوصت الدراسة: بتبني استراتيجيات تخطيط الإمداد الداخلي لتعزيز الأداء التشغيلي وتحقيق التميز في تقديم الخدمات الصحية، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة الإمداد الداخلي ورفع كفاءة العمليات التشغيلية.

وفي نفس السياق، أجرى السردية (٢٠٢١) دراسة بعنوان: "أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي في المستشفيات الأردنية الخاصة"، هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء التشغيلي في المستشفيات الأردنية الخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة المستخدمين لنظام ERP، وبلغ عددهم ٦٣٣ فرداً. تم استخدام المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء التشغيلي في المستشفيات الأردنية الخاصة. وجاءت جميع فقرات المتغير المستقل (تطبيق نظام ERP في المستشفيات الأردنية الخاصة) بمستوى مرتفع، في حين جاءت أبعاد المتغير التابع (الأداء التشغيلي) بمستويات متفاوتة؛ حيث كانت سرعة الخدمات المقدمة، ملائمة الخدمات المقدمة، وسهولة الخدمات المقدمة بمستوى متوسط، بينما كانت جودة الخدمات المقدمة بمستوى مرتفع، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتوظيفها في عمل المستشفيات الأردنية الخاصة، بالإضافة إلى تقديم التدريب اللازم للعاملين عليها لما له من أثر كبير على تحسين الأداء التشغيلي.

كما أجرى الحداد والحري (٢٠٢٢) دراسة بعنوان: "واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات الأهلية العاملة في محافظة إربيل"، هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي الاستراتيجي، القضايا الاستراتيجية) في المستشفيات الأهلية بمحافظة إربيل، تكون مجتمع الدراسة من القادة الإداريين في المستشفيات الأهلية بمحافظة إربيل، اليمن. اختيرت عينة مكونة من ٦٠ موظفاً من مختلف المستشفيات الأهلية في المحافظة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تبين أن هناك تطبيقاً للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في المستشفيات الأهلية بمحافظة إربيل بمستوى دلالة ($a < 0.05$)، أثبتت الدراسة وجود تطبيق فعال للرؤية الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية في المستشفيات، حيث كانت الرؤية والرسالة معلنة ومعروفة لجميع

الموظفين، وجد أن التحليل البيئي والقضايا الاستراتيجية يتم التعامل معها بجدية وتؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمستشفيات، أظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً جيداً للأهداف الاستراتيجية وأنها متوافقة مع الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمستشفيات، وأوصت الدراسة بتعزيز الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل مستمر في المستشفيات الأهلية لتحسين أدائها على المدى الطويل.

وفي نفس السياق، أجرى مسعود وعبد الفتاح ومحمود (٢٠٢٢) دراسة بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا: راسة تطبيقية على صحة بيشة "هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا في مديرية صحة بيشة، واستكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في مواجهة الأزمات الصحية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة بيشة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من ١٠٢ فرداً من العاملين في هذه المديرية، ومن أهم النتائج التي توصلها إليها البحث: جاء مستوى التخطيط الاستراتيجي في مديرية صحة بيشة بدرجة عالية، حيث أكد أفراد الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين القدرة على التعامل مع الأزمات الصحية، كما أظهرت النتائج موافقة شديدة بين أفراد الدراسة على متطلبات التخطيط الاستراتيجي، مثل توفير الإمكانيات اللازمة، ودعم عملية التدريب والتطوير للعاملين، وأشارت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات في مواجهة أزمة كورونا، كما بينت الدراسة أن هناك ممارسات إيجابية في التعامل مع أزمة كورونا، مثل تسخير الجهود لإيجاد حلول للأزمة والشفافية في التعامل معها، وأظهرت التجربة العملية أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي واستعداد الأفراد لمواجهة الأزمات المستقبلية، ومن أهم توصيات الدراسة: إقامة دورات تدريبية وورش عمل للقيادات في مديرية صحة بيشة لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم التخطيطية، وإجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي في قطاعات ومناطق أخرى، وتحديد المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

كما أجرى لويس (٢٠٢٣) دراسة بعنوان: " دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الدواء بالقاهرة"، هدفت اختبار تأثير تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على الأداء التشغيلي في شركات قطاع الدواء بالقاهرة. قسم الباحث نظام تخطيط موارد المؤسسة إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي: نظام إدارة الموارد المالية، نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة سلسلة التوريد، نظام إدارة علاقات العملاء، ونظام إدارة المشاريع، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات قطاع الدواء بالقاهرة، حيث استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية الطبقية لتحديد حجم العينة التي بلغت ٣٧٢ فرداً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات وزعت على عينة الدراسة، وأظهرت النتائج وجود تأثير كبير لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بأبعاده المختلفة (نظام إدارة الموارد المالية، نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة سلسلة التوريد، نظام إدارة علاقات العملاء، نظام إدارة المشاريع) على الأداء التشغيلي بأبعاده المختلفة (الجودة، التكلفة، المرونة، سرعة التسليم، البحث والتطوير) في شركات قطاع الدواء بالقاهرة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة لتحسين الأداء التشغيلي في الشركات، وتقديم التدريب المناسب للعاملين لضمان فعالية التطبيق، والعمل على تحسين تكامل الأنظمة المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.

