



التخطيط الاستراتيجي لمجمع فلسطين الطبي و أثرها على تحسن أداء العاملين 2014-2021 The Strategic Planning of the Palestine Medical Complex and its Impact on Improving the Employees Performance 2014-2021

مصطفى يوسف صافي^{1*}، خيرية يحيى²

Mustafa Yousef Safi^{1*}, Khairya Yahya²

¹ وزارة الصحة، رام الله، فلسطين، ² جامعة الاستقلال، اربحا، فلسطين

¹ Ministry of health Ramallah, Palestine, ² Al-Istiqlal University, Jerico, Palestine

تاريخ النشر: 2022/12/30

تاريخ القبول: 2022/05/18

تاريخ الإستلام: 2021/12/16

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الخطط الاستراتيجية على أداء العاملين في مجمع فلسطين الطبي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثان على أداة الاستبانة، حيث وزعت على عينة عشوائية قوامها (65) موظفاً وموظفة من العاملين في المجمع الطبي، كما استند الباحثان إلى الخطط الاستراتيجية الموضوعية خلال السنوات 2014-2021، وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لتطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في مجمع فلسطين الطبي ومن وجهة نظر العاملين فيه، حيث بلغت النسبة المئوية للإجابات (56,4%)، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان هي: أنه جاء ترتيب تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مجمع فلسطين الطبي تنازلياً كالاتي (توافق الخطط الاستراتيجية مع البيئة الداخلية له، توافق الخطط الاستراتيجية مع احتياجات العاملين، مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية، مساهمة التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين)، حيث بلغت نسبها المئوية (62.0%، 60.0%، 54.0%، 49.4%)، وقد جاءت جميعها بدرجات متوسطة باستثناء بعد مساهمة التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين وبدرجة منخفضة، وفي ضوء ذلك كانت أهم المقترحات للباحثان هي: تعزيز مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية للمجمع كونهم المنفذون للأهداف والخطط المرسومة وعلى دراية أعمق بتفاصيل العمل.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، أداء العاملين، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مجمع فلسطين الطبي.

Abstract: The study aimed to identify the impact of strategic plans on the performance of workers in the Palestine Medical Complex, and to achieve the objectives of the study used the analytical descriptive approach, and the researchers relied on the questionnaire tool, where it was distributed to a random sample of (65) Employees and employees of the medical complex, as the researcher based on the strategic plans developed during the years 2014-2021, and the results showed an average degree of application of the dimensions of strategic planning in the Palestine Medical Complex and from the point of view of its employees, The percentage of answers (56.4%), and one of the most important findings of the two researchers was: the order of application of the dimensions of strategic planning at The Palestine Medical Complex was descended as follows (strategic plans are in line with its internal environment, strategic plans are compatible with the needs of the workers, the participation of workers in the

*البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: safi.mustafa7@gmail.com

development of strategic plans, The contribution of strategic planning to raising the efficiency of workers, with percentages (62.0%, 60.0%, 54.0%, 49.4%), all of which came in moderate degrees except after the contribution of strategic planning to raising the efficiency of workers and to a low degree, In light of this, the most important proposals for the researchers were: to enhance the participation of workers in the development of strategic plans for the complex as they were implementing the objectives and plans drawn up and with deeper knowledge of the details of the work.

Keywords: Strategic planning, staff performance, internal and external environment analysis, Palestine Medical Complex.

المقدمة:

يعد القطاع الصحي أحد أهم مقومات أية دولة، وأساس التنمية فيها، وكلما كان هذا القطاع متقدماً ومتطوراً وقادراً على تقديم خدمات صحية وطبية سليمة للمواطنين، كلما تحسنت صحة مواطنيه، وبالتالي يتحسن إنتاجهم ويرتقي أدأؤهم، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تنمية مجتمعهم على كافة المستويات ويساهم في التنمية الشاملة للمجتمع. وفي الحالة الفلسطينية، عانى هذا القطاع من إشكاليات عديدة وخاصة فترة ما قبل قدوم السلطة الفلسطينية حيث كان للاحتلال السيطرة الكاملة على هذا القطاع كما بقية القطاعات من تعليم وتجارة ومواصلات وغيرها.

وحيث أن هذا القطاع يعد من أهم عناصر السيادة لأية دولة، فقد عملت السلطة على تطويره من خلال التوسع فيه على كافة المستويات، سواء بناء مستشفيات جديدة ومراكز صحية، أو زيادة أعداد الكوادر الصحية العاملة فيه، أو توسيع طبيعة الخدمات المقدمة سواء الاستشفائية أو صحة المرأة وصحة الطفل والرعاية الأولية. من تلك المستشفيات التي عملت السلطة على تطويرها وزيادة عدد المباني فيها وتطوير وتوسيع نوعية الخدمات المقدمة، ما كان يعرف قبل عام 2009م بمستشفى رام الله الحكومي، والذي تم تحويله بمرسوم رئاسي رقم (22) لعام 2009 (منظومة القضاء والتشريع في فلسطين، 2011). ليصبح مجمع فلسطين الطبي بعد إضافة عدة بنايات قسمت كتخصصات متميزة ونوعية في القطاع الصحي الحكومي. ومنذ ذلك الحين، أصبح مجمع فلسطين الطبي المستشفى المركزي الأكبر في الضفة الغربية والذي يحتوي على أكثر الخدمات الطبية تنوعاً ونوعية بين المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية. كما وأسند إلى وزير الصحة الإشراف المباشر عليه، والذي كان يتبع مسبقاً إلى الإدارة العامة للمستشفيات.

وبناء عليه، حصل المجمع الطبي على الاستقلالية عن إدارة المستشفيات، فأصبح لديه هيكلته الخاصة به، وأوجد فيه إدارة خاصة بالجودة، والتي أسندت إليها، وكجزء من مهامها، مهمة التخطيط؛ سواء الخطط قصيرة المدى أم الخطط الاستراتيجية، فضلاً عن العمل على متابعة ومراقبة تنفيذ تلك الخطط.

مشكلة الدراسة:

يُلقى على كاهل القطاع الصحي في فلسطين مسؤولية كبرى تجاه مواطنيه، وقد لوحظ ذلك خلال فترة جائحة كورونا، فالصحة السليمة للمواطنين وكما ذكرنا في المقدمة، هي الأساس في انطلاق المجتمع نحو التنمية المستدامة، وإن أي تراجع على صحة المواطنين يعد عائقاً أمام عمليات التنمية.

