

**دور التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية على اداء المؤسسات الطبية
دراسة ميدانية على مدينة الملك سعود الطبية**

إعداد الطالب/

وفاء سالم الشهراني

الرقم الجامعي

253000808

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3		مقدمة:
4		مشكلة الدراسة:
6		أهمية الدراسة:
6		الأهمية العلمية (النظرية)
6		الأهمية العملية (التطبيقية)
7		أهداف الدراسة:
7		تساؤلات الدراسة:
8		فروض الدراسة:
9		الدراسات السابقة:
15		الفجوة البحثية:
16		المنطلقات النظرية للدراسة:
18		المنهجية وطرق البحث:
18		أولاً: منهج الدراسة
19		ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
20		ثالثاً: مصادر جمع البيانات
20		رابعاً: أداة الدراسة
21		خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
21		سادساً: حدود الدراسة
22		المراجع:
22		أولاً: المراجع العربية
23		ثانياً: المراجع الأجنبية

مقدمة:

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة بمختلف أنواعها وأحجامها، إذ يُمثل رأس المال الفكري الذي لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية دونه مهما بلغت مواردها المادية والتقنية. وقد أدى التحول في الفكر الإداري من النظر إلى الموارد البشرية بوصفها عنصر تكلفة إلى اعتبارها أصلاً استراتيجياً إلى تعاظم الاهتمام بتبني مقاربات تخطيطية استراتيجية تستهدف تنمية هذه الموارد وتطوير قدراتها بما يتواءم مع الأهداف الكلية للمنظمة ومتطلبات بيئتها المتغيرة، وأن لتنمية الموارد البشرية ثلاثة أدوار استراتيجية رئيسية في إدارة الكفاءات الجوهرية للمنظمة تتمثل في تطوير المعارف والمهارات الحرجة، وصيانة رأس المال الفكري، واستثماره لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بصورة خاصة في قطاع الرعاية الصحية الذي يتسم بطبيعة فريدة تجعله من أكثر القطاعات حساسيةً واعتماداً على الكفاءات البشرية المؤهلة، حيث ترتبط جودة الخدمات المقدمة ارتباطاً وثيقاً بمستوى كفاءة العاملين وتأهيلهم المهني المستمر، وقد بين (Nafari & Rezaei, 2022) في دراستهما التي أجريت على مستشفى حكومي في إصفهان أن استراتيجيات الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بالأداء المؤسسي الصحي، وأن بُعد التدريب والتطوير يُعدّ الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء، وأشار (Al-Ayed, 2019) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بما تشمله من تخطيط استراتيجي وتحليلات للموارد البشرية تُعزز المرونة التنظيمية للمستشفيات وتُمكنها من التكيف مع الضغوط والتحديات المتسارعة في بيئة العمل الصحي.

وعلى صعيد قياس الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية، لم يعد هذا المفهوم يقتصر على المؤشرات المالية فحسب، بل امتد ليشمل أبعاداً متعددة كجودة الرعاية ورضا المستفيدين وكفاءة العمليات الداخلية والتعلم والنمو، وقد أوضح المحاريق وعمر (2025) أن بطاقة الأداء المتوازن تُوفّر إطاراً شاملاً لقياس أداء المستشفيات من زوايا متكاملة تتجاوز البُعد المالي. كما أكد Irfan و Khurshid و Khurshid و (2023) أن تنمية الموارد البشرية بمكوناتها المختلفة من تدريب وتطوير قدرات وتهيئة سياق تنظيمي داعم تُؤثر تأثيراً إيجابياً في الأداء التنظيمي الكلي.

ويكتسب هذا الموضوع أهمية مضاعفة في ظل التحولات الاستراتيجية الكبرى التي يشهدها القطاع الصحي ضمن رؤية المملكة 2030 وبرنامج تحول القطاع الصحي. وقد أشار عسيري وجفري (2020)

إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجهات الحكومية السعودية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموظفين وأن مشاركة الإدارة العليا تُعزز فاعلية هذا التخطيط. كما أوضح الشراري (2025) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية السعودية.

