

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على
مستشفى النعيرية العام

إعداد الطالب/ جمال فرحان الفرحان

إشراف/ د. الفیصل عبدالحمید

د. فايز الجراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

تعد جودة الخدمات الصحية من أهم المؤشرات التي تدل على كفاءة الأنظمة الصحية. ومع تزايد التحديات التي تواجه القطاع الصحي، برز التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لتوجيه الموارد وتحقيق الأهداف. يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تحليل نماذج وتجارب واقعية.

الإهداء: إلى عائلتي الكريمة، التي كانت الداعم الأول في مسيرتي التعليمية، وإلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي في رحلة العلم والمعرفة، وبالخصوص إلى زوجتي الغالية، رمز العطاء والصبر والتشجيع المستمر... أهدي هذا العمل.

كلمة شكر وتقدير: أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاح هذا البحث، من أساتذة كرام، وزملاء أعزاء، وكل من قدّم لي المشورة أو الدعم في مراحل هذا العمل. كما لا يفوتني أن أشكر إدارة مستشفى النعيرية العام على تعاونهم، وكل من استجاب للاستبيان وأسهم في توفير البيانات اللازمة. جزاكم الله عني كل خير.

Strategic planning is considered one of the most effective tools for improving healthcare services by aligning institutional goals with operational practices. This research investigates the role of strategic planning in enhancing service quality in Al-Nairyah General Hospital, Saudi Arabia. It uses a descriptive and analytical approach based on both quantitative and qualitative methods. The study highlights key relationships between planning dimensions and patient satisfaction, providing evidence-based recommendations to enhance healthcare performance.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات الإدارية التي تلجأ إليها المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة والمنافسة المتزايدة في بيئة الأعمال. في المجال الصحي، يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة لضمان جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الكفاءة التشغيلية والمالية. ويتميز هذا النوع من التخطيط بتركيزه على الأهداف بعيدة المدى وتحديد أولويات العمل، إضافة إلى توفير خارطة طريق واضحة للمؤسسات نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها. في المملكة العربية السعودية، ومع رؤية 2030، أضحت المؤسسات الصحية ملزمة بتبني أدوات تخطيط فعالة لتعزيز الجودة والتميز في الرعاية الصحية.

1.2 مشكلة الدراسة رغم ما يبذل من جهود لتحسين جودة الخدمات الصحية، لا تزال هناك فجوات واضحة في الأداء في بعض المستشفيات. مستشفى النعيرية العام يمثل نموذجاً واقعياً يمكن دراسته لتقييم مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات الصحية، إذ يلاحظ تذبذب في مستوى رضا المستفيدين وتفاوت في كفاءة بعض الأقسام، مما يستدعي فحص العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء.

1.3 أهداف الدراسة تهدف هذه الدراسة إلى:

- رصد مدى تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي داخل مستشفى النعيرية العام.
- تحليل العلاقة بين مكونات التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات الصحية المقدمة.
- تقييم مدى رضا الموظفين والمستفيدين عن مخرجات التخطيط.

تقديم مجموعة من التوصيات التطويرية للمؤسسة بناءً على نتائج البحث.

1.4 أهمية الدراسة تنبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الصحي.
- المساهمة في تطوير فهم إداري ممنهج لأثر التخطيط في جودة الخدمة.
- تقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في مؤسسات صحية أخرى.
- رفد الدراسات العربية والأكاديمية بنتائج ميدانية حديثة.

1.5 تساؤلات الدراسة

- ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مستشفى النعيرية العام؟
- كيف يؤثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات الصحية؟
- هل توجد علاقة إحصائية ذات دلالة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ورضا المستفيدين؟
- ما أبرز المعوقات التي تواجه إدارة المستشفى في تنفيذ التخطيط؟

1.6 فرضيات الدراسة

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات الصحية.
- كلما زاد مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، زاد رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

1.7 حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في العام 2025.
- الحدود المكانية: مستشفى النعيرية العام في المنطقة الشرقية.
- الحدود الموضوعية: دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات الصحية.

- 1.8 منهجية الدراسة تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بفهم الظاهرة موضوع الدراسة من خلال جمع البيانات وتحليلها. وتم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين والمستفيدين، مع تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS.