وعلى الرغم من الجهود التي تقوم بها وزارة الصحة لتحسين الخدمات الطبية والاستشفائية للمواطنين، ما زال هناك العديد من الصعوبات التي تقف حائلاً أمام الوصول إلى الهدف المنشود (قطاع صحي متميز بخدمة مواطنيه). حيث ما زال القطاع الصحي يعاني من نقص في تقديم الخدمات الطبية الاستشفائية الثالثة وهذا يظهر في حجم التحويلات الطبية للقطاع الخاص والخارج إذ بلغت نسبة التحويلات الطبية للعام 2021 ما يقارب 900 مليون شيكل حسب ما ورد على لسان مدير عام التحويلات الطبية (الترا فلسطين، 2022). وكون مجمع فلسطين الطبي هو أحد المراكز التابعة لوزارة الصحة فإنه بالتالي يواجه ما يواجهه هذا القطاع برمته من صعوبات، وقد تم إعداد خطط استراتيجية بهدف

معالجة الأزمات المتراكمة والتحديات التي تواجه مجمع فلسطين الطبي ولتحسين أداء العاملين لديه وصولاً لتطوير جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

أسئلة الدراسة:

- جاء هذا البحث للإجابة عن الأسئلة التالية متمثلة بسؤالها الرئيس ما أثر الخطط الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي على تحسين أداء العاملين من وجهتي نظر الإدارات العاملة في المجمع الطبي والعاملين لديه؟
1. ما مدى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي (مساهمة التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين، مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية، توافق الخطط الاستراتيجية مع البيئة الداخلية له، توافق الخطط الاستراتيجية مع احتياجات العاملين) في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين فيه؟
 2. ما درجة أداء العاملين في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظرهم الشخصية؟
 3. ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي لمجمع فلسطين الطبي على أداء العاملين فيه من وجهة نظرهم الشخصية؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إلى على مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي لمجمع فلسطين الطبي في رفع كفاءة العاملين.
- 2- بيان مدى مشاركة العاملين في مجمع فلسطين الطبي بوضع الخطط الاستراتيجية، ومدى توافق الخطط الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي للبيئة الداخلية له، ومدى توافق الخطط الاستراتيجية للمجمع مع احتياجات العاملين فيه.
- 3- الكشف عن درجة أداء العاملين في مجمع فلسطين الطبي، والتعرف إلى مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين من وجهة نظرهم الشخصية.

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، إذ أن الوصول إلى خطط استراتيجية عملية وقابلة للتطبيق من ناحية، ومساهمة العاملين في وضعها من ناحية أخرى، يؤدي بالضرورة إلى رفع كفاءة العمل وفعاليتها وهذا بالمجمل يؤدي إلى تطور العمل وينعكس إيجابياً عليه.

- الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة من النتائج التي تم الحصول عليها، والتي تقسم إلى قسمين، بحيث تم الحصول على نتائج تبين مستوى وجود خطط استراتيجية حقيقية ومدى القدرة على تطبيق تلك الخطط. ومن جهة ثانية تم استقصاء آراء عينة من العاملين للتعرف على مستوى مساهمتهم ومشاركتهم في وضع تلك الخطط التي من شأنها المساهمة في رفع كفاءة العاملين وبالتالي تطور العمل والاداء في مجمع فلسطين الطبي.

حدود الدراسة:

- 1- حدود موضوعية: ركزت على الخطط الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي أثرها على تحسين أداء العاملين.
- 2- حدود مكانية: مجمع فلسطين الطبي
- 3- حدود بشرية: العاملين في مجمع فلسطين الطبي.
- 4- حدود زمنية: خلال الفترة (2014 – 2021) م.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

بظهور مفهوم التخطيط الاستراتيجي في بدايات القرن العشرين، واستخدامه كمفهوم اقتصادي بعد ان كان مفهوماً خالصاً بالعمل العسكري، وحتى منتصف القرن الماضي اقتصر التخطيط الاستراتيجي على المنظمات الخاصة. وفي النصف الثاني من نفس القرن بات هناك توجه لدى المنظمات العامة بالعمل على اعداد خطط استراتيجية بهدف تطوير ورفع كفاءة العمل فيها. ويعود نجاح الخطط الاستراتيجية لاي منظمة على قدرة تلك المنظمة على انجاز خطط استراتيجية سليمة وقابلة للتطبيق وهذا يعود الى مهارة وخبرة واضعي تلك الخطط. وفي هذا المجال يشير (حمدان خالد، وادريس وائل. 2007، 1)، ان التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم بانجازها فرق عمل يتحلّى اعضائها بالمعرفة المتميزة في اتخاذ القرارات عادة ما يكون افضل من التخطيط الاستراتيجي الذي تقوم به مجموعة من الافراد الذين لا تتوفر لهم المهارات.

وكون مجمع فلسطين الطبي هو احد المؤسسات العامة في فلسطين والتي تقدم خدمات صحية لمناطق واسعة من الضفة الغربية وفي بعض الاحيان لمرضى من غزة، فان وجود خطط استراتيجية فعالة وقابلة للتطبيق تعد من أهم أسس عمل المجمع للوصول الى خدمة سليمة ومتوافقة مع رسالة ورؤية المجمع. ومن هذا الباب فان المجمع الطبي يعمل بشكل دائم على اعداد تلك الخطط من خلال الفرق المتخصصة في هذا المجال.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي النشأة والمفهوم:

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم القديمة، إلا أنه ارتبط سابقاً بالعمل العسكري البحت. وفي العام 1910م استخدم هذا المصطلح على لسان الاقتصادي النمساوي "كريستيان شويندر" كمفهوم اقتصادي، وفي العام 1920م ظهر هذا المفهوم كنموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال، وأطلق عليه نموذج هارفرد (داود، 2019). وبقي هذا المفهوم مستخدماً بشكل محدود منتصف القرن الماضي، حين بدأ تأثيره في منظمات الأعمال في الولايات المتحدة من حيث مساهمته في التدريب وإعداد الميزانيات المالية، وتطور العمل على استخدام مفهوم (التخطيط طويل المدى) بهدف وضع الخطط طويلة المدى، وتحديد الأهداف لمنظمات الأعمال، والذي أصبح لاحقاً يُعرف بـ (التخطيط الاستراتيجي) نظراً للقصور الذي عانى منه مفهوم التخطيط طويل المدى وتجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق التخطيط (بني حمدان وإدريس، 2010).

وفي العام 1980م، أصدرت المنظمات الدولية والمنظمات العامة اعترافها حول نجاح التخطيط الاستراتيجي، وتقديمه مجموعة من الفوائد التي تدعم عملها، وخصوصاً في تطبيق التسويق لأعمالها الذي اعتمد على وجود استراتيجية معينة. وقد حرصت جامعة هارفرد تحديداً وكلية الأعمال التابعة لها على وضع مجموعة من النماذج وصياغة سياسة خاصة في التخطيط الاستراتيجي العام والذي تضمن وضع منهج خاص بها احتوى على معلومات حول الفرص ونقاط الضعف والقوة والتهديدات، وتم تطبيقه في نطاق العمل في الجامعة، والذي شكل فيما بعد النموذج المعتمد للتخطيط الاستراتيجي (داود، 2019).

ومنذ العام 1990م، تم تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع منظمات الأعمال في القطاع الخاص، واستمر التطوير على هذا النموذج وصولاً إلى ما أطلق عليه بالتفكير الاستراتيجي، والذي تقدم على بقية المصطلحات الاستراتيجية باعتباره نقطة البدء والانطلاق، وبدونه لا يمكن أن يكون هناك خطط استراتيجية (داود، 2019).