وتأسيساً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده الأربعة المتمثلة في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية والتدريب والتطوير الاستراتيجي وإدارة المواهب والكفاءات وتقييم الأداء الاستراتيجي على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تحولات هيكلية وتنظيمية غير مسبقة في إطار رؤية المملكة 2030 وبرنامج تحول القطاع الصحي الذي يسعى إلى إعادة هيكلة المنظومة الصحية بما يضمن تسهيل الوصول إلى الخدمات والارتقاء بجودتها وكفاءتها التشغيلية، وتكشف الإحصائيات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء في نشرة إحصاءات المنشآت والقوى العاملة الصحية لعام 2024م أن إجمالي عدد المستشفيات في المملكة بلغ (516) مستشفى تنصدها منطقة الرياض بنحو (115) مستشفى، فيما ارتفع عدد الممارسين الصحيين بنسبة (24.47%) مقارنة بعام 2023م ليصل إلى (681,914) ممارساً صحياً بإضافة أكثر من (134) ألف وظيفة جديدة خلال عام واحد فقط. وفي ظل هذا التوسع الكمي الكبير في البنية التحتية والقوى العاملة، تبرز تساؤلات جوهرية حول مدى مواكبة ممارسات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية لهذا النمو المتسارع، وما إذا كانت المستشفيات الحكومية تمتلك منظومة متكاملة لتخطيط الاحتياجات البشرية والتدريب الاستراتيجي وإدارة المواهب وتقييم الأداء تُمكنها من ترجمة هذه الزيادة العددية إلى تحسّن فعلي في الأداء المؤسسي.

وقد أكدت دراسة حديثة أجراها باحثون من جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل ونُشرت عام 2025م في قاعدة بيانات المعاهد الوطنية للصحة الأمريكية (PMC) أن نقص القوى العاملة الصحية والقيود في البنية التحتية وفجوات التحول الرقمي تُمثّل أبرز التحديات التي تواجه النظام الصحي السعودي في

تحقيق مستهدفات رؤية 2030، وأن العاملين في المستشفيات الحكومية يُعانون من ضغوط أكبر مقارنة بنظرائهم في القطاع الخاص، مما ينعكس سلباً على جودة الرعاية المقدمة، كما أشار الباحثون Al-Hanawi و Khan و (2019) Al-Borie أن تطوير الموارد البشرية الصحية في المملكة يواجه تحديات ناشئة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة والتوطين والاحتفاظ بالكفاءات، وأن رؤية 2030 تفرض ضرورة تبني مقاربات استراتيجية شاملة لإدارة رأس المال البشري الصحي.

وعلى الرغم من الاهتمام البحثي المتزايد بموضوعي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء المؤسسي كلّ على حدة، فإن المتتبع للأدبيات العربية والأجنبية يلحظ ندرة واضحة في الدراسات التي تربط بينهما ربطاً مباشراً في بيئة المستشفيات الحكومية السعودية تحديداً. فقد تناولت دراسة الشراري (2025) دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية لكنها لم تنطرق إلى الأداء المؤسسي الشامل بأبعاده المتعددة، بينما ركزت دراسة الجهني ويوسف والبديوي (2025) على الحوكمة الإلكترونية وأداء المستشفيات دون معالجة بُعد التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. أما الدراسات الأجنبية مثل دراسة (2019) Al-Ayed ودراسة Nafari و (2022) Rezaei فقد طُبقت في بيئات مختلفة كالأردن وإيران ولا يمكن تعميم نتائجها على السياق السعودي الذي يتميز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية وديموغرافية فريدة. وتعمق هذه الفجوة حين ندرك أن أغلب الدراسات السابقة تناولت أبعاداً جزئية للتخطيط الاستراتيجي كالترتيب أو التوظيف منفردين، ولم تتناول الأبعاد الأربعة مجتمعة (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، التدريب والتطوير الاستراتيجي، إدارة المواهب والكفاءات، تقييم الأداء الاستراتيجي) وأثرها التكاملي على أداء المؤسسات الطبية.

ومن هنا، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود حاجة بحثية ملحة لسد هذه الفجوة المعرفية من خلال الإجابة عن السؤال المحوري: **ما أثر التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، التدريب والتطوير الاستراتيجي، إدارة المواهب والكفاءات، تقييم الأداء الاستراتيجي) على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟**

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من بُعدين متكاملين، يتمثل الأول في الأهمية العلمية النظرية، فيما يتمثل الثاني في الأهمية العملية التطبيقية، وذلك على النحو التالي:

الأهمية العلمية (النظرية)

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية العربية والسعودية في مجال لا يزال يحظى باهتمام بحثي محدود، وهو الربط المباشر بين التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده الأربعة المتكاملة وأداء المؤسسات الطبية الحكومية.

كما تُضيف الدراسة إلى المعرفة العلمية من خلال تطبيقها في بيئة المستشفيات الحكومية السعودية التي تشهد تحولات جوهرية في إطار رؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني في القطاع الصحي، وهو سياق بحثي لم تتناوله الدراسات السابقة بالقدر الكافي.

تُشكل نتائج هذه الدراسة أساساً نظرياً ومرجعاً علمياً للباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية الصحية، وتفتح آفاقاً بحثية جديدة لدراسات مستقبلية تتوسع في أبعاد أخرى أو بيئات تطبيقية مغايرة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تُقدم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق المباشر من قبل صانعي القرار ومديري المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، إذ تُساعد نتائجها في تشخيص واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في تلك المستشفيات والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، مما يُمكن الإدارات العليا من اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية لتحسين الأداء المؤسسي. كما تُوفر الدراسة لوزارة الصحة السعودية والجهات الرقابية مؤشرات واضحة حول مدى فاعلية السياسات والبرامج المتعلقة بتنمية الكوادر البشرية الصحية، بما يدعم جهود التحول المؤسسي والارتقاء بجودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين والمقيمين.