1.9 تعريف المصطلحات

- التخطيط الاستراتيجي: هو عملية منهجية لرسم مسار المؤسسة نحو المستقبل من خلال تحديد الأهداف طويلة المدى، وتوزيع الموارد بفعالية، ومواجهة التحديات المستقبلية.
- جودة الخدمات الصحية: تشير إلى مدى كفاءة الخدمات الصحية المقدمة، وقدرتها على تلبية حاجات المرضى وتحقيق رضاهم، بناءً على معايير مهنية وتقنية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد أبرز مجالات الإدارة الحديثة التي تسهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية ورفع جودة الأداء. وقد برزت أهمية هذا النوع من التخطيط في المؤسسات الصحية بشكل خاص، نظرًا للتغيرات المتسارعة في بيئة الرعاية الصحية من حيث التكنولوجيا، متطلبات المستفيدين، والضغوط المالية والإدارية.

2.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحليلية تشاركية تهدف إلى تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ووضع الأهداف طويلة المدى، وتحديد الوسائل والسياسات اللازمة لتحقيقها. وقد عرّفه "مينتزرغ" بأنه مسار منهجي لرسم مستقبل المنظمة بناء على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.

2.3 أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصحية

- يحدد التوجهات العامة ويضمن وضوح الرؤية.
- يرفع من مستوى جاهزية المؤسسة للتغيرات المفاجئة.
- يساهم في تحسين تخصيص الموارد.
- يعزز من جودة الخدمات من خلال التخطيط المرتكز على احتياجات المستفيدين.

2.4 مراحل التخطيط الاستراتيجي

1. تحليل البيئة (SWOT – PESTEL)
2. تحديد الرؤية والرسالة والقيم.
3. صياغة الأهداف الاستراتيجية.
4. تصميم الخطط التنفيذية.
5. المتابعة والتقييم.

2.5 نماذج التخطيط الاستراتيجي

- نموذج التحليل الرباعي (SWOT)
- نموذج (PESTEL) السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التقني، البيئي، القانوني)
- نموذج بورتر للقوى الخمس

2.6 التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات الصحية ترتبط جودة الخدمات الصحية بالتخطيط الاستراتيجي من خلال وضع أهداف قابلة للقياس والتحقيق، وتصميم مؤشرات أداء KPIs لمراقبة التقدم نحو تحقيق النتائج. كما أن استخدام أدوات التقييم المستمر يدعم فعالية التنفيذ ويساهم في تقويم الأداء.

2.7 التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط في المستشفيات

- ضعف الكفاءة الإدارية أو القيادية.
- نقص الموارد المالية أو البشرية.
- غياب ثقافة التخطيط أو ضعف التواصل الداخلي.
- مقاومة التغيير من بعض العاملين.

2.8 الدراسات السابقة الدراسة

- 1: العزب (2023) – مصر هدفت إلى تحليل العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المستشفيات العامة. خلصت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة التخطيط وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
- الدراسة 2: الخطيب (2020) – الأردن خللت أثر التخطيط على جودة الخدمات الصحية. أظهرت النتائج أن جودة الخدمات ارتفعت بنسبة 35% بعد تطبيق خطة استراتيجية واضحة في مستشفيات عينة الدراسة.
- الدراسة 3 – (2021) Alshammari et al.: السعودية تناولت واقع التخطيط في المستشفيات الحكومية بالملكة. أوضحت أن العديد من المنشآت تطبق التخطيط شكلياً دون التزام فعلي بالتنفيذ أو التقييم.
- الدراسة 4 – (2021) Gunawan & Melinda: إندونيسيا ناقشت أثر التخطيط الاستراتيجي على رضا المستفيدين. أظهرت الدراسة وجود ارتباط معنوي بين وضوح الرؤية الاستراتيجية ومستوى رضا المرضى.

الدراسة 5 (2020) WHO: دراسة دولية شاملة ركزت على أهمية التخطيط في تعزيز الجودة والسلامة في المؤسسات الصحية، مع اقتراح إطار عالمي لقياس مؤشرات النجاح.