أجرى الهاشم وأبو الغنم (٢٠٢٤) دراسة بعنوان: "أثر خصائص البيانات الضخمة في الأداء التشغيلي في شركات التأمين الأردنية"، هدفت إلى قياس تأثير خصائص البيانات الضخمة (الحجم، التنوع، السرعة، القيمة المضافة، الصدق) على

الأداء التشغيلي (الجودة، التسليم، المرونة، تخفيض التكلفة) في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددهم ٨٨٢ موظفًا. نظراً لحجم مجتمع الدراسة الكبير، تم اختيار عينة قصدية مكونة من ٣٠٠ موظف من الإدارة العليا والوسطى كعينة للدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات وزعت على العينة المختارة، وأظهرت النتائج وجود تأثير كبير لكل أبعاد خصائص البيانات الضخمة (الحجم، التنوع، السرعة، القيمة المضافة، الصدق) على الأداء التشغيلي في شركات التأمين الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام البيانات الضخمة لتحسين الأداء التشغيلي في الشركات وتقديم التدريب المناسب للعاملين لضمان فعالية التطبيق.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

أجرى Sharma & Modgil (٢٠١٩) دراسة بعنوان ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة سلسلة التوريد والأداء التشغيلي: دراسة تجريبية لصناعة الأدوية الهندية"، هدفت إلى استقصاء تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي في صناعة الأدوية الهندية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة التبادلية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة سلسلة التوريد وتأثيرها على الأداء التشغيلي، اعتمدت الدراسة على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات، وتم جمع البيانات من مؤسسات مختلفة في صناعة الأدوية الهندية من خلال مسح استبائي موجه للمختصين في الصناعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة سلسلة التوريد على الأداء التشغيلي، ووجود تأثير للممارسات إدارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتي بدورها تؤثر على الأداء التشغيلي، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الشراكات الاستراتيجية مع الموردين وإدارة المشتريات ومشاركة المعلومات وإدارة الجودة والمخزون تعد ضرورية لتحسين الأداء التشغيلي.

أجرى Ghasemi & Nejad & Aghaei (٢٠٢١) دراسة بعنوان "العلاقة بين التوجه نحو إدارة المعرفة والأداء التشغيلي في السياحة الطبية (نظرة عامة على نموذج الأداء خلال جائحة كوفيد-١٩ وما بعدها)" هدفت إلى تقييم العلاقة بين التوجه نحو إدارة المعرفة والأداء التشغيلي في قطاع السياحة العلاجية، مع التركيز على كيفية تأثير إدارة الوقت، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة على سرعة الابتكار والأداء التشغيلي خلال فترة جائحة COVID-19 وبعدها، اعتمدت الدراسة على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات، باستخدام برنامج AMOS 23.0، تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على مديري المستشفيات الدولية في إيران، مع استخدام تقنية العينة الملائمة للحصول على العينة المطلوبة، وتكونت عينة الدراسة من ٢٦٩ مفردة من مديري المستشفيات الدولية في إيران، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن مجالات إدارة المعرفة المتمثلة في (إدارة الوقت، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة) لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التشغيلي، كما تبين أن سرعة الابتكار لها تأثير وسيط بين علاقة التوجه نحو إدارة المعرفة بالأداء التشغيلي في قطاع السياحة العلاجية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير على السياحة العلاجية خلال فترة جائحة COVID-19 وما بعدها، وأوصت الدراسة: بتحسين إدارة الوقت، والتكلفة، والجودة في عمليات الابتكار لزيادة سرعة الابتكار وتحسين الأداء التشغيلي في المستشفيات الدولية.

أجرى Tarigan and Siagian (٢٠٢١) دراسة بعنوان: آثار التخطيط الاستراتيجي وإستراتيجية الشراء والشراكة الإستراتيجية على الأداء التشغيلي، هدفت إلى التعرف على تأثير التخطيط الإستراتيجي، وإستراتيجية الشراء، والشراكة الإستراتيجية، على الأداء التشغيلي في سياق سلسلة التوريد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم

استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (١٣٥) مستجيباً في شركة تصنيع مقرها في منطقة جاوة الشرقية بإندونيسيا، وقد استخدم لتحليل البيانات تقنية PLS وتوصلت الدراسة الى أنّ التخطيط الاستراتيجي للشركة المصنعة يؤثر على إستراتيجية الشراء والشراكة الإستراتيجية. وتظهر النتيجة أيضاً أنّ إستراتيجية الشراء من خلال التقييم الدوري لقدرة الموردين تؤثر على الشراكة الإستراتيجية من حيث مشاركة الموردين في العمليات التجارية للشركة، بشكل عام يؤثر التخطيط الإستراتيجي وإستراتيجية الشراء والشراكة الإستراتيجية على الأداء التشغيلي، كما تبين أنّ إستراتيجية الشراء والشراكات الإستراتيجية تتوسط في تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق معظم الدراسات على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات الصحية، كما في دراسات الحداد والحري (٢٠٢٢) ومسعود وآخرون (٢٠٢٢)؛ كما تركز العديد من الدراسات على أهمية استخدام التكنولوجيا والأنظمة الحديثة مثل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحسين الأداء التشغيلي، كما في دراسات السردية (٢٠٢١) ولويس (٢٠٢٣)؛ تتفق الدراسات على أهمية إدارة الموارد والعمليات الداخلية في تحسين الأداء التشغيلي، كما في دراسة سيف الدين وآخرين (٢٠٢٠).

بينما تختلف الدراسات في نطاق التطبيق، حيث تركز بعضها على المستشفيات الحكومية وأخرى على المستشفيات الخاصة أو الأهلية؛ تتنوع الدراسات في تناولها لأبعاد الأداء التشغيلي، فبعضها يركز على الجودة والتكلفة، بينما تضيق أخرى أبعاداً مثل المرونة وسرعة التسليم، تختلف الدراسات في المتغيرات المستقلة المؤثرة على الأداء التشغيلي، فبعضها يركز على التخطيط الاستراتيجي، وأخرى على إدارة الجودة الشاملة أو إدارة سلسلة التوريد.

ما يميز الدراسة الحالية: تركز الدراسة الحالية على مستشفيات محافظة الطائف تحديداً، مما يوفر نظرة متعمقة لواقع التخطيط الاستراتيجي والأداء التشغيلي في هذه المنطقة الجغرافية المحددة؛ تجمع الدراسة بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والأداء التشغيلي كمتغير تابع، مما قد يوفر رؤية شاملة للعلاقة بينهما في سياق المستشفيات؛ قد تأخذ الدراسة في الاعتبار التحديات الحالية التي تواجهها المستشفيات، مثل تأثير جائحة COVID-19، مما يجعلها أكثر ملاءمة للواقع الحالي.

الفجوة البحثية: معظم الدراسات السابقة لم تركز بشكل خاص على محافظة الطائف، مما يترك فجوة في فهم واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء التشغيلي في مستشفيات هذه المنطقة؛ هناك حاجة لدراسة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التشغيلي في سياق المستشفيات السعودية بشكل عام ومستشفيات الطائف بشكل خاص، حيث أن معظم الدراسات السابقة إما ركزت على جانب واحد أو تمت في بيئات مختلفة؛ قد تكون هناك فجوة في دراسة تأثير التحديات الحديثة (مثل الأوبئة العالمية) على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التشغيلي في المستشفيات.

منهجية الدراسة:

(١) نوع الدراسة: دراسة وصفية تحليلية:

تُعد هذه الدراسة وصفية لأنها تهدف إلى وصف مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء التشغيلي في مستشفيات محافظة الطائف، كما أنها تحليلية لأنها تسعى إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين (التخطيط الاستراتيجي، الأداء التشغيلي).

(٢) منهج الدراسة:

تتطلب طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها الاعتماد على المنهج البحثي الأنسب، والذي يضمن تحقيق تلك الأهداف ودراسة المشكلة بشكل أكثر فعالية. بناءً على ذلك، اختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسته، يتميز هذا المنهج بقدرته على دراسة المشكلة كما هي في الواقع العملي، حيث يركز على وصفها وصفاً دقيقاً، ثم تحليلها بأسلوب كمي ونوعي. كما يتيح هذا المنهج للباحثة ربط المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتفسيرها وتحليلها بطريقة منهجية، مما يؤدي إلى استخلاص نتائج ذات صلة وثيقة بالمشكلة المدروسة.

(٣) مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المستشفيات المختارة في محافظة الطائف، والبالغ عددهم ٧٣٠٢ فرداً. يشمل هذا المجتمع المستشفيات الحكومية والخاصة والعسكرية التي تم اختيارها لأسباب متعددة، منها:

(١) التنوع في تقديم الخدمات الصحية: تشمل المستشفيات المختارة مجموعة واسعة من التخصصات الطبية، بدءاً من المستشفيات العامة مثل مستشفى الملك فيصل، مروراً بالمستشفيات التخصصية مثل مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي، إلى المستشفيات النفسية مثل مستشفى الصحة النفسية بالطائف. هذا التنوع يتيح دراسة كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على مختلف جوانب الأداء التشغيلي في بيئات طبية متنوعة.