وتبرز أهمية الدراسة التطبيقية أيضاً في توقيتها الذي يتزامن مع مرحلة تسارع وتيرة تنفيذ مستهدفات رؤية 2030 في القطاع الصحي، حيث يمكن لتوصياتها أن تُسهم عملياً في تطوير استراتيجيات استقطاب

الكفاءات الطبية والإدارية وتدريبها والاحتفاظ بها، وتحسين آليات تقييم الأداء المؤسسي، مما ينعكس في نهاية المطاف على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الرعاية الصحية المقدمة للمستفيدين.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، التدريب والتطوير الاستراتيجي، إدارة المواهب والكفاءات، تقييم الأداء الاستراتيجي) على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، هي:

- تحديد أثر تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية.
- الكشف عن أثر التدريب والتطوير الاستراتيجي على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية.
- بيان أثر إدارة المواهب والكفاءات على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية.
- تحديد أثر تقييم الأداء الاستراتيجي على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية.
- تقديم توصيات ومقترحات عملية تُسهم في تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على أداء المستشفيات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي : ما أثر التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، التدريب والتطوير الاستراتيجي، إدارة المواهب والكفاءات، تقييم الأداء الاستراتيجي) على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

- ما أثر تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية؟
- ما أثر التدريب والتطوير الاستراتيجي على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية؟
- ما أثر إدارة المواهب والكفاءات على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية؟
- ما أثر تقييم الأداء الاستراتيجي على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده مجتمعةً على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية.

الفروض الفرعية

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية.

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير الاستراتيجي على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية.

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المواهب والكفاءات على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية.

H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الاستراتيجي على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية السعودية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (المحاريق وعمر، 2025) بعنوان "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المستشفيات العاملة في محافظات جنوب الضفة الغربية". هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات) بالأداء المؤسسي المقاس ببطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات العاملة في محافظتي الخليل وبيت لحم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (161) فرداً من المديرين العامين والمديرين الطبيين والإداريين ورؤساء الأقسام، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت استبانة مكونة من (53) فقرة، وجرى تحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي كانت مرتفعة، مع وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين عملية التخطيط الاستراتيجي بعناصرها مجتمعة والأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي بكامل عناصرها في قطاع المستشفيات، والتعريف بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية والرضا الوظيفي.

دراسة (جميع، 2015) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، التنفيذ، الرقابة والتقييم) وعلاقته بتنمية الموارد البشرية المحلية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بالجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحله ومكوناته وتنمية الموارد البشرية المحلية. وأوصت الدراسة بضرورة الانتقال من التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه بجميع مراحله الأساسية، وعقد دورات متخصصة وورشات عمل لتنمية مهارات العاملين.

دراسة (عسيري وجفري، 2020) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين". هدفت الدراسة إلى

التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي العام، تخطيط الموارد البشرية، مشاركة الإدارة العليا) وأثره على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية في ضوء رؤية 2030 . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (92) موظفاً حكومياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كلاً من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا في التخطيط لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع أداء الموظفين عند مستوى ($\alpha=0.05$)، ولم توجد فروقات بين أفراد العينة إلا بين الجنسين. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مشاركة الإدارة العليا والتنفيذية في إعداد الخطط الاستراتيجية وربطها بتخطيط الموارد البشرية.

دراسة (الشراي، 2025) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية". هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المستشفيات الحكومية لمنهجيات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وربطها بمعايير جودة الخدمات الصحية.

دراسة (Garavan, Shanahan, Carbery, & Watson, 2016) بعنوان "Strategic Human Resource Development: Towards a Conceptual Framework to Understand Its Contribution to Dynamic Capabilities". هدفت الدراسة إلى التعرف على إسهام التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، تطوير القيادات، التطوير الوظيفي) في بناء القدرات الديناميكية للمنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري القائم على مراجعة الأدبيات وبناء إطار مفاهيمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي يوضح كيفية إسهام التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية في تعزيز القدرات الديناميكية التي تُعدّ مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمنظمة وإجراء دراسات تطبيقية لاختبار الإطار المقترح.