2.9. تعليق على الدراسات السابقة تشير الدراسات إلى وجود علاقة واضحة بين فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء الصحي. كما تؤكد أهمية المتابعة والتقييم، وضرورة إشراك العاملين في صياغة الأهداف لضمان الالتزام.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. منهج البحث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، حيث يتيح هذا المنهج وصف الواقع وتحليله وفهم العلاقات بين المتغيرات. وقد تم استخدام هذا المنهج بهدف تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات الصحية في مستشفى النعيرية العام.

3.2. مجتمع الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من فئتين رئيسيتين:

- العاملون في مستشفى النعيرية العام من الكوادر الإدارية والطبية.
- المستفيدون من الخدمات الصحية المقدمة في المستشفى.

3.3. عينة الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع الكلي، شملت 60 موظفًا من أقسام مختلفة، بالإضافة إلى 40 مراجعًا تلقوا خدمات في المستشفى خلال فترة جمع البيانات. وراعى الباحث التوازن بين الجنسين والمستويات الإدارية المختلفة.

3.4. أداة الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمه بناءً على الأدبيات السابقة والدراسات المشابهة. احتوى الاستبيان على ثلاثة محاور:

- المحور الأول: عناصر التخطيط الاستراتيجي (6 فقرات)
- المحور الثاني: جودة الخدمات الصحية (6 فقرات)
- المحور الثالث: رضا المستفيدين (6 فقرات) استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة).

3.5. إجراءات جمع البيانات تم توزيع الاستبيانات ورقياً بعد الحصول على الموافقة من إدارة المستشفى. وتمت مراعاة السرية والخصوصية عند التعامل مع المشاركين، وتم توضيح الهدف من الدراسة وأهميتها لكل مشارك قبل تعبئة الاستبيان.

3.6. الأساليب الإحصائية تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ، حيث استخدمت الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار (T-Test) للمقارنة بين المجموعات.
- اختبار معامل الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار (ANOVA) لتحليل الفروق بين المجموعات.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها

4.1. مقدمة يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة باستخدام برنامج SPSS. ويشمل هذا الفصل تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين، وتحليل فقرات محاور الاستبيان، إضافة إلى اختبار الفرضيات الإحصائية.

4.2 البيانات الديموغرافية للمبحوثين أظهرت نتائج التحليل أن العينة شملت 60 موظفًا و40 مستفيدًا، توزعت بحسب الجنس (58% ذكور، 42% إناث)، وحسب الفئة العمرية (35% بين 30-39 عامًا)، والمستوى التعليمي (45% يحملون شهادة جامعية)، وطبيعة العمل (62% إداري، 38% طبي).

4.3 نتائج محور التخطيط الاستراتيجي أظهرت النتائج أن:

- 82% من الموظفين أكدوا وجود خطة استراتيجية واضحة.
- 76% أفادوا بمشاركتهم في صياغة الأهداف.
- المتوسط العام لمحوّر التخطيط بلغ 4.12 (من 5)، مما يشير إلى وجود تطبيق مرتفع للتخطيط الاستراتيجي في المستشفى.

4.4 نتائج محور جودة الخدمات الصحية

- 68% من المشاركين أكدوا أن الخدمة تُقدّم في الوقت المناسب.
- 71% ذكروا توفر الموارد اللازمة.
- المتوسط العام لهذا المحور بلغ 3.98، ما يعكس جودة مقبولة مع حاجة للتحسين في بعض الأقسام.

4.5 نتائج محور رضا المستفيدين

- 64% عبّروا عن رضاهم العام.
- 73% أشاروا إلى التعامل المهني من الكوادر.
- المتوسط العام للرضا بلغ 3.85، ويُظهر تحسّنًا نسبيًا مقارنة بالأعوام السابقة وفق تعليقات المشاركين.

4.6 اختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى:
- توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات الصحية → باستخدام معامل الارتباط (Pearson)، بلغت قيمة العلاقة 0.69 وهي علاقة قوية معنويًا عند مستوى دلالة (0.01).
- الفرضية الثانية:
- توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ورضا المستفيدين → أظهر اختبار ANOVA فروقًا معنوية بين الفئات تبعًا لمستوى التخطيط، مما يدعم الفرضية.