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تعددت التعريفات المتعلقة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وقد وجد العديد من هذه التعريفات لدى العلماء والمهتمين بمجال الإدارة والاقتصاد. فقد عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: "خريطة الطريق وتحديد الأولويات في المستقبل، وبها يتم توجيه عملية صناعة القرار واختيار الارتباطات الملائمة لها" (Nadler-Moodi, 2012)، وعُرف أيضاً على أنه: "العملية التي تهتم بتطوير الاستراتيجيات بالاستناد على تقييم فريق المخططين للسوق وتوقعات المدراء وقدرات المنظمة" (Gilligan & Wilson, 2003)، ووجد تعريف آخر للتخطيط الاستراتيجي والذي أشار إلى أنه: "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف البعيدة المدى وتوجيه المؤسسة لتحقيق تلك الأهداف" (بوحديد، 2014).

وبشكل عام، وكون التخطيط الاستراتيجي متعلق بدراسة الحاضر للوصول إلى المستقبل، أو بالأحرى للوصول إلى الأهداف بعيدة المدى، فإن التخطيط في المجال الصحي لا بد وأن يحمل نفس السمات، وعلى ذلك فقد عرف التخطيط الصحي على أنه: "تجميع معلومات وتحديد وإبراز عناصرها مع وضع افتراضات وتوقعات إيجابية لأعمال مستقبلية يقوم بها الفرد أو أفراد معينون لتحقيق أهداف معينة للهبوض والارتقاء بالمستوى الصحي في البلد وهو في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة لتقديم أفضل الخدمات الصحية وبعبارة أخرى هو عملية تثبيت الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة" (المستوفي، 2018).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي للباحثين في هذه الدراسة، بأنه الدراسات الحالية لواقع المجمع الطبي التي يقوم بها متخصصون وعمل خطط مستقبلية بهدف تطوير العمل للعاملين في المجمع وتدريب هؤلاء العاملين على تنفيذ تلك الخطط.

ثالثاً: عناصر التخطيط الاستراتيجي:

1- بيئة المنظمة:

وهي الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة وتكون على تواصل واحتكاك مباشر وغير مباشر معه لتحقيق أهدافه. وتمتاز البيئة (سواء الداخلية أو الخارجية) للمنظمة بأنها على درجة عالية من التركيب والتعقيد، وذلك لكثرة ما يحدث فيها من تغيرات في القواعد والسياسات والأساليب التي تفرض على المنظمة التكيف الدائم معها لضمان استمرار المنظمة وتحقيق أهدافها. يفرض هذا التعقيد على المنظمة الاهتمام المتزايد بالتحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة (العيبان، 2006). وتقسّم بيئة المنظمة إلى قسمين وهما: البيئة الداخلية حيث يتطلب الوصول إلى خطة استراتيجية فعالة لأية منظمة، والذي يحتم عليها إجراء تحليل شامل ومعمق لعناصرها ومدخلاتها الفعلية وذلك بهدف التعرف على حقيقة الإمكانيات والقدرات لتلك المنظمة.

أ- البيئة الداخلية للمنظمة:

يكمن الهدف الأساسي من إجراء التحليل للبيئة الداخلية، التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، وذلك يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة، فضلاً عن مساهمته في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة (بن حبتور، 2004).

ولا يوجد إجماع بين الكتاب والباحثين حول تحديد عوامل البيئة الداخلية، فمنهم من يرى أن موارد المنظمة المالية والبشرية والإنتاجية هي التي تحتل البيئة الداخلية للمنظمة، بينما يرى آخرون على أن البيئة الداخلية تتكون من عوامل إدارية وتنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقافتها، إضافة إلى موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج والتسويق والأفراد والمالية. وهناك فريق ثالث ركز على العوامل المالية والربحية كعوامل مكونة للبيئة الداخلية (صيام، 2010).

ويساهم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في بيان نقاط القوة والضعف، وهذا يساهم بشكل أساسي في استغلال نقاط القوة وتطويرها والاستفادة منها، بينما يعمل على تفادي نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة يمكن الاستفادة منها.

ب- البيئة الخارجية للمنظمة:

يشار إلى البيئة الخارجية للمنظمة بأنها: "جميع العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة ونطاقها وتؤثر بشكل أو بآخر على أداؤها وأنشطتها" (بن واضح، 2014). وتمتاز البيئة الخارجية لأية منظمة بأنها أكثر تعقيداً واضطراباً من البيئة الداخلية، وذلك بسبب التغيرات والتطورات المفاجئة. وهذا يفرض على المنظمات صغيرة كانت أو كبيرة وضع البيئة بالاعتبار عند اختيار وصياغة وتنفيذ رسالة المنظمة (بن حبتور، 2004)، ولذلك فالمنظمة مطالبة بتقييم بيئتها الخارجية بهدف تحديد الفرص الإيجابية واستغلالها لصالح المنظمة، ومن جانب آخر، معرفة التهديدات المباشرة وغير المباشرة والتي من الممكن أن تؤدي إلى انهيار المنظمة إذا لم يتم تفاديها. ويقسم الباحثون في مجال الإدارة البيئة الخارجية إلى مجموعتين من المتغيرات البيئية:

- بيئة التعامل المباشر (البيئة الخارجية الخاصة): وتحتوي هذه البيئة على مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة؛ ومنها (البنوك، المنافسين، الموردين، الزبائن، المجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع المؤسسة). وعلى المنظمة أو المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار المطالب الخاصة بعناصر بتلك البيئة ومراعاتها.
 - البيئة الخارجية العامة: وتتكون هذه البيئة من مجموعة من القوى الأوسع والتي تؤثر اجتماعياً أو اقتصادياً أو سياسياً أو قانونياً أو تكنولوجياً على عمل المنظمة (بن حبتور، 2004).
- وبدراسة هذه المتغيرات بشكل دقيق ومنظم يمكن حينها للمنظمة التنبؤ لما سيكون أو من الممكن أن يكون بالمستقبل. كما تساهم وتساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط، من أهمها:
- الأهداف التي يجب تحقيقها، وذلك من خلال وضع الأهداف وتعديلها وحسب نتائج الدراسات التي تجرّبها المنظمة على البيئة الخارجية.
 - الموارد المتاحة، فهي تساعد في تبيان الموارد المتاحة وتساعد في الوصول إلى طرق الاستفادة منها.
 - النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة، فهو يساهم في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاح أمامها سواء فيما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع والأسعار والقيود القانونية والتشريعية.
 - أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك، فهي مهمة في تحديد سلوك المجتمع والجمهير الذي سوف تتعامل معه المنظمة، مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها (بن حبتور، 2004).

2- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

بعد القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات، تستطيع المنظمة رسم وصياغة أهدافها، وذلك ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لوضعها في صورتها النهائية (المستوفي، 2018).

ويمكن صياغة الأهداف الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات:

- الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد: وهي الأهداف التي توضع من قبل الإدارة العليا للمنظمة وتتركز حول النتائج الكلية التي ترغب المنظمة في تحقيقها.
- الأهداف التكتيكية: تعتبر هذه الأهداف متوسطة الأجل، ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا والمتوسطة للمنظمة وتتصف بأنها مركزة أكثر من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، كما أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

- الأهداف التنفيذية - التشغيلية: وهي أهداف قصيرة الأجل ويتم صياغتها من قبل الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية وتصاغ هذه الأهداف على مستوى الأقسام والوحدات وتكون مفصلة ومحددة (بو حديد، 2014).