دراسة (Yu, Moon, & Choi, 2022) بعنوان "A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (التوظيف الاستراتيجي، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام المكافآت) على المرونة التنظيمية في المنظمات الصينية، مع دراسة الدور الوسيط للكفاءة الذاتية والدور المعدّل لإدارة الذات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتكونت العينة من (379) موظفاً صالحاً من (441) استبانة وُزعت على موظفين في مدن صينية متعددة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على المرونة التنظيمية ($B=0.711, t=19.952, p<0.001$) ، وأن الكفاءة الذاتية تلعب دوراً وسيطاً بنسبة (37%) من الأثر الكلي، كما أن إدارة الذات تعدّل العلاقة بين المتغيرات. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بصياغة سياسات موارد بشرية استراتيجية متوافقة مع بيئة العمل لتعزيز المرونة التنظيمية ومواجهة الأزمات.

دراسة (Irfan, Khurshid, Khurshid, & Khokhar, 2023) بعنوان "Human Resource Development and Organisational Performance: Evidence from Pakistan". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية بأبعادها (السياق التنظيمي، التوظيف، التدريب والتطوير، المهارات، الاتجاهات، السلوك الوظيفي) على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع بباكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي مع أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) ، وتكونت العينة من (50) شركة تصنيع في إسلام آباد وراوالبندي بمعدل استجابة (85%) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الأداء التنظيمي وجميع العوامل المستقلة المدروسة، وأن أنشطة التدريب والتطوير ترتبط ارتباطاً إيجابياً مباشراً بالأداء التنظيمي، بينما لا يوجد ارتباط مباشر بين التوظيف والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج تنمية الموارد البشرية ولا سيما التدريب والتطوير باعتبارها المسار الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التنظيمي.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (أداء المؤسسات الطبية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (الجهني، يوسف، والبدوي، 2025) بعنوان "دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي: دراسة حالة لإدارة المستشفيات في مستشفى المدينة العام بالمدينة المنورة". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة الإدارية) في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة حالة لمستشفى المدينة العام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة الإلكترونية على تحسين الأداء المؤسسي في المستشفى. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المنشآت الصحية السعودية وتدريب الكوادر على استخدام الأنظمة الرقمية.

دراسة (الصماط والسياعي، 2024) بعنوان "أثر التطوير التنظيمي في مستوى أداء المنشآت الصحية: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة تصنيف (A) بأمانة العاصمة". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (تطوير الهيكل التنظيمي، تطوير العمليات، تطوير السلوك التنظيمي، تطوير التكنولوجيا) على مستوى أداء المنشآت الصحية في المستشفيات الخاصة المصنفة (A) بأمانة العاصمة صنعاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (400) فرد من الكوادر الإدارية والطبية والمساندة، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التطوير التنظيمي وأداء المنشآت الصحية كان مرتفعاً، مع وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي على أداء المنشآت الصحية. وأوصت الدراسة بمراجعة أنشطة التحليل التنظيمي وتعزيز مشاركة العاملين في عمليات التطوير وتقييم أساليب التطوير وتحسينها.

دراسة (العتيبي، المطيري، الغنام، القرني، وقعيد، 2022) بعنوان "تقييم الأداء وأثره على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي السعودي بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم الأداء بأبعاده (معايير التقييم، أساليب التقييم، التغذية الراجعة، توظيف نتائج التقييم) على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (383) فرداً من العاملين في المستشفيات الحكومية بالرياض تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وجودة الخدمات الصحية، ولا سيما جودة خدمة الرعاية الدوائية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القطاع الصحي بعملية تقييم الأداء بشكل دوري من خلال

تطوير برامج ونظم للمتابعة واستخدام مؤشرات ومعايير أداء معتمدة، وتوظيف التقنية والأتمتة في جميع أنظمة وخدمات القطاع الصحي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Popescu, Popescu, & Popescu, 2023) بعنوان *"The Link between HRM Practices and Performance in Healthcare: The Mediating Role of the Organizational Change Process"*. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت، مشاركة العاملين) والأداء التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية الرومانية، مع دراسة الدور الوسيط لعملية التغيير التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكونت العينة من (441) موظفاً في قطاع الرعاية الصحية الروماني. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً على الأداء التنظيمي ($c=0.449, p<0.001$)، كما تؤثر بشكل غير مباشر عبر عملية التغيير التنظيمي ($c=0.682, p<0.001$)، وأن كلا من التأثيرين المباشر والوسيط متسقان. وأوصت الدراسة بأن على المؤسسات الصحية تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية ملائمة وإدارة عملية التغيير التنظيمي بفاعلية لتحقيق أداء متفوق.

