



## التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية ودوره في تطوير رأس المال البشري

الباحث إحسان أموري المومن  
دائرة صحة النجف

أ.م.د. هاشم فوزي العبادي  
جامعة الكوفة – كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص

إذا كان التخطيط الاستراتيجي قد بات اليوم هو السلاح لكل أنواع المنظمات الربحية وغير الربحية لمواجهة التغيرات المستمرة للبيئة التنافسية؛ فإن تسخيرها لتطوير أئمن ما يمكن للمنظمات أن تمتلكه من موارد، وهو رأس المال البشري، يعد استثماراً ناجحاً من قبل الإدارة. حيث أن رأس المال البشري هو: الأفراد الذين يمتلكون المهارة والمعرفة والقدرة على الأبداع والابتكار.

لقد بدأ الباحثان بتناول عرض فلسفي للمتغيرين (التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري) من خلال وضع تعريف لهما وتحديد بدايات ظهورهما ومؤشرات تطورها عبر التاريخ، وكذلك أساسهما الفكري والنظري. وتم عرض المفاهيم الأساسية وتحليل المضامين الفكرية وتشخيص أهمية المتغيرين للمنظمات.

وقد تم استخدام الاستبانة الإحصائية لاختبار وتشخيص مستوى انعكاس وعلاقة المتغير التخطيط الاستراتيجي برأس المال البشري. وتم معالجة البيانات التي تم جمعها من العينة وعددها (111) طبيب إختصاص التي مثلت مجتمع الدراسة وهم أطباء الاختصاص حاملي شهادة البورد العاملين في دائرة صحة النجف من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ال SPSS، وتم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى والثانية المتعلقة بالعلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمة قيد الدراسة على المستوى الاجمالي بشكل جزئي. وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات أهمها أن اهتمام إدارة المؤسسة الصحية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي سيسهم بتطوير رأس مالها البشري من خلال إثباته للعلاقة والأثر بين متغيري الدراسة.

إن تعزيز موارد المنظمات وخصوصاً التنافسية منها يعد موضوعاً مركزياً في الفكر الإداري الاستراتيجي وهذا ما حاول الباحثان بيانه والاستدلال عليه.

### Abstract

The strategic planning is considered, nowadays, as the means for all kinds of organizations (Profit and Nonprofit) to meet the continuous variations of the competitive environment. Hence, the strategic planning would be a successful investment for the administrators to develop the most valuable resource, which is the human resource. The human resource is defined as persons who have the Skills, knowledge and the ability to innovation and ingenuity.

The researcher started his research with a logical presentation of the two variables, Strategic Planning and Human Resource, by setting their definition, and pointing their earlier appearance and the indicators of their historical development. He also tackled their intellectual and theoretical bases,



demonstrated their basic concepts, analyzed their intellectual significations, and diagnosed their importance related to the organizations.

The researcher used a statistical questionnaire to test and diagnose the mutual influence and the connection between two variables, which are the (Strategic planning) and the (Human Resource). The research sample was (111) specialist physicians with Ph.D. degree of Najaf health directorate. The researcher has collected and processed data through the Statistical Package for Social Sciences program (SPSS).

The major assumption of the study is that the Strategic planning has a relation and an influence on the Human Resource. This assumption is partially improved. The researcher has approached to several conclusions; the most important one is that the health organizations can develop the human resource by strategic planning approach.

The researcher tried to improve that enhancement of the organization resources, (especially the competitive organizations), is a central subject in the strategic management intellect .

### المبحث الأول: المنهجية العلمية للمبحث

#### أولاً- مشكلة البحث The Problem Of Research

تعاني المؤسسات الصحية في محافظة النجف الاشرف وبالخصوص المستشفيات من مشاكل منها ما يتعلق بالمؤسسة الصحية ذاتها من حيث ضعف الشعور بالمسؤولية المهنية والاخلاقية لدى بعض العاملين، ويعود البعض الاخر لأسباب خارجة عن إرادة تلك المؤسسات منها قلة التخصيصات المالية الممنوحة وقلة الإمكانيات المادية والبشرية وضعف الوعي الصحي لدى أفراد المجتمع، إن عدم امتلاك دائرة الصحة لاستراتيجية واضحة ومحددة لبناء رأس المال البشري والمحافظة عليه وتطويره واستثماره يفقد هذه المنظمة الاستفادة من أهم مواردها، إن هجرة العقول العلمية (رأس المال البشري) وعدم اتباع منهج سليم للحفاظ على هذه العقول يؤدي إلى ضعف مستوى الخدمات الصحية المقدمة وهي أحد تلك المشاكل، وكما مبين في الجدول أدناه سنلاحظ أعداد تاركي العمل في دائرة صحة النجف لثلاثة أعوام (2014،2015،2016) فقط وهي أعداد لا يستهان بها كما أن هناك العشرات من الاطباء قد انتقلوا إلى وزارة التعليم العالي ولكن للأسف لا توجد قاعدة بيانات تمثل أعداد المنتقلين.