(٢) تمثيل شامل للقطاعات الحكومي والخاص والعسكري: تضم المستشفيات المختارة مؤسسات من القطاعات الحكومية والخاصة والعسكرية، مما يوفر فرصة لدراسة الفروقات في الأداء التشغيلي بين هذه القطاعات المختلفة. هذا التمثيل الشامل يساعد في تحديد كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يعزز من الأداء التشغيلي عبر مختلف أنواع المستشفيات.

(٣) التغطية الجغرافية الواسعة: تنتشر المستشفيات المختارة في مناطق مختلفة من محافظة الطائف، مما يضمن شمولية الدراسة وتغطيتها لجزء كبير من السكان. هذا يتيح فهماً أعمق لكيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التشغيلي في مناطق جغرافية متنوعة.

(٤) الأهمية النسبية للمستشفيات: تمثل المستشفيات المختارة نقاطاً محورية في تقديم الرعاية الصحية في محافظة الطائف، سواء على مستوى التخصص أو الخدمة العامة. اختيار مستشفيات ذات أهمية استراتيجية يساهم في تقديم نتائج يمكن تعميمها على مستوى المحافظة أو حتى على المستوى الوطني.

(٥) حجم المستشفيات وسعتها: تتفاوت المستشفيات المختارة من حيث حجمها وعدد العاملين فيها، مما يساعد في دراسة تأثير حجم المؤسسة على فعالية التخطيط الاستراتيجي. فالمستشفيات الكبيرة مثل مستشفى الملك عبد العزيز

التخصصي توفر بيئة مثالية لدراسة إدارة العمليات الكبيرة، بينما المستشفيات الأصغر مثل مستشفى العدواني تقدم فرصة لدراسة كيفية تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة.

(٦) إمكانية الوصول إلى البيانات: توفر المستشفيات المختارة بيانات متاحة وموثوقة يمكن استخدامها في تحليل الأداء التشغيلي. توفر هذه البيانات إمكانيات تحليلية قوية لتعزيز جودة الدراسة وموثوقيتها.

تساهم هذه الأسباب في جعل المستشفيات المختارة مجتمعًا مثاليًا لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي، مما يؤدي إلى نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق في السياقات الصحية المشابهة، ويوضح الجدول التالي توزيع العاملين في المستشفيات المختارة كمجتمع للدراسة.

جدول رقم (١) توزيع العاملين في المستشفيات

المستشفى	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية	المجموع
مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي	٥١	٢٠٢	١٠١٢	١٢٦٥
مستشفى الصحة النفسية بالطائف	٢٤	١٠٣	٤٠٧	٥٣٤
مستشفى الملك فيصل	٣١	١٥٤	٨٠٢	٩٨٧
مستشفى الأطفال بالطائف	٢٧	١٢٣	٧٠٤	٨٥٤
مستشفى الهدا العسكري	٤٢	١٥٢	٩٠٥	١٠٩٩
مستشفى الأمير منصور العسكري	٣٨	١٣٦	٨٥١	١٠٢٥
مستشفى النهضة	١٧	٧٧	٣٠٢	٣٩٦
مستشفى العدواني	١١	٦٢	٣٠٦	٣٧٩
مستشفى الطائف الطبي	٢١	٧١	٣٥٢	٤٤٤
مستشفى الأمين	١٢	٥٣	٢٥٤	٣١٩
المجموع	٢٤٧	١١٣٣	٥٨٩٥	٧٣٠٢

المصدر: إعداد الباحث بناءً على التواصل المباشر مع إدارات الموارد البشرية في المستشفيات المختارة في محافظة الطائف.

من منطلق اهتمامات الباحث في تحقيق أفضل النتائج وضمان إمكانية تعميمها، فلقد اعتمدت الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في تحديد عينة الدراسة، واعتمد البحث على موقع (Sample Size Calculator, 2024) لتحديد حجم لتحديد حجم العينة الأمثل، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

Calculator.netFINANCIALFITNESS & HEALTH

home / math / sample size calculator

Sample Size Calculator

Find Out The Sample Size

This calculator computes the minimum number of necessary samples to meet the desired statistical constraints.

Result

Sample size: **366**

This means 366 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within $\pm 5\%$ of the measured/surveyed value.

Confidence Level: 95%
Margin of Error: 5%
Population Proportion: 50% Use 50% if not sure
Population Size: 7302 Leave blank if unlimited population size.

CalculateClear

شكل رقم (١) حجم عينة الدراسة

المصدر: Sample Size Calculator. (2024). <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>?