دراسة (Al-Ayed, 2019) بعنوان *"The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience: An Empirical Study on Hospitals"*. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (القيمة الاستراتيجية لممارسات الموارد البشرية، تحليلات الموارد البشرية، ممارسات العمل عالية الأداء) على المرونة التنظيمية بأبعادها (المعرفية، السلوكية، السياقية) في المستشفيات الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتكونت العينة من (449) استجابة صالحة من إجمالي (500) استبانة وزعت على الموظفين الإداريين في المستشفيات الخاصة بنسبة استجابة (89.9%)، واستخدم برنامجاً (IBM SPSS 24.0) و (AMOS 22) لتحليل البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على المرونة التنظيمية، وأن القيمة الاستراتيجية

لممارسات الموارد البشرية كانت الأكثر تأثيراً، تليها تحليلات الموارد البشرية، ثم ممارسات العمل عالية الأداء. وأوصت الدراسة بأن قدرة المستشفى على تحقيق المرونة تتطلب تخطيطاً مسبقاً عند صياغة استراتيجية الموارد البشرية ودمجها في الاستراتيجية العامة للمستشفى.

دراسة (Nafari & Rezaei, 2022) بعنوان *"Relationship between Human Resources Strategies and Organizational Performance Based on the Balanced Scorecard in a Public Hospital in Iran"*.
البشرية بأبعادها (إدارة الأداء، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، التوظيف، تكافؤ الفرص، علاقات العاملين، برامج العمل المرنة) والأداء التنظيمي المقاس ببطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في مستشفى حكومي بأصفهان بإيران. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقطعي، وتكونت العينة من (154) موظفاً (بنسبة استجابة 77%) من إجمالي (200) موظف مؤهل من الكوادر السريرية والإدارية، وجمعت البيانات عبر استبانة من (32) فقرة في يوليو 2018. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي ($r=0.73$, $p=0.001$)، وأن بُعد التعلم والنمو حقق أعلى ارتباط ($r=0.669$)، بينما حقق البعد المالي أقل ارتباط ($r=0.455$)، كما أن تحليل الانحدار المتعدد أظهر أن جميع استراتيجيات الموارد البشرية مؤثرة على الأداء ($R^2=0.997$)، وأن استراتيجية التدريب والتطوير كانت الأكثر تأثيراً ($Beta=0.265$). وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة المستشفيات بتطوير استراتيجيات الموارد البشرية ولا سيما التدريب والتطوير والتعويضات والتوظيف لتحسين أداء المستشفيات خاصة في الأبعاد غير المالية.

دراسة (Wongsin et al., 2025) بعنوان *"Strategic Planning and Organizational Performance in Public Health Sector: A Scoping Review"*.
على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في قطاع الصحة العامة من خلال مراجعة نطاقية شاملة للأدبيات. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة النطاقية (Scoping Review) وفقاً لإرشادات (PRISMA-ScR)، وشملت المراجعة البحث في قواعد بيانات (Scopus, EBSCO, PubMed) للمقالات المنشورة بين يناير 2015 ومايو 2024، حيث تم رصد (544) سجلاً، واستُوفيت معايير التضمين في (16) دراسة من (13) دولة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد أربعة محاور

موضوعية رئيسية هي: أدوات التقييم وإدارة سلسلة التوريد والتغيير التحويلي كمحركات للتطوير التنظيمي، والدور المحوري للعوامل البشرية (إدارة المعرفة، القيادة، مشاركة العاملين، التدريب) في الأداء، ورأس المال الفكري (البشري، العلائقي، الهيكلي) وتأثيره الإيجابي على الأداء، وتأكيد العلاقة الإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة التخطيط الاستراتيجي مع الهياكل التنظيمية المحلية، وإعطاء الأولوية لتنمية الموارد البشرية، وإنشاء أدوات تكتيكية قائمة على الأدلة لتعزيز المرونة التنظيمية ولا سيما أثناء الأزمات.

الفجوة البحثية:

اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة؛ فمن حيث الهدف العام، سعت معظم الدراسات إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء المؤسسي، وهو ما تتبناه الدراسة الحالية أيضاً، كما في دراسات المحاريق وعمر (2025)، وعسيري وجفري (2020)، و (Al-Ayed 2019)، و (Nafari & Rezaei 2022). كذلك اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، مثل دراسات العتيبي وآخرون (2022)، و (Irfan et al. 2023)، و (Popescu et al. 2023). فضلاً عن ذلك، اشتركت الدراسة الحالية مع دراسات الشراري (2025) والجهني ويوسف والبدوي (2025) و (Wongsin et al. 2025) في تطبيقها على القطاع الصحي تحديداً، مما يعكس اهتماماً بحثياً مشتركاً بتطوير أداء المؤسسات الطبية من خلال الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