جدول (1) أعداد تاركي العمل في دائرة صحة النجف الاشرف للأعوام (14-15-2016)

2016	2015	2014	اختصاص
0	1	3	أطباء اختصاص
2	5	5	اطباء ممارسين
3	3	7	أطباء الإقامة القدي
0	0	1	اطباء التدرج
0	0	0	اطباء أسنان اختصاص
2	4	3	اطباء اسنان
2	0	0	صيادلة اختصاص
4	9	10	صيادلة
0	2	1	ممرضين جامعيين
3	4	3	ممرض فني
4	1	5	ممرض ماهر
5	10	16	مهن صحية
25	39	53	المجموع الكلي

المصدر: دائرة صحة النجف / قسم التخطيط / شعبة الإحصاء.

ومن هنا تبرز مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:-

- (1) ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده؟.
  - (2) ما هو مفهوم رأس المال البشري وما هي صفات من يوصفون بذلك؟.
  - (3) ما هي طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري؟.
  - (4) هل يساهم تطوير رأس المال البشري للمؤسسات الصحية في تحقيق توجهاتها الاستراتيجية؟.
- هنا نجد أنفسنا أمام مسؤولية البحث عن أسباب هذه المشكلة ومحاولة إيجاد الحلول لها؟.

### ثانياً - أهمية البحث The importance Of Research

أهمية هذا البحث يرتبط بأهمية مفهوم التخطيط الاستراتيجي والاثار المهمة المترتبة على تطبيقه وبشكل خاص مع عناوين مهمة كتطوير رأس المال البشري، كونه مجالاً خصباً للأبداع الفكري والانساني، ويسعى المخططون من خلال هذه المنهجية إلى اكتشاف وتنمية واستثمار وتطوير رأس المال البشري الامر الذي يؤدي إلى المحافظة على هذه العقول من الهجرة ورفع الولاء الوظيفي لديهم وتقليل الاخطاء الطبية والعمل على إيجاد بيئة تنظيمية جاذبة تحفز على الابداع والتفاني في العمل كل هذا من خلال وضع استراتيجية ملائمة لإدارة رأس المال البشري للمؤسسة الصحية وبما يلائم استراتيجيتها العامة.

### ثالثاً- أهداف البحث The Goals Of Research

- أهداف البحث أدناه حاولنا قدر الامكان أن تكون ملائمة للمشكلة المشار اليها سابقاً:
- (1) التعرف على فلسفة التخطيط الاستراتيجي وطبيعة هذه الاداة وانواعها وأبعاده وكيفية الاستفادة منها.
  - (2) التعرف على مفهوم رأس المال البشري وإبعاده وخصائصه وأليات بنائه.



3) خلق رؤية تطبيقية عن كيفية تطوير رأس المال البشري من خلال المصطلح الإداري التخطيط الاستراتيجي ومدى العلاقة بينهما.

#### رابعاً- فرضيات البحث The Assumptions Of Research

##### 1- فرضيات علاقات الارتباط:

الفرضية الرئيسة الاولى: يرتبط التخطيط الاستراتيجي بعلاقة ارتباط معنوية إحصائياً مع رأس المال البشري (كلياً وجزئياً)، ويمكن ان تنبثق عنها الفرضيات الآتية:

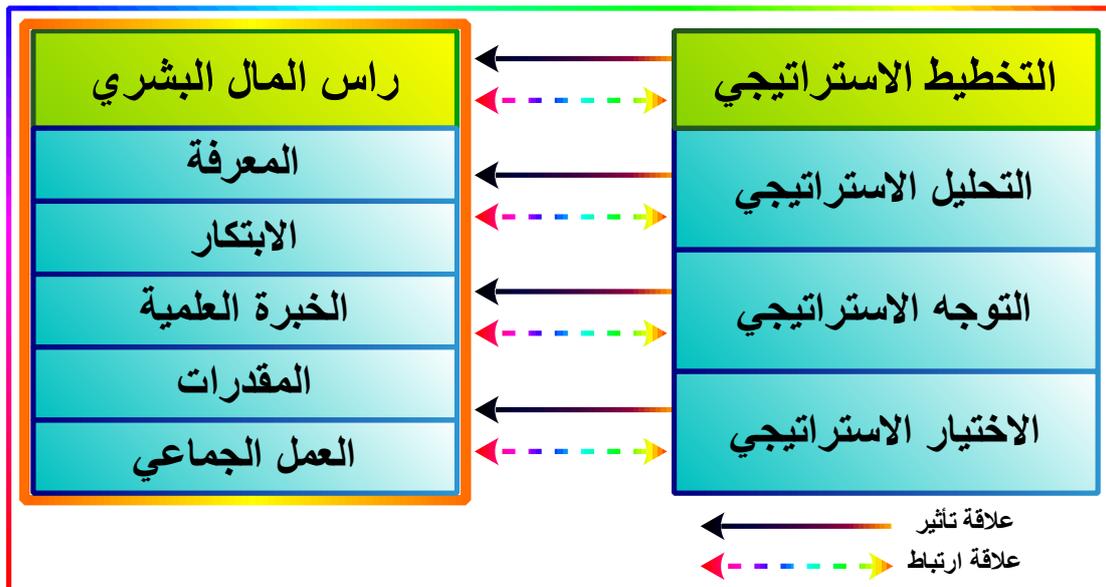
- الفرضية الفرعية الاولى: أن التوجه الإستراتيجي يرتبط بعلاقة معنوية إحصائياً مع رأس المال البشري (كلياً وجزئياً).
- الفرضية الفرعية الثانية: أن التحليل الإستراتيجي يرتبط بعلاقة معنوية إحصائياً مع رأس المال البشري (كلياً وجزئياً).
- الفرضية الفرعية الثالثة: أن الاختيار الإستراتيجي يرتبط بعلاقة معنوية إحصائياً مع رأس المال البشري (كلياً وجزئياً).

##### 2- فرضيات علاقات التأثير

الفرضية الرئيسة الثانية: يؤثر التخطيط الاستراتيجي معنوياً في رأس المال البشري (كلياً وجزئياً)، ويمكن ان تنبثق عنها الفرضيات الآتية:

- الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر التوجه الإستراتيجي معنوياً في رأس المال البشري (كلياً وجزئياً).
- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر التحليل الإستراتيجي معنوياً في رأس المال البشري (كلياً وجزئياً).
- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر الاختيار الإستراتيجي معنوياً في رأس المال البشري (كلياً وجزئياً).

#### خامساً: مخطط البحث الفرضي The Assumption Diagram Of Research



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي



## المبحث الثاني - الاطار النظري

### أولاً- نشأة ومفهوم التخطيط الإستراتيجي:

إنَّ تاريخ علم الادارة يعود بنا إلى أفكار فريدريك تايلور (Frederic Taylor) عام (1911) التي كونت مبادئ الادارة العلمية ويعود بنا هذا العلم إلى وظائف الادارة الاربعة لفايول (Fayol) وهي: التخطيط، التنظيم، السيطرة، والاتصال.

فرضيات تايلور عن تحفيز العمال تعامل معها التون مايو (Elton Mayo) في دراسته لدى جامعة هوثرون (Hawthorne) وعندها ولدت دراسته للعلاقات البشرية (Human relations)، خلال هذه المدة كانت جامعة هارفرد (Harvard) قد بدأت بدراسة طريقة دراسة الحالة (case study method) (Candy & Gordon, 2011).

واحدة من أول وأكثر النظريات الاستراتيجية المؤثرة والتي وضعت البدائل كعلاقة بين الاستراتيجية والبيئة الخارجية كانت لأنسوف (Ansoff) في عام (1960) والتي ركزت على العوامل البيئية وعلى تنوع وكثرة المتغيرات، وحالات الطوارئ والاحتمالية. كما ساهم العلماء (Peter Drucker) و (Tom Peter) و (Ted Levit) بمساهمات فاعلة لفهم العوامل البشرية بما فيها تحفيز العمالة، اللامركزية، التركيز على الزبائن والقيادة وهرميات المنظمة، وأضاف ميخائيل بورتير (Michael Porter) أضاف في عام (1990) قوى التنافس البيئية، بينما أضافا وهامل وباراهلد (Hamal and Parahald) مبدأ القدرة الجوهرية (Core competencies) وذلك في عام (1994) (Hoffman et al., 2016:1).

سبق هذا التطور المهم استخدام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الامريكية بداية الستينيات من القرن السابق وكانت نتائجه مبهره وحقت النجاح وأصبحت كل الاجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تطبق النظام الاستراتيجي لحقتها أغلب كليات إدارة الاعمال منهج