من خلال الشكل السابق نجد أن حجم أفراد عينة البحث من العاملين بالمستشفيات (محل الدراسة) يجب ألا يقل عن (٣٦٦) مفردة، ولتوزيع حجم عينة الدراسة الذي تم تحديده بـ ٣٦٦ فردًا على المستشفيات والمستويات الإدارية المختلفة، اعتمد الباحث على المعادلة التالية:

عدد العاملين في المستشفى * حجم العينة

مجتمع الدراسة

ويوضح الجدول التالي وفقاً للمعادلة السابقة توزيع حجم العينة المستهدف لكل مستشفى من المستشفيات المختارة بمستويات الإدارية المختلفة.

جدول رقم (٢) توزيع حجم عينة الدراسة المستهدف على المستشفيات والمستويات الإدارية المختلفة في محافظة الطائف

المستشفى	حجم عينة الدراسة المستهدف	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية
مستشفى الملك عبد العزيز التخصصي	٦٣	٣	١٠	٥٠
مستشفى الصحة النفسية بالطائف	٢٧	١	٥	٢١
مستشفى الملك فيصل	٤٩	٢	٨	٣٩
مستشفى الأطفال بالطائف	٤٣	١	٦	٣٦
مستشفى الهدا العسكري	٥٦	٢	٨	٤٦
مستشفى الأمير منصور العسكري	٥١	٢	٧	٤٢
مستشفى النهضة	٢٠	١	٤	١٥
مستشفى العدواني	١٩	١	٣	١٥
مستشفى الطائف الطبي	٢٢	١	٤	١٧
مستشفى الأمين	١٦	١	٣	١٢
المجموع	٣٦٦	١٥	٥٨	٢٩٣

المصدر: إعداد الباحث

أدوات الدراسة:

سيستخدم الباحث في هذه الدراسة أداة الاستبيان: وهي أحد أدوات جمع البيانات التي تستند الدراسة عليها في الحصول على معلومات علمية مقننة من المبحوثين في إطار الموضوع الأساسي للدراسة، وسوف يتم تطبيقه بمستوييه: الاستقصاء الورقي والاستقصاء الإلكتروني لجمع البيانات المتعلقة بالعلاقة بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء التشغيلي في مستشفيات محافظة الطائف، وسيتم تصميم الاستقصاء ويتكون من قسمين رئيسيين (البيانات العامة لمستشفيات محافظة الطائف والخصائص الديموغرافية لأفراد عين الدراسة، وأسئلة الاستقصاء).

كما سيستخدم الباحث المقابلة كأداة من أدوات الدراسة: من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يتطلب الإجابة والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث وبعض القيادات بـمستشفيات محافظة الطائف، والمسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في مستشفيات محافظة الطائف.

حدود البحث:

حدود البحث تحدد نطاق دراستك وتوضح القيود التي تحكم تعميم نتائجها.

١) الحدود الموضوعية:

- يركز البحث على دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التشغيلي في المستشفيات.
- يقتصر على دراسة أبعاد محددة للتخطيط الاستراتيجي (مثل: صياغة الاستراتيجية، تنفيذها، تقييمها).
- يتناول مؤشرات محددة للأداء التشغيلي (مثل: جودة الخدمات، كفاءة استخدام الموارد، رضا المرضى، الأداء المالي).

(٢) الحدود المكانية:

- يقتصر البحث على المستشفيات الواقعة في نطاق محافظة الطائف.
- يشمل المستشفيات الحكومية والخاصة في المحافظة.

(٣) الحدود الزمانية:

- يتم إجراء البحث خلال العام الدراسي الحالي.
- يتناول البحث بيانات الأداء التشغيلي للمستشفيات خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

(٤) الحدود البشرية:

- يستهدف البحث فئات محددة من العاملين في المستشفيات، تشمل:
- الإدارة العليا (المدرء التنفيذيون، مدرء التخطيط الاستراتيجي).
- الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام).
- العاملين في الوظائف الطبية والإدارية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية تنظيمية مُمنهجة تُستخدم لتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ووضع الأهداف الاستراتيجية لتحقيق تلك الرؤية، بالإضافة إلى تحديد الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (Bryson, 2018)، هذه العملية تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، وتطوير استراتيجيات مناسبة لمواجهةها (David & David, 2017). ويُعرف التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات هو عملية منهجية لتحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة الصحية وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل. يتضمن هذا المفهوم تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بشكل فعال لتحسين الأداء التنظيمي وجودة الرعاية الصحية (Ginter et al., 2018). أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصحية:

- تحسين جودة الخدمات الصحية: التخطيط الاستراتيجي يساعد في وضع معايير وأهداف واضحة لتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، مما يؤدي إلى زيادة رضا المرضى وتحسين النتائج الصحية (Sadeghi, Barzi, Mikhail, & Shabot, 2013).
- زيادة الكفاءة التشغيلية: من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمؤسسات الصحية تحسين استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل، وتقليل الهدر، وزيادة الفعالية والكفاءة في العمليات التشغيلية (Fottler, Ford, & Heaton, 2010).
- مواجهة التحديات البيئية: التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات الصحية على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، مثل التغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والسياسية، مما يساعد على البقاء والنمو في بيئة تنافسية (Ginter et al., 2018).

— تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة ومتكاملة، يمكن للمؤسسات الصحية تحسين قدرتها التنافسية في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Porter, 1996)

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

سيتم تمثيل التخطيط الاستراتيجي في الدراسة الحالية من خلال أربعة أبعاد على النحو التالي:

أ- التحليل الاستراتيجي:

التحليل الاستراتيجي هو عملية فحص وتحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية. هذا التحليل يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة ووضع استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها (درة وجرادات، ٢٠١٤).

تحليل البيئة الداخلية: يركز على تقييم الموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة، مثل الموارد البشرية، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، والعمليات الداخلية. يتم استخدام تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والتعرف على الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي يجب التعامل معها بفعالية (Bryson, 2018).

تحليل البيئة الخارجية: يتضمن تحليل العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، والبيئية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة. الأدوات الشائعة لهذا التحليل تشمل تحليل PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) (David & David, 2017).

ب- الأهداف الاستراتيجية:

يعبر الهدف عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، وقد يكون طويل الأجل ويقدر بفترة حوالي خمس سنوات، أو متوسط الأجل وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات، وقصيرة الأجل وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال سنة واحدة (Mohammed, 2023).

وتشير الأهداف الإستراتيجية إلى مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهي بمثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة، والأهداف الإستراتيجية هي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز للمنظمة ومدى قدرتها التنافسية، وتشير الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من الغايات التنافسي بعيدة المدى تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها وأن تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم واستجابة ومهارتهم، إذ تعتبر ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة حية لها (Kornelius et al., 2020).

ج- الخيارات الاستراتيجية:

ويتم تعريف الاختيار الإستراتيجي على أنه قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية المختلفة، الذي يمثل أفضل تمثيل لرؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، بحيث يتم القرار الذي تم اختياره على بعض البدائل المنتقاة عن طريق تقييم تلك البدائل باستخدام عدد من الأدوات التي تساعد في تحديد البديل الإستراتيجي الملائم، وتستلزم عملية الاختيار توفر التفكير والتحليل الإستراتيجي لدى متخذي القرارات، فضلاً عن توفر مجموعة من الأدوات التي تستخدم في تقييم مختلف البدائل الإستراتيجية بهدف تضيق عدد البدائل أمام المدراء لاتخاذ البديل الأنسب (Goleman et al., 2016).

وعلى الرغم من أن الخيارات الإستراتيجية والأهداف والتخطيط كلها متشابهة ومتربطة، بالإضافة إلى كونها حيوية لنجاح المنظمة، إلا أنها تختلف عن بعضها البعض بشكل عام، حيث أن الخيارات الإستراتيجية هي مسارات العمل المختلفة التي يمكن للمنظمة اتخاذها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعملية التخطيط الإستراتيجي هي الطريقة المستخدمة لتحديد

واختيار تلك الخيارات بناءً على تحليل البيئة الخارجية والداخلية، فيما الأهداف الإستراتيجية هي النتائج المرغوبة التي تريد المنظمة تحقيقها من خلال تنفيذ خياراتها الإستراتيجية المختارة (Hassanabadi, 2019).

د- الرؤية الاستراتيجية:

توفّر الرؤية الإستراتيجية خريطة الطريق للمنظمات في المستقبل، وقد عُرفت الرؤية الإستراتيجية على أنّها الصورة التي ترغب المنظمات في أن تكون عليها في المستقبل (Thongsookularn, 219)، حيث يمكن أن يشمل ذلك التوجيه وإطار التفكير للمنظمات لوضع وإعلان أهدافها على المدى القصير والطويل، مما قد تقوم الشركات بتغيير أو تكييف أنشطتها التجارية من أجل تحقيق أهدافها المرجوة من خلال الإجراء الهادف، وتسهم الرؤى الهادفة في إلهام كل فرد في المنظمة لأداء مهامه بدافعية، مما يؤدي إلى استمرار المنظمة في الصعود إلى الاتجاه المقصود (Tankovic, 2013).

تعد الرؤية الإستراتيجية ضرورية لمستقبل المنظمات لأنّها تعكس قيم هذه المنظمات وأغراضها وأهدافها، حيث تعتبر الرؤية الإستراتيجية أمراً بالغ الأهمية للمنظمات حتى تتمكن من تطوير وتنفيذ خطة إستراتيجية تسهم في التقدّم التنظيمي، وقد تم تعريف الرؤية الإستراتيجية على أنّها صورة شاملة وطويلة المدى لأهداف المنظمة وطرق تحقيق تلك الأهداف عن طريق توجيه إستراتيجية الشركة وقراراتها (Saddhono et al., 2020). حيث تسمح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بتحديد التغيرات البيئية والاستجابة لها، ووضع أهداف وأولويات واضحة، وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف، الأمر الذي يساعد في تركيز جهود المنظمة والتأكد من أن جميع أعمالها تتماشى مع رسالتها وأهدافها (Thongsookularn, 2019).