غير أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة وتسد فجوة بحثية واضحة في عدة نقاط جوهرية؛ فمن حيث الأبعاد، ركزت معظم الدراسات السابقة على أبعاد جزئية كالتدريب والتطوير أو التوظيف أو تقييم الأداء كل على حدة، بينما تتناول الدراسة الحالية أبعاد التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية مجتمعةً وأثرها المتكامل على أداء المؤسسات الطبية. ومن حيث بيئة التطبيق، طبقت أغلب الدراسات العربية في بيئات مختلفة كالجامعات الجزائرية (جميع، 2015)، أو المستشفيات الفلسطينية (المحاريق وعمر، 2025)، أو اليمنية (الصماط والسياعي، 2024)، بينما جاءت الدراسات الأجنبية في سياقات إيرانية (Nafari & Rezaei, 2022) أو باكستانية (Irfan et al., 2023) أو رومانية (Popescu et al., 2023)، ولم تُطبّق أيٌّ منها في بيئة المستشفيات الحكومية السعودية بالربط المباشر بين

التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده الشاملة وأداء المؤسسات الطبية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه، مما يجعلها إضافة علمية أصيلة تُثري الأدب الإداري العربي والسعودي في هذا المجال.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وأبعاده

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأنه عملية منهجية استشرافية تهدف إلى تحقيق المواءمة بين سياسات تنمية الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية وتصميم البرامج الكفيلة بسد الفجوة بين القدرات الحالية والمتطلبات المأمولة. ويستند هذا المفهوم نظرياً إلى نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي أسسها Gary Becker في ستينيات القرن العشرين، والتي تنظر إلى المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد بوصفها شكلاً من أشكال رأس المال القابل للاستثمار والتنمية، وأن الإنفاق على تعليم الأفراد وتدريبهم ليس تكلفة بل استثمار يُدرّ عوائد مستقبلية على الفرد والمنظمة معاً. وقد أوضح Garavan و Shanahan و Carbery و Watson (2016) أن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية تُسهم في بناء القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) للمنظمات، وهي القدرة على استشعار التغيرات البيئية واغتنام الفرص وإعادة تشكيل الموارد بما يضمن التكيف المستمر والتفوق التنافسي. كما بيّن Clardy (2008) أن لتنمية الموارد البشرية ثلاثة أدوار استراتيجية محورية تتمثل في تطوير الكفاءات الجوهرية للمنظمة وصيانتها واستثمارها، مما يجعلها ركيزة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وتتناول الدراسة الحالية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد متكاملة. يتمثل البعد الأول في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الذي يُعنى بالتنبؤ المنهجي بالاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويشمل تحليل الوضع الراهن للموارد البشرية وتحديد الفجوات ووضع خطط الاستقطاب والتعيين بما يتوافق مع الاحتياجات المستقبلية. وقد أكد عسيري وجفري (2020) أن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في الجهات الحكومية السعودية

يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى أداء الموظفين، لا سيما حين تُشارك الإدارة العليا بفاعلية في هذه العملية. أما البُعد الثاني فيتمثل في التدريب والتطوير الاستراتيجي الذي يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي ليشمل تصميم برامج تعليمية وتطويرية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقائمة على تحليل منهجي للاحتياجات التدريبية. وقد أشار Nafari و (2022) Rezaei إلى أن التدريب والتطوير يُعدّ الأكثر تأثيراً من بين استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في البيئة الصحية. ويتعلق البُعد الثالث بإدارة المواهب والكفاءات التي تُعنى باستقطاب الكفاءات المتميزة وتطويرها والاحتفاظ بها من خلال مسارات وظيفية واضحة وبرامج تعاقب وظيفي وأنظمة حوافز تنافسية. وقد أوضح Yu و Moon و Choi (2022) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بما فيها إدارة المواهب تُعزز المرونة التنظيمية وقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والتحديات. ويُمثل البُعد الرابع تقييم الأداء الاستراتيجي الذي ينتقل من مجرد قياس الأداء الفردي الروتيني إلى ربط مخرجات التقييم بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة واستخدامها أساساً لاتخاذ قرارات التطوير والترقية والتحفيز. وقد بيّن العتيبي وآخرون (2022) وجود علاقة طردية إيجابية بين تقييم الأداء وجودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الصحية.

ثانياً: مفهوم أداء المؤسسات الطبية ومقارباته النظرية

يُشير أداء المؤسسات الطبية إلى قدرة المنظمة الصحية على تحقيق أهدافها المحددة بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة. وتستند الدراسة الحالية في تأطير هذا المفهوم إلى نظرية المنظور المرتكز على الموارد (Resource-Based View) التي طوّرها Barney عام 1991، والتي تفترض أن الموارد الداخلية للمنظمة حين تكون ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها وغير قابلة للاستبدال (VRIN) تُشكّل الأساس الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة والأداء المتفوق. وفي سياق المؤسسات الطبية، تُعدّ الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة من أبرز الموارد التي تستوفي هذه الشروط، مما يجعل الاستثمار الاستراتيجي في تنميتها محددًا رئيسياً للأداء المؤسسي. وقد أكد Al-Ayed (2019) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تُؤثر تأثيراً إيجابياً في الأداء المؤسسي للمستشفيات من خلال تعزيز مرونتها التنظيمية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