3- إعداد السياسات والقواعد وطرق العمل

تقسم السياسات لأية منظمة إلى سياسات عليا وسياسات تنفيذية، ولكل منهما خصائصها التي تتميز بها، حيث تتسم السياسات العليا بأنها سياسات شاملة توضع على مستوى المنظمة ككل، بحيث تمر على جميع قطاعات المنظمة، أما السياسات التنفيذية فهي سياسات تفصيلية يتم إعدادها وتقريرها على مستوى الإدارة، وهي قصيرة الأمد وتوضع على فترات دورية. وبالنسبة للقواعد، فيتم اشتقاقها من السياسات وتتعلق فيما يجب فعله وما لا يجب فعله، وأخيراً طرق العمل والتي تعتبر أكثر تفصيلاً فهي تتعامل مع خطوة واحدة وتشرح كيفية القيام بتلك الخطوة بالتفصيل (العبان، 2006).

4- تنفيذ الخطط ومراجعتها

بعد وضع الخطط الاستراتيجية بصورتها النهائية يتم مناقشتها مع جميع من لديهم علاقة بعملية التخطيط والتنفيذ، بحيث يتم عمل التعديلات المناسبة وذلك للتأكد من قابلية الخطة للتنفيذ وعدم معرفتها لأي عقبات، ومن ثم يتم المصادقة عليها من قبل الجهات العليا مثل مجلس الإدارة أو الوزير حسب طبيعة المنظمة وتبعيتها. وبعد ذلك يتم توزيع الأدوار والمهام لكافة الدوائر والأقسام للقيام بجميع الإجراءات اللازمة لتنفيذ تلك الخطة كل حسب موقعه وتخصصه وخلال عملية التنفيذ تتم المراجعة بشكل دوري ومستمر للتعرف على ما تم إنجازه وتحقيقه من أهداف، وذلك يسمح بإجراء التعديلات اللازمة أثناء عملية التنفيذ إذا لزم الأمر (المستوفي، 2018).

رابعاً: أداء العاملين:

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- يعرف الأداء بـ"الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض" (حسن، 2001).
- هو "قدرة الموظف على تحقيق أهداف العمل وإنجازه وفقاً للوقت المحدد للمعايير الآتية: الانضباط، وإنجاز المهام، والعلاقة مع الرؤساء، والانتماء الوظيفي، وخدمة الجمهور، والتعاون مع الزملاء. ويُقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف على استبانة الأداء الوظيفي أو أية أداة قياس للأداء الوظيفي المستخدمة في منظمة الأعمال (الصريرة والقضاء، 2009).
- ويرى البعض أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه (عكاشة، 2008).
- ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الأداء يقصد به، قدرة العامل أو الموظف على إنجاز المهام المتعلقة بوظيفته على أكمل وجه وباقل تكاليف ووقت.

خامساً: عناصر الأداء:

يتكون الأداء بشكل عام من عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي (بن رزوق، 2009):

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

سادساً: محددات الأداء:

يرى هلال (1996) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

ويلخص نموذج (Porter & Lawler) محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية، تتمثل في كل من "الجهد المبذول والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، وقدرات الفرد وخبراته السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة" (بن رزوق، 2009).

كما حدد (علاوة، 2019) مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، والتي لخصها بكل من العوامل الإدارية التنظيمية، والعوامل الداخلية، والعوامل الخارجية، والعوامل الشخصية):

- عوامل إدارية تنظيمية: وتبرز في عدم توفر المناخ والبيئة التنظيمية المساعدة على العمل بإنتاجية وكفاءة، فضلاً عن صراع الأدوار بين العاملين، وعدم وجود تحديد دقيق للمهام الوظيفية الموكلة لكل موظف، وضعف مشاركة الرؤساء للمرؤوسين في حل المشاكل وصياغة القرارات المتعلقة بأعمالهم، بالإضافة إلى وجود تباين في مستويات الأداء، والاختلاف في درجات الرضا الوظيفي، مع نقص التدريب والتأهيل لمهارات العمل.
- عوامل خارجية: وتبرز في الظروف البيئية المحيطة (الوضع الاقتصادي العام، المنافسة بين منتجات الشركات المنافسة، التشريعات والقوانين، الاختلال الأمني والسياسي).
- عوامل شخصية: إذ تتباين اتجاهات وسلوكيات الموظفين في أداء أعمالهم، فمنهم من تنقصه الدافعية والحافزية للإنجاز، وآخرون يشكون من ضعف الشخصية والمهارات الفردية، كما يلعب دور التطلعات التي يسعى العاملون إليها بما يرفع من رتبهم الوظيفية سواء في الترقية أو في الحصول على علاوة أو مكافأة مالية أو معنوية، كما أن الظروف الشخصية (الاجتماعية والاقتصادية والصحية) التي يعيشها الفرد تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوكه أثناء تأديته لعمله.

سابعاً: واقع التخطيط الاستراتيجي في مجمع فلسطين الطبي:

كغيره من المؤسسات العاملة في المجال العام، اهتم مجمع فلسطين الطبي لضرورة وجود خطط استراتيجية تتلاءم مع بيئته الداخلية والخارجية. وفي هذا الجانب يسعى المجمع من خلال فريق التخطيط الاستراتيجي الذي يتألف من المدير التنفيذي، وأعضاء الهيئة الإدارية ووحدة الجودة وسلامة المريض بوضع مجموعة من الخطط الاستراتيجية سعياً لتحقيق الرؤية والرسالة للمجمع (مجمع فلسطين الطبي، 2017).

حيث جاء في نص الرؤية لمجمع فلسطين الطبي: "التميز كمجمع طبي متطور ضمن المقاييس والمواصفات الطبية العالمية في تقديم الخدمات الصحية الآمنة وذات جودة عالية ومستدامة في كافة التخصصات الصحية للمرضى، وضمن نظام صحي متكامل يعمل بعدالة وكفاءة وجودة عالية على مستوى المنطقة". أما الرسالة التي يهدف المجمع الوصول إليها فهي "أن مجمع فلسطين الطبي كأحد مؤسسات دولة فلسطين ملتزم بمبدأ العمل المشترك مع المؤسسات ذات العلاقة للارتقاء بالقطاع الصحي وضمان الحفاظ على تقديم الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية الآمنة بعدالة وجودة عالية وبالشكل المهني السليم بناءً على سياسات تنظم العمل الصحي وتوفر خدمات نوعية آمنة ومستدامة لكافة المواطنين وتسهيل الوصول إليها". ولتحقيق ما جاء في رؤية ورسالة المجمع الطبي، عمل المخططون في المجمع ومن خلال أربعة محاور رئيسية بنيت على أساسها الخطط الاستراتيجية، وهذه المحاور تشمل كلاً من "توسعة وتطوير الخدمات، الجودة، التمويل، الموارد البشرية" (مجمع فلسطين الطبي، 2017).