ثانياً: مفهوم الأداء التشغيلي:

الأداء التشغيلي يُشير إلى كفاءة وفعالية العمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. يشمل الأداء التشغيلي مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تقيس جوانب مختلفة من العمل اليومي للمؤسسة، مثل الجودة، الكفاءة، الإنتاجية، ورضا العملاء.

الأداء التشغيلي هو نتاج تفاعل معقد بين الموارد المتاحة، العمليات التشغيلية، والإدارة الاستراتيجية. من خلال تحسين الأداء التشغيلي، تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Sritoomma, 2018).

أهمية الأداء التشغيلي:

- تحسين الكفاءة: الأداء التشغيلي يهدف إلى استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة وجهد (Geminarqi & Purnomo, 2023).
- جودة الخدمة:
- تحسين الأداء التشغيلي يسهم في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة، مما يزيد من رضا العملاء وثقتهم (Ferreira et al., 2023).
- الاستجابة للتغيرات: الأداء التشغيلي الجيد يساعد المؤسسات على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية (Ginter et al., 2018).

أبعاد الأداء التشغيلي:

- الأداء التشغيلي للمؤسسات، وخاصة في مجال الرعاية الصحية، يشمل عدة أبعاد رئيسية تهدف إلى تحسين الكفاءة، الجودة، والفعالية في تقديم الخدمات. تشمل أبعاد الأداء التشغيلي ما يلي:
- أ- الكفاءة التشغيلية: تشير إلى استخدام الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ممكن. يتضمن ذلك تقليل الهدر، وتحسين العمليات الداخلية، وزيادة الإنتاجية (Geminarqi & Purnomo, 2023).
 - ب- جودة الخدمة: تعكس مستوى الخدمة المقدمة ومدى تلبيتها لاحتياجات وتوقعات العملاء. يتم قياس جودة الخدمة من خلال مؤشرات مثل معدلات النجاح في العلاج، رضا المرضى، ومستوى الرعاية المقدمة (Ferreira et al., 2023).
 - ج- الفعالية: تشير إلى مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. يتضمن ذلك تقييم النتائج الصحية ومدى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط الاستراتيجية (Schmidt & Brown, 2024).
 - د- المرونة: قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية بسرعة وفعالية. تشمل المرونة القدرة على الاستجابة للتحديات الجديدة، مثل التغيرات التكنولوجية أو التغيرات في احتياجات السوق (Ginter et al., 2018).
 - هـ- رضا الموظفين: يرتبط رضا الموظفين بمستوى رضاهم عن بيئة العمل، الدعم الإداري، وفرص التطوير المهني. يعتبر رضا الموظفين عاملاً مهماً في تحسين الأداء التشغيلي لأنه يؤثر على إنتاجيتهم والتزامهم بجودة الخدمة (Cao et al., 2024).
 - و- الأمان والسلامة: تشمل معايير الأمان والسلامة في العمليات التشغيلية، مثل معدلات الحوادث، والالتزام بالبروتوكولات الصحية، والتدابير الوقائية. يعد الحفاظ على مستويات عالية من الأمان والسلامة من أساسيات الأداء التشغيلي الفعال (Bacelar-Silva et al., 2024).

ثالثاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التشغيلي:

- التخطيط الاستراتيجي والأداء التشغيلي مترابطان بشكل وثيق، حيث يُسهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات، خاصة في قطاع الرعاية الصحية. تتجلى هذه العلاقة في النقاط التالية:
- أ- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف الطويلة الأمد للمؤسسة ووضع استراتيجيات لتحقيقها. من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات بفعالية، يمكن تحسين الأداء التشغيلي وزيادة الكفاءة (Bryson, 2018).
 - ب- تحليل البيئة وتحديد الفرص: يمكن من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف. يساعد هذا التحليل في وضع خطط تنفيذية تعزز الأداء التشغيلي من خلال استغلال الفرص ومعالجة التهديدات (David & David, 2017).
 - ج- تخصيص الموارد بفعالية: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تخصيص الموارد بشكل أفضل، مما يضمن استخدامها بفعالية لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية وتقليل الهدر، مما يعزز الأداء التشغيلي (Ginter et al., 2018).
 - د- تحسين الجودة والكفاءة: يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يوجه المؤسسة نحو تحسين الجودة في تقديم الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية، من خلال وضع معايير وأهداف محددة للجودة وتطبيق أفضل الممارسات التشغيلية (Geminarqi & Purnomo, 2023).
 - هـ- التكيف مع التغيرات: التخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية والسياسية بمرونة، مما يعزز الأداء التشغيلي ويضمن استدامة النمو والنجاح (Sadeghi et al., 2013).