كما تستفيد الدراسة من إطار بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) الذي قدّمه Kaplan و Norton عام 1992 بوصفه نموذجاً شاملاً لقياس الأداء المؤسسي يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية

ليشمل أربعة أبعاد متكاملة هي البُعد المالي والبُعد العملاء والبُعد العمليات الداخلية والبُعد التعلم والنمو. وقد أوضح المحاريق وعمر (2025) أن هذا الإطار يُوفّر أداة فعّالة لقياس أداء المستشفيات من زوايا متعددة تعكس التعقيد والتشابك الذي يتسم به القطاع الصحي. وفي السياق ذاته، أكد Irfan و Khurshid و Khokhar (2023) أن تنمية الموارد البشرية بمكوناتها المتعددة تؤثر إيجاباً في الأداء التنظيمي الكلي، وأن السياق التنظيمي الداعم يُعدّ شرطاً ضرورياً لترجمة جهود التنمية البشرية إلى تحسّن ملموس في الأداء.

ثالثاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الطبية

تُشير الأدبيات النظرية والتجريبية إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية والأداء المؤسسي في القطاع الصحي. وقد أكدت المراجعة النطاقية الشاملة التي أجراها Wongsin وزملاؤه (2025) والتي شملت تحليل (544) سجلاً بحثياً أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بتحسين الأداء التنظيمي في القطاع الصحي العام من خلال أربعة محاور رئيسية تتعلق بالمواءمة الاستراتيجية وتخصيص الموارد وإشراك أصحاب المصلحة والتقييم المستمر. كما أوضح الشراري (2025) أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الحكومية السعودية. ويؤكد هذا الطرح ما توصلت إليه دراسة الجهني ويوسف والبدوي (2025) من أن تبني المقاربات الاستراتيجية الحديثة في إدارة المؤسسات الصحية ينعكس إيجاباً على مستوى أدائها المؤسسي. وبناءً على هذه المنطلقات النظرية المتكاملة، تفترض الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده الأربعة على أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وهو ما ستسعى إلى اختباره تجريبياً من خلال منهجيتها البحثية.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها

تعبيراً كمياً وكيفياً. وسيُستخدم هذا المنهج في جانبه الوصفي لرصد واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، التدريب والتطوير الاستراتيجي، إدارة المواهب والكفاءات، تقييم الأداء الاستراتيجي) ومستوى أداء المؤسسات الطبية في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.

كما سيُستخدم المنهج في جانبه التحليلي لاختبار العلاقات السببية والارتباطية بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، والتحقق من فروض الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وسيُوظف هذا المنهج من خلال تصميم استبانة مُحكَّمة ستُوزَّع على عينة ممثلة من العاملين في المستشفيات الحكومية، ثم ستُحلَّل البيانات المُجمَّعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة يمكن تعميمها والاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية بالقطاع الصحي السعودي.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والذين يشملون الكوادر الطبية (الأطباء والممرضين والفنيين الصحيين) والكوادر الإدارية (مديري الأقسام ورؤساء الوحدات والموظفين الإداريين)، والبالغ عددهم الإجمالي نحو (12,000) موظف وموظفة وفقاً لإحصائيات وزارة الصحة السعودية. وقد تم اختيار منطقة الرياض بيئةً للتطبيق نظراً لكونها تضم أكبر تجمع للمستشفيات الحكومية في المملكة وتُمثِّل بيئة ثرية ومتنوعة تعكس واقع القطاع الصحي الحكومي السعودي.

وستُحدَّد عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية (طبية وإدارية) تمثيلاً عادلاً ومتوازناً. وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة نحو (373) مفردة. وستعمل الدراسة على توزيع (420) استبانة لتعويض الفاقد المحتمل من الاستبانات غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، بحيث تُوزَّع على العاملين في عدد من المستشفيات الحكومية الكبرى بمنطقة الرياض مثل مدينة الملك فهد الطبية ومستشفى الملك فيصل

التخصصي ومستشفى الأمير محمد بن عبدالعزيز، مع مراعاة التنوع في المستويات الوظيفية وسنوات الخبرة والمؤهلات العلمية.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة في جمع بياناتها على نوعين أساسيين من المصادر. أولاً، المصادر الثانوية التي تشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، والرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه)، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والتقارير والإحصائيات الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة السعودية، وقواعد البيانات الإلكترونية والمستودعات الرقمية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة. ثانياً، المصادر الأولية التي ستمثل في الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة مباشرة، وستُصمَّم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وتوزَّع إلكترونياً وورقياً لضمان أعلى معدل استجابة ممكن.