وفي هذا المجال سوف نركز على المحور الرابع وهو المتعلق بالدراسة التي يتم العمل عليها، حيث جاء في هذا المحور والمتعلق بالموارد البشرية مجموعه من النقاط الرئيسية والتي على أساسها وضعت الخطة الاستراتيجية المتعلقة بهذا الجانب، أما هذه النقاط فقد وجدت على النحو التالي:

- تطوير مهارات وكفاءات جميع العاملين.
- تحسين ظروف العمل والحفاظ على الكوادر الصحية والطبية.
- قياس مستوى رضا العاملين والاهتمام بأرائهم.
- استدراج أطباء مميزون لتقديم خدمات مميزة وتخصيصة.
- ابتعاث أطباء لدورات تخصصية تنعكس على جودة الخدمات.
- عقد دورات إنعاش القلب والرئوي لكافة العاملين الصحيين (مجمع فلسطين الطبي، 2017).

ومن خلال هذه الدراسة سوف نحاول تسليط الضوء على الخطط الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي، والبحث إن كان لها دور في تحسين أداء العاملين؛ سواء الأطباء والتمريض أو الإداريين.

الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى الدراسات ذات العلاقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي، نجد تنوع في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع سواء على مستوى عالمي أو إقليمي أو محلي. ومن أبرز الدراسات في هذا المجال:

دراسة أبو رحمة (2021)، والتي هدفت التعرف إلى مدى التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات الحكومية من خلال أخذ عينة من المستشفيات وإجراء الدراسة على إدارات تلك المستشفيات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تخطيط نسبي لدى تلك المستشفيات، كما أن هناك نسبة في تنفيذ الخطط الموضوعية.

أما دراسة عيشاوي (2021)، فهذه هدفت التعرف إلى التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك الجزائرية، وأظهرت النتائج وجود أثر مرتفع للتخطيط الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية والتي أثرت على أداء العاملين في المؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الخطط الاستراتيجية بما يتناسب مع بيئة العمل واحتياجات العاملين في المؤسسات.

وسعت دراسة (George, & et.al, 2019) التعرف إلى مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لدى المؤسسات الأمريكية والأوروبية، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي متوسط للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، وخلصت الدراسة إلى أنه من الممكن الحصول على أداء مؤسسي قوي عندما يتم قياس الأداء على أنه فعال، وعندما يُقاس التخطيط الاستراتيجي كتخطيط استراتيجي رسمي يتم تبنيته من قبل جميع العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة على السواء.

في حين هدفت دراسة المستوفي (2018) الكشف عن دور التخطيط في رفع مستوى الخدمات الصحية للمواطنين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك معيقات كثيرة تقف أمام تنفيذ الخطط التي تضعها الحكومة، ومنها الفساد المالي والإداري. وأوصت الدراسة بضرورة التوافق بين التخطيط والتدفق المالي والاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة.

وأجرى المؤمن والعبادي (2017) دراسة بهدف التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية في تطوير رأس المال البشري، وأجريت الدراسة على مجموعة من الأطباء الأخصائيين وعددهم 111 طبيباً مثلوا مجتمع الدراسة، والتي هدفت التعرف إلى فلسفة التخطيط الاستراتيجي وطبيعة هذه الأداة وأبعادها وكيفية الاستفادة منها، وتوصلت الدراسة إلى أن اهتمام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي يساهم في تطوير رأس المال البشري لديها.

أما دراسة (البطاينة، 2016) فهدفت إلى الكشف عن بيان وجهة نظر مديري البنوك الأردنية في محافظة إربد نحو أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من استراتيجية (التوظيف، التدريب، التطوير) والأداء الوظيفي لدى البنوك الأردنية، وعدم وجود علاقة بين استراتيجية (التعويض) والأداء الوظيفي.

وأجرى بو حديد (2014) دراسة بهدف التعرف إلى ماهية أداء الموارد البشرية ومدخل تحسينه في المستشفيات العمومية في الجزائر، والتطرق إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في تلك المستشفيات. وأجريت الدراسة على مستشفى اريس باتنة كحالة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التركيز على الوظيفة والقائم عليها كما أن هناك حاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي لتطوير عمل وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الصحية العمومية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

أكدت الدراسات السابقة على التخطيط الاستراتيجي. وهذا يظهر في كافة الدراسات السابقة، إذ بات التخطيط الاستراتيجي من أساسيات العمل لدى المؤسسات سواء في القطاع الخاص أو العمومي. وهذا شكل منطلق للقيام بالدراسة الحالية.

كما وظهرت الدراسة الحالية أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثاره على أداء العاملين. وهذا يتوافق مع ما جاء في دراسة عيشاوي (2021)، والتي أظهرت النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وأداء العاملين. بالإضافة إلى ما تبين من أهمية للتخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري وهو ما توافق مع دراسة المؤمن والعبادي (2017)، والتي أشارت إلى نفس الموضوع من ناحية أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الرأسمال البشري.

مدى استفادة الباحثين من الدراسات السابقة:

- 1- التمكن من إعداد الإطار النظري للدراسة.
- 2- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة).
- 3- الرجوع إلى بعض المصادر التي استفادت منها الدراسات السابقة.

ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- 1- اعتمادها على مصادر بحثية حديثة ومتنوعة.
- 2- كونها دراسة ميدانية تقيس دور مجمع فلسطين الطبي وأثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين فيه.
- 3- التقدم بمقترحات لتفعيل دور مجمع فلسطين الطبي في تحسين أداء العاملين فيه من خلال الخطط الاستراتيجية.

إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لهذه الدراسة وذلك لوصف وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الاستبانة الخاصة بالدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مجمع فلسطين الطبي في الأقسام والإدارات المختلفة سواء الطبية أو التمريضية أو الإدارية والبالغ عددهم حوالي 750 موظف.

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم المجتمع، فقد تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تمثل 10% من مجموع العاملين في المجمع والبالغ عددها (75) استبانة، وتم إلغاء (10) استمارات لم تكن مستوفية للمعلومات، وبذلك تم الحصول على (65) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي والتي تمثل 86.6% من العينة وهي كافية لإعطاء نتائج يمكن الاعتماد عليها.

وللتعرف على خصائص عينة الدراسة، تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد العينة بناءً على خصائصهم الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	45	69.2
	أنثى	20	30.8
العمر	أقل من 30 سنة	3	4.6
	30-40 سنة	17	26.1
	40-50 سنة	20	30.8
	50-51 سنة	25	38.5
	أقل من 5 سنوات	5	7.7
عدد سنوات الخدمة في المجمع	6-10 سنوات	13	20
	11-15 سنة	25	38.5
	16 سنة فما فوق	22	33.8
	إدارة عليا	5	7.7
المستوى الوظيفي	إدارة وسطى	17	26.1
	إدارة دنيا	43	66.2
	مدير / مساعد مدير	6	9.2
المسمى الوظيفي	رئيس قسم / شعبة	12	18.5
	الطاقم الطبي	21	32.3
	موظف مهني	12	18.5
	أخرى	14	21.5
المجموع		65	%100

أداه الدراسة:

بالإضافة إلى الرجوع إلى البيانات والمعلومات التي تم الوصول إليها من خلال المراجع والمصادر ذات العلاقة والصلة بالموضوع. فقد تم تطوير استبانة خاصة بجميع البيانات بهدف الوصول للمعلومات المطلوبة لإنجاز الدراسة، والمأخوذة عن دراسة بعنوان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري (عيشاوي، 2021).