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

آل مردف، عبد الله ناصر حمد وبن معتوق، عبد الرزاق ومحمود، عبد الحفيظ عثمان. (٢٠٢٢). دور الموارد البشرية في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في القطاع الصحي السعودي. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)*، ٣(٣٥): ٣٦-٦٣.

الحداد، أصيل على حسن والحريري، خالد حسن على (٢٠٢٢). واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات الأهلية العاملة في محافظة إب اليمن. *مجلة جامعة الجزيرة*، ٧(١٣)، ٣٥٩-٣٨٣.

السردية، إيمان محمود علي. (٢٠٢١). أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء التشغيلي في المستشفيات الأردنية الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1299322> [http://search.mandumah.com/Record/1299322].

القحطان، مسعود مناحي ذيب وعبد الفتاح، طلعت رشاد ومحمود، عبد الحفيظ عثمان. (٢٠٢٢). أثر التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا: راسة تطبيقية على صحة بيشة. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)*، ٣(٢٧)، ٣٠-٤٤.

الهاشم، عامر مغلد داود وأبو الغنم، خالد محمد (٢٠٢٤). أثر خصائص البيانات الضخمة في الأداء التشغيلي في شركات التأمين الأردنية. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*، ٩(١)، ١٣٧-١٦٤. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1457662

درة، عبد الباري إبراهيم وجرادات، ناصر. (٢٠١٤). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق*. الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

سيف الدين، بلواضح أحمد ومحمد، جلوي وعمر، مهدي. (٢٠٢٠). أثر إدارة الإمداد الداخلي على الأداء التشغيلي بالمؤسسة الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية رزيق البشير بوسعادة. *مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية*، ١٧٨-٢٠٠.

لويس، رفيق وجدي. (٢٠٢٣). دور تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الدواء بالقاهرة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٤(١)، ٢٨٣-٣٤٠. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1382928

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية:

Almalki, M., FitzGerald, G., & Clark, M. (2011). Health care system in Saudi Arabia: an overview. *EMHJ-Eastern Mediterranean Health Journal*, 17 (10), 784-793, 2011.

Bacelar-Silva, G. M., Cox III, J. F., & Rodrigues, P. (2024). Achieving rapid and significant results in healthcare services by using the theory of constraints. *Health systems*, 13(1), 48-61.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.

Cao, S., Xu, P., Qalati, S. A., & Wu, K. (2024). Impact of Employee Environmental Concerns on Sustainable Practices: Investigating Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Sustainability*, 16(13), 5823.

Dowling, E. (2022). *The care crisis: What caused it and how can we end it?*. Verso Books.

Ferreira, D. C., Vieira, I., Pedro, M. I., Caldas, P., & Varela, M. (2023). Patient Satisfaction with Healthcare Services and the Techniques Used for its Assessment: A Systematic Literature Review and a Bibliometric Analysis. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 11(5), 639. <https://doi.org/10.3390/healthcare11050639>.

Geminarqi, E. R., & Purnomo, H. (2023). Improving Operational Management Efficiency in the Food and Beverage Industry: A Systematic Literature Review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(5), 1143-1149.

Ghasemi, M., Nejad, M. G., & Aghaei, I. (2021). Knowledge management orientation and operational performance relationship in medical tourism (overview of the model performance in the COVID-19 pandemic and post-pandemic era). *Health services management research*, 34(4), 208–222. <https://doi.org/10.1177/0951484820971438>.

Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.

Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*, Pearson, Harlow, UK.

Raza, A., & Khalid, A. (2023). Strategic Management: Concepts And Applications. *Advance Journal of Econometrics and Finance*, 1(1), 27-38.

Sadeghi, S., Barzi, A., Mikhail, O., & Shabot, M. M. (2013). *Integrating Quality and Strategy in Health Care Organizations*. Jones & Bartlett Learning.

Sadeghi, S., Barzi, A., Mikhail, O., & Shabot, M. M. (2013). *Integrating Quality and Strategy in Health Care Organizations*. Jones & Bartlett Publishers.

Schmidt, N. A., & Brown, J. M. (2024). *Evidence-based practice for nurses: Appraisal and application of research*. Jones & Bartlett Learning.

- Sharma, S., & Modgil, S. (2019). TQM, SCM and operational performance: an empirical study of Indian pharmaceutical industry. *Business Process Management Journal*, 26(1), 331–370.
<https://doi.org/10.1108/bpmj-01-2018-0005>.
- Sritoomma, N. (2018). Service Excellence: Strategies for Healthcare and Nursing Services. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(10).
- Tarigan, Z & Siagian, H. (2021). The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 363-372.
- Teisberg, E., Wallace, S., & O'Hara, S. (2020). Defining and implementing value-based health care: a strategic framework. *Academic Medicine*, 95(5), 682-685.