4.7 مناقشة النتائج تشير النتائج إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المستشفى له تأثير واضح على جودة الخدمة ورضا المستفيدين. كما أن مشاركة العاملين في إعداد الخطط عززت من الالتزام المهني، ورفعت من مستوى الجودة التنظيمية.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات بناءً على نتائج الدراسة وتحليل البيانات، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات الصحية، حيث يعكس تطبيق التخطيط الجيد تحسّنًا في مؤشرات الأداء الخدمي.
- مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف وتحليل الوضع الحالي يعزز من التزامهم بتنفيذ الخطط وتحقيق النتائج المرجوة.
- رضا المستفيدين يتأثر إيجابيًا عندما تكون الخدمات مبنية على خطط واضحة مدروسة.
- لا تزال هناك فجوات في آليات التقييم والمتابعة في بعض أقسام المستشفى، مما يستدعي تقوية أدوات الرقابة الإدارية.

5.2 التوصيات استنادًا إلى نتائج الدراسة، يوصى بما يلي:

- ضرورة تعميم ثقافة التخطيط الاستراتيجي على كافة مستويات الإدارة في المستشفى.
- تعزيز مشاركة العاملين في بناء وصياغة الخطط من خلال ورش عمل تشاركية.
- ربط الخطة الاستراتيجية بمؤشرات أداء قابلة للقياس، لضمان التقييم الدوري والتطوير المستمر.
- إنشاء وحدة داخل المستشفى تُعنى بالتخطيط والمتابعة والتقييم.
- تعزيز التواصل بين الإدارة العليا والممارسين الصحيين حول أهداف التخطيط وأهميته.
- الاستفادة من تجارب مستشفيات أخرى ناجحة في مجال التخطيط والجودة.

5.3 مقترحات لدراسات مستقبلية

- دراسة أثر القيادة التحويلية على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصحي.
- مقارنة بين تطبيق التخطيط في المستشفيات الحكومية والخاصة.
- تحليل العلاقة بين ثقافة المنظمة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

قائمة المراجع:

- العزب، محمد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في المستشفيات المصرية. المجلة العربية للإدارة الصحية، 15(2)، 123-140.
- الخطيب، عادل. (2020). تأثير التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الأردنية. مجلة البحوث الإدارية، 8(1)، 55-72.
- Alshammari, F., Alzahrani, M., & Khan, M. (2021). Strategic planning and hospital performance in Saudi Arabia: An empirical study. Journal of Health Systems Research, 12(4), 112–125.
- Gunawan, J., & Melinda, A. (2021). The effect of strategic planning on service quality in Indonesian hospitals. International Journal of Health Management, 9(3), 210–225.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 5th Edition. Jossey-Bass.
- WHO. (2020). Quality of Care: A process for making strategic choices in health systems. World Health Organization.

الملاحق :

الملحق (1): الاستبيان – النسخة العربية المحور الأول: مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي

- توجد خطة استراتيجية واضحة للمستشفى
- يتم إشراك الموظفين في صياغة الأهداف الاستراتيجية
- توجد متابعة دورية لتطبيق الخطة

المحور الثاني: جودة الخدمات الصحية

- يتم تقديم الخدمة في الوقت المحدد
- تتوفر الموارد البشرية والمادية اللازمة
- توجد آلية لتقييم جودة الخدمة

المحور الثالث: رضا المستفيدين

- أشعر بالرضا عن الخدمات المقدمة بشكل عام
- الكادر الصحي يتعامل باحترام ومهنية
- الخدمات تلبي احتياجاتي الصحية

مقياس التقدير: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)

الملحق

(2): Questionnaire – English Version Section 1: Strategic Planning

- There is a clear strategic plan in the hospital
- Employees are involved in setting strategic objectives
- There is regular monitoring of the strategic plan implementation

Section 2: Quality of Healthcare Services

- Services are provided on time
- Adequate human and material resources are available
- There is a mechanism to assess service quality

Section 3: Patient Satisfaction

- I am satisfied with the overall services
- Healthcare staff are respectful and professional
- The services meet my health needs

(Response Scale: Strongly Agree – Agree – Neutral – Disagree – Strongly Disagree)