وقد قسمت الاستبانة إلى محورين رئيسيين، حسب تساؤلات الدراسة:

المحور الأول: أبعاد التخطيط الاستراتيجي في مجمع فلسطين الطبي، ويحتوي على الأبعاد الآتية:

- مساهمة التخطيط الاستراتيجي برفع كفاءة العاملين.
- مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية.
- توافق الخطط الاستراتيجية للمجمع مع البيئة الداخلية له.
- توافق الخطط الاستراتيجية للمجمع مع احتياجات العاملين فيه.

المحور الثاني: أداء العاملين في مجمع فلسطين الطبي.

وتم الاعتماد على مقياس (سلم ليكرت الخماسي) وذلك لقياس درجة استجابة عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمحاورها، حيث حصلت الإجابة (موافق بشدة) على درجة 5، وحصلت الإجابة (موافق) على درجة 4، أما الإجابة (محايد) فحصلت على الدرجة 3، في حين حصلت الإجابة (غير موافق) على درجة 2، وأخيراً حصلت الإجابة (غير موافق بشدة) على درجة 1، ولقياس درجة الموافقة على فقرات الاستبانة، تم تصحيح المقياس كالآتي:

جدول رقم (2) توزيع الفئات والنسب المئوية ودرجة الموافقة على محاور الاستبانة

الفئات	النسب المئوية	درجة الموافقة
أقل من 2.6	52.0% فما دون	منخفضة
ما بين 2.61-3.40	52.1 – 68.0 %	متوسطة
3.41 فأكثر	68.1 – 100 %	مرتفعة

عرض النتائج ومناقشتها:

استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تفرغ إجابات العينة وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة. وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالأسئلة، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

أولاً: نتيجة الإجابة على السؤال الأول:

نص السؤال الأول: ما مدى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي (مساهمة التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين، مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية، توافق الخطط الاستراتيجية مع البيئة الداخلية له، توافق الخطط الاستراتيجية مع احتياجات العاملين) في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين فيه؟

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على الفقرات المتعلقة بالسؤال الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول: مساهمة التخطيط الاستراتيجي برفع كفاءة العاملين في مجمع فلسطين الطبي				
1	يراعي المجمع الطبي إمكانياته (المالية، البشرية، اللوجستية وقدراته) في عمليات التخطيط الاستراتيجي	4.1	0.81	مرتفعة
2	يتم الاستفادة من الكفاءات والمهارات الموجودة في المجمع والاستثمار فيها	2.1	1.01	منخفضة
3	ينمي المجمع ثقافة التخطيط الاستراتيجي الداعم للعاملين	2.2	0.97	منخفضة

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على الفقرات المتعلقة بالسؤال الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	يخصص المجمع دورات تدريبية لرفع وتطوير كفاءة العاملين	3.1	1.10	متوسطة
5	يرتبط نموذج تقييم الأداء بإنتاجية الموظف	3.0	0.97	متوسطة
6	يتم ترقية العاملين بناء على تقييم أداءهم	2.1	0.94	منخفضة
7	يتم توفير احتياجات العاملين لتحسين أدائهم في العمل	3.2	1.12	منخفضة
8	يتم تقديم حوافز ومكافآت للعاملين كلما سمحت الفرصة	1.7	0.76	منخفضة
الدرجة الكلية للبعد الأول				
المتوسط: 2.7 الانحراف المعياري: 0.59				
البعد الثاني: مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية لدى مجمع فلسطين الطبي				
1	يتم مشاركة العاملين في المجمع والأخذ باقتراحاتهم عند وضع الخطط الاستراتيجية	1.5	0.66	منخفضة
2	يتم استغلال مهارات العاملين بشكل فعال للاستفادة منها في تحليل البيئة الداخلية	2.9	1.03	متوسطة
3	يراجع واضعو الخطط الاستراتيجية احتياجات العاملين لدى أقسام المجمع	3.6	1.07	مرتفعة
4	يتم دراسة شكاوى العاملين في المجمع من قبل واضعي الخطط الاستراتيجية والعمل على معالجتها	1.9	0.83	منخفضة
الدرجة الكلية للبعد الثاني				
المتوسط: 2.47 الانحراف المعياري: 0.53				
البعد الثالث: مدى توافق الخطط الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي مع البيئة الداخلية له				
1	يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالعاملين والاستراتيجية العامة للمجمع	3.6	1.02	مرتفعة
2	عملية التخطيط الاستراتيجي في المجمع تتم بشكل دوري	3.9	0.83	مرتفعة
3	يتم الاعتماد على مخططين استراتيجيين من خارج المجمع لعمل الخطط الاستراتيجية له	2.1	0.85	منخفضة
4	تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي على اساس معرفة نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وتجنبها	3.3	0.99	متوسطة
5	يتم عمل الخطط الاستراتيجية للمجمع بعد القيام بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمجمع	3.3	0.97	متوسطة
6	يتم تطوير الخطط الاستراتيجية للمجمع باستمرار بناءً على التغيرات والتطورات التي تحدث في المجمع	3.0	1.03	متوسطة
7	يتم الاعتماد على عملية التخطيط الاستراتيجي في تعيين الكفاءات المطلوبة للمجمع	2.2	0.87	منخفضة
الدرجة الكلية للبعد الثالث				
المتوسط: 3.1 الانحراف المعياري: 0.57				
البعد الرابع: مدى توافق الخطط الاستراتيجية مع احتياجات العاملين في مجمع فلسطين الطبي				
1	يتوفر لدى المخططين الاستراتيجيين في المجمع قاعدة بيانات حول العاملين واحتياجاتهم	4.3	0.78	مرتفعة
2	يتم الاعتماد على عملية التخطيط الاستراتيجي للمجمع لتحديد احتياجات العاملين فيه	2.0	0.85	منخفضة
3	تتم عملية تقييم العاملين لمعرفة احتياجاتهم	2.4	1.04	منخفضة
4	يتم عمل دورات تدريبية بناءً على حاجة العاملين	3.3	1.05	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد الرابع				
المتوسط: 3.00 الانحراف المعياري: 0.64				
الدرجة الكلية لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي				
المتوسط: 2.82 الانحراف المعياري: 0.52				

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى وجود درجة متوسطة لتطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين فيه، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (2.82) وبنسبة مئوية مقدارها (56.4%)، وقد جاء ترتيب تطبيق هذه الأبعاد كالآتي:

- بُعد مدى توافق الخطط الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي مع البيئة الداخلية له: حيث جاءت درجة التطبيق لهذا البعد أولاً، وبمتوسط حسابي مقداره (3.1) وبنسبة مئوية مقدارها (62.0%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (2) والتي تنص على "عملية التخطيط الاستراتيجي في المجمع تتم بشكل دوري"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.9) وبنسبة مئوية مقدارها (78.0%)، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يتم الاعتماد على مخططين استراتيجيين من خارج المجمع لعمل الخطط الاستراتيجية له، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.1) وبنسبة مئوية مقدارها (42.0%) وبدرجة منخفضة. ويرى الباحث ضرورة الاستعانة بمخططين استراتيجيين من خارج المجمع بهدف رفع كفاءة العاملين والمخططين الداخليين واكسابهم الخبرة اللازمة.
- بُعد مدى توافق الخطط الاستراتيجية مع احتياجات العاملين في مجمع فلسطين الطبي: حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.00) وبنسبة مئوية مقدارها (60.0%) وبدرجة متوسطة، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (1) والتي تنص على أنه "يتوفر لدى المخططين الاستراتيجيين في المجمع قاعدة بيانات حول العاملين واحتياجاتهم، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.3) وبنسبة مئوية مقدارها (86.0%)، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يتم الاعتماد على عملية التخطيط الاستراتيجي للمجمع لتحديد احتياجات العاملين فيه"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.0) وبنسبة مئوية مقدارها (40.0%) وبدرجة منخفضة. ويرى الباحث ضرورة تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي للمجمع بما يخدم العاملين ويتلائم مع احتياجاتهم.
- بُعد مساهمة التخطيط الاستراتيجي برفع كفاءة العاملين في مجمع فلسطين الطبي: حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (2.7) وبنسبة مئوية مقدارها (54.0%) وبدرجة متوسطة، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يراعي المجمع الطبي إمكانياته (المالية، البشرية، اللوجستية، وقدراته) في عمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.1) وبنسبة مئوية مقدارها (82.0%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يتم تقديم حوافز ومكافآت للعاملين كلما سمحت الفرصة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.7) وبنسبة مئوية مقدارها (34.0%) وبدرجة منخفضة. وفي هذا الجانب يرى الباحث أهمية ودور المكافآت في رفع كفاءة العاملين وادائهم وعليه هناك حاجة لتطوير هذا الجانب من قبل الإدارة والقائمين على عمليات التخطيط.
- بُعد مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية لدى مجمع فلسطين الطبي: جاءت إجابات عينة الدراسة أخيراً على هذا البُعد، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (2.47)، وبنسبة مئوية مقدارها (49.4%) وبدرجة متوسطة، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يراجع واضعو الخطط الاستراتيجية احتياجات العاملين لدى أقسام المجمع"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.6) وبنسبة مئوية مقدارها (72.0%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتم مشاركة العاملين في المجمع والأخذ باقتراحاتهم عند وضع الخطط الاستراتيجية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.5)، وبنسبة مئوية مقدارها (30.0%) وبدرجة منخفضة.
- ثانياً: نتيجة الإجابة على السؤال الثاني:
- نص السؤال الثاني على: ما درجة أداء العاملين في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظرهم الشخصية؟

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على الفقرات المتعلقة بالسؤال الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يُنجز الموظفون أعمالهم في الوقت المحدد	4.4	0.74	مرتفعة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	يتبع الموظفون اللوائح والتعليمات والأنظمة عند إنجازهم للمهام	4.2	0.67	مرتفعة
3	يلتزم الموظفون بأوقات العمل	4.5	0.75	مرتفعة
4	يتابع الرؤساء وبشكل مستمر أعمال الموظفين بهدف ضمان إنجازهم للمهام على أكمل وجه	3.9	0.94	مرتفعة
5	يحافظ الموظفون على موارد المجمع الطبي	3.6	1.02	مرتفعة
6	على الرغم من ضغوط العمل إلا أن توزيع الأدوار وترتيبها ضمن أولويات يساهم في إنجاز كافة الأعمال بكفاءة وفاعلية	3.3	1.11	متوسطة
7	هناك درجة مرتفعة من الإنتاجية في الأعمال لدى العاملين في المجمع الطبي	3.1	1.16	متوسطة
8	هناك انضباط في تنفيذ الأعمال لدى كافة المستويات الإدارية في المجمع	3.3	0.92	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحوار أداء العاملين	3.77	0.68	مرتفعة

* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى وجود أداء مرتفع للعاملين في مجمع فلسطين الطبي، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.77) وبنسبة مئوية مقدارها (75.4%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يلتزم الموظفون بأوقات العمل"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.5) وبنسبة مئوية مقدارها (90.0%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (7) والتي تنص على أن "هناك درجة مرتفعة من الإنتاجية في الأعمال لدى العاملين في المجمع الطبي"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.1) وبنسبة مئوية مقدارها (62.0%) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً نتيجة الإجابة على السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على: ما مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي لمجمع فلسطين الطبي على أداء العاملين فيه من وجهة نظرهم الشخصية؟

جدول رقم (5) نتيجة اختبار الانحدار الخطي Linear Regression المطبق على السؤال الثالث

أبعاد التخطيط الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الثابت	0.614	0.248		*2.476	0.016	
مساهمة التخطيط الاستراتيجي برفع كفاءة العاملين	0.699	0.116	0.604	*6.021	0.000	يوجد تأثير
مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية	0.251	0.185	0.196	1.359	0.179	لا يوجد تأثير
توافق الخطط الاستراتيجية للمجمع مع البيئة الداخلية له	1.458	0.238	1.219	*6.118	0.000	يوجد تأثير
توافق الخطط الاستراتيجية للمجمع مع احتياجات العاملين فيه	0.305	0.171	0.272	1.781	0.080	لا يوجد تأثير
الدرجة الكلية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي	1.012	0.713	0.779	*2.450	0.017	يوجد تأثير

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى وجود تأثير للخطط الاستراتيجية الموضوعية لدى مجمع فلسطين الطبي في تحسين أداء العاملين فيه، ولبيان مدى التأثير، تم استخدام المعادلة الآتية:

$$Y = \text{const} + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 \pm e$$

$$= 0.614 + 0.699X1 + 0.251X2 + 1.458X3 + 0.305X4 + 0.133$$

وتشير هذه النتيجة إلى أنه يمكن تفسير (0.867) لدرجة تأثر أداء العاملين بناء على أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ويُعزى ذلك لوجود عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين، كما تبين هذه النتيجة أنه كلما زاد تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي (مساهمة التخطيط الاستراتيجي برفع كفاءة العاملين، مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية، توافق الخطط الاستراتيجية للمجمع مع البيئة الداخلية له، توافق الخطط الاستراتيجية للمجمع مع احتياجات العاملين فيه) درجة واحدة، زاد أداء العاملين في المجمع بمقدار (0.699، 0.251، 1.458، 0.305) درجة على الترتيب.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحث الآتي:

- هناك درجة متوسطة لتطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مجمع فلسطين الطبي ومن وجهة نظر العاملين فيه، حيث بلغت نسبتها المئوية (56.4%).
- جاء ترتيب تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مجمع فلسطين الطبي تنازلياً كالاتي (توافق الخطط الاستراتيجية مع البيئة الداخلية له، توافق الخطط الاستراتيجية مع احتياجات العاملين، مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية، مساهمة التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين)، حيث بلغت نسبتها المئوية (62.0، %60.0، %54.0، %49.4)، وقد جاءت جميعها بدرجات متوسطة باستثناء بعد مساهمة التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين وبدرجة منخفضة.
- هناك أداء مرتفع للعاملين في مجمع فلسطين الطبي، حيث بلغت النسبة المئوية للإجابات (75.4%).
- يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين في مجمع فلسطين الطبي ومن وجهة نظر العاملين فيه.

التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحثان بالتوصيات الآتية:

- تعزيز مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية للمجمع كونهم المنفذين للأهداف والخطط المرسومة وعلى دراية أعمق بتفاصيل العمل.
- مراجعة الخطط الاستراتيجية للمجمع الطبي والمتعلقة بالأهداف الخاصة بكفاءة ومهارة العاملين فيه، سواء من حيث التدريب والتطوير، أم في استقطاب واكتشاف المواهب والقدرات الكامنة لديهم، بما يساهم في تحسين الأداء العام.
- مراعاة التوفيق بين احتياجات العاملين وأهداف المجمع الطبي بهدف تعزيز الولاء والانتماء ورفع درجة الإنتاجية في الأداء.
- مراجعة نتائج تحليل البيئة الداخلية للمجمع الطبي والعمل على تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف أينما وجدت.
- تفعيل دور الرقابة والإشراف على أداء العاملين لضمان تنفيذ المهام في الوقت المناسب.
- مراجعة السياسة المتعلقة بتوزيع الأدوار من حيث تحديد الوظائف والمهام، وعمليات الإنابة والإحلال بما يضمن العدالة ويحقق الأهداف المرسومة بفاعلية.
- وتقتصر الدراسة إجراء بحوث ودراسات موسعة لتشمل القطاع الصحي الفلسطيني، بشقيه العام والخاص وذلك للكشف عن نقاط القوة والضعف، والعمل على تعميم النتائج بهدف تقديم التوصيات بشكل أكثر دقة وشمولية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو رحمة، عبد الباسط (2021). التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(6)، 1-18.
- البطانية، محمد (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية، محافظة إربد، مجلة العلوم الإدارية، جامعة جرش، 43(1)، 1-17.
- بن حبتور، عبد العزيز (2004). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بن رزوق، عبد الكريم (2009). أنماط الريادة وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفيين بالأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة مراكش تانسيفت الحوز ونياياتها الإقليمية، مركز التوجيه والتخطيط التربوي، الرباط، 36-41.
- بن واضح، الهاشمي (2014). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر.
- بني حمدان، خالد وإدريس، وائل (2010). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، عمان: دار اليازوري للطباعة والنشر.
- بو حديد، ليلى (2014). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة باتنة، الجزائر.
- حسن، راوية (2001). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- داود، فضيلة (2019). التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم معاصرة ودراسة حالة، بغداد: دار السيسان للنشر والتوزيع.
- الصريرة، خالد والقضاء، محمد (2009). القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5(3)، 233-247.
- صبيام، أمال (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
- عكاشة، أسعد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- علاوة، عامر (2019). أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي في ظل تبني الإدارة بالأهداف في المؤسسات العمومية: دراسة حالة لبلديتي (محمد بوضياف، أولاد سليمان) بالمسيلة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- العيبان، خالد (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الرياض، مجلة البحوث التجارية، 28(1)، 201-248.
- عيشاوي، وهيبه (2021). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية لمؤسسة سونطراك، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة - جامعة البليدة، 6(1)، 176-185.
- المستوفي، صباح (2018). التخطيط لتحسين الخدمات الصحية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، 61(6)، 183-205.
- مجمع فلسطين الطبي (2017). الخطة الاستراتيجية لمجمع فلسطين الطبي 2017-2022، رام الله، فلسطين.
- مرسوم رئاسي رقم (22) لسنة 2009، بشأن مرسوم مجمع فلسطين الطبي المعدل، منظومة القضاء والتشريع في فلسطين، المقتفي، معهد الحقوق، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- المؤمن، إحسان والعبادي، هاشم (2017). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية ودوره في تطوير رأس المال البشري (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الكوفة، العراق.
- هلال، محمد (1996). مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abu Rahma, A. (2021). Strategic planning in government hospitals in the southern provinces of Palestine, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5(6), 1-18.
- Aishawi, H. (2021). Strategic planning of human resources and its impact on the performance of the human resource: a field study of the Sontrak Foundation, *Journal of Advanced Economic Research - Blida University*, 6(1), 176-185.
- Al-Batayneh, M. (2016). Impact of human resources management strategies on job performance: field study from the point of view of managers at Jordanian commercial banks, Irbid province, *Journal of Management Sciences, Jerash University*, 43 (1), 1-17.
- Al-Momen, I, & Al-Abadi, H. (2017). Strategic planning of health institutions and its role in the development of human capital (unpublished master's thesis), Kufa University, Iraq.
- Al-Mustafi, S. (2018). Planning for the improvement of health services, *Al-Mustansiriyah Journal of Arab and International Studies, Mustansiriyah University*, (61), 183-205.
- Al-Saraira, K, & al-Qada, M. (2009). Bureaucratic values of administrative staff working at Atta University and their relationship to their performance from the point of view of their management leaders, *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 5(3), 233-247.
- Bani Hamdan, K. & Idris, W. (2010). *Strategy and Strategic Planning: Contemporary Curriculum, Oman: Al Yazuri Printing and Publishing House.*
- Ben Clear, H. (2014). The impact of external environment variables on the performance of Algerian economic institutions (unpublished master's thesis), University of Setif , Algeria.
- Ben Habtoor, A. (2004). *Strategic management is a new management in a changing world, Oman: Al-Serrah Publishing and Distribution House.*
- Ben Razuk, A. (2009). Leadership patterns and their relationship to performance and job satisfaction at the Regional Academy of Education and Training for Marrakech Tansift Al Hawz and its regional deputies, *Center for Educational Guidance and Planning, Rabat*, 36-41.
- Bonus, A. (2019). The impact of the commitment to ethics on career performance in light of the management's adoption of objectives in public institutions: a case study for my municipality (Mohamed Boudiaf, Ouled Suleiman) in Mesila (unpublished master's thesis), Mohamed Boudiaf University in Mesila, Algeria.
- David, F. (2019). *Strategic Planning: Contemporary Concepts and Case Study, Baghdad: Al-Sespan Publishing and Distribution House.*
- Hassan, N. (2001). *Human Resources Management: A Vision for the Future, Alexandria: University House.*
- Hilal, M. (1996). *Performance Management Skills, Cairo: Center for Performance Development and Development.*
- Okasha, A. (2008). Impact of organizational culture on job performance: applied study to paltel in Palestine (unpublished master's thesis), Islamic University, Gaza, Palestine.
- Presidential Decree (2009). on the amended Palestine Medical Complex Decree, The Justice and Legislation System in Palestine, Tracker, Institute of Law, Birzeit University, Palestine.

Palestine Medical Complex (2017). Strategic Plan of Palestine Medical Complex, 2017-2022, Ramallah, Palestine.

Siam, A. (2010). Application of strategic planning and its relationship to the performance of women's ngos in the Gaza Strip (unpublished master's thesis), Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.

Gilligan, C. & Wilson, R. (2003). *Strategic Marketing planning*, Butterworth: Heinemann.

Nadler-Moodi, M. (2012). Strategic planning: Part1-APNAS Inclusionary Process, *Journal of The American Psychiatric Nurses Association*, 18(2), 127-128.