رابعاً: أداة الدراسة

ستُصمَّم استبانة مُحكَّمة تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول - البيانات الديموغرافية: سيتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وهي: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

القسم الثاني - المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية): سيتكون من أربعة محاور تقيس أبعاد المتغير المستقل، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ويتضمن (4) فقرات. المحور الثاني: التدريب والتطوير الاستراتيجي ويتضمن (4) فقرات. المحور الثالث: إدارة المواهب والكفاءات ويتضمن (4) فقرات. المحور الرابع: تقييم الأداء الاستراتيجي ويتضمن (4) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات المتغير المستقل (16) فقرة.

القسم الثالث - المتغير التابع (أداء المؤسسات الطبية): سيكون محوراً أحادياً يتضمن (10) فقرات تقيس مستوى الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية من جوانبه المختلفة.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، وستُقاس جميع الفقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج (موافق بشدة = 5 ، موافق = 4 ، محايد = 3 ، غير موافق = 2 ، غير موافق بشدة = 1).

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سُحِّلَ بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) للنمذجة بالمعادلات البنائية، وستُوظَّف الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لوصف استجابات أفراد العينة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

سادساً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، التدريب والتطوير الاستراتيجي، إدارة المواهب والكفاءات، تقييم الأداء الاستراتيجي) على أداء المؤسسات الطبية.

الحدود المكانية: ستُطبَّق الدراسة على المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: ستُنَفَّذ الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447/1448هـ الموافق 2026/2027م.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستشفيات الحكومية بمنطقة الرياض من الكوادر الطبية والإدارية بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- جميع، ن. (2015). *التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر. مسترجع من <https://repository.univ-msila.dz/items/4327839a-0d80-44f1-8e29-a103ecbccc5f>
- الجهني، ت. أ.، يوسف، ج. ع. م.، والبدوي، و. م. (2025). دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي: دراسة حالة لإدارة المستشفيات في مستشفى المدينة العام بالمدينة المنورة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 16(2)، 694-717*. مسترجع من https://journals.ekb.eg/article_437097.html
- الشراي، ف. س. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، 39(3)، 815-836*. مسترجع من https://journals.ekb.eg/article_451499.html
- الصماط، إ. ع.، والسياعي، أ. ق. (2024). أثر التطوير التنظيمي على أداء المنشآت الصحية الخاصة (الفئة أ) في أمانة العاصمة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(1)، 197-235*. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i1.797>
- العتيبي، ف. ع.، المطيري، أ. س.، الغنام، غ. ه.، القرني، أ. س.، وقائد، ن. ف. (2022). تقييم الأداء وأثره على جودة الخدمات الصحية في القطاع الصحي السعودي بالرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(27)، 55-76*. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A031022>
- عسيري، ح. أ.، وجفري، ع. ع. (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2030 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين. *مجلة المركز الأوروبي للدراسات متعددة التخصصات (MECSJ)*. مسترجع من: https://www.mecsaj.com/ar/uplode/images/photo/_الموارد_البشرية.docx

- المحاريق، هـ.، وعمرو، م. م. (2025). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في مستشفيات جنوب الضفة الغربية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(22)، 1-20. <https://doi.org/10.33977/1760-010-022-0071>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: An empirical study on hospitals. *Business: Theory and Practice*, 20, 179–186. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.17>
- Al-Hanawi, M. K., Khan, S. A., & Al-Borie, H. M. (2019). Healthcare human resource development in Saudi Arabia: Emerging challenges and opportunities—A critical review. *Public Health Reviews*, 40(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s40985-019-0112-4>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11(2), 183–197. <https://doi.org/10.1080/13678860801932998>
- Garavan, T. N., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. *Human Resource Development International*, 19(4), 289–306. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1169765>

- Irfan, M., Khurshid, N., Khurshid, J., & Khokhar, A. M. (2023). Human resource development and organisational performance: Evidence from Pakistan. *SA Journal of Human Resource Management*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2020>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. Retrieved from: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the Balanced Scorecard in a public hospital in Iran: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 22, Article 363, 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07794-4>
- Popescu, C. R. G., Popescu, V. A., & Popescu, G. N. (2023). The link between HRM practices and performance in healthcare: The mediating role of organizational change. *Healthcare*, 11(9), Article 1236, 1–22. <https://doi.org/10.3390/healthcare11091236>
- Wongsin, U., Pannoi, T., Prutipinyo, C., Maruf, M. A., Pongpatrachai, D., Quansri, O., & Sattayasomboon, Y. (2025). Strategic planning and organizational performance in public health sector: A scoping review. *BMC Health Services Research*, 25(1), Article 1017, 1–16. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13206-6>
- Yu, J., Moon, T., & Choi, B. (2022). Impact of strategic human resource management on organizational resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), Article 508, 1–18. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>

Mid Ocean University

College of Management

Master of Human Resources



**The role of strategic planning for human resources development on the
performance of medical institutions: a field study on King Saud Medical
City**

Prepared by:

Wafa Salem alshahrani

253000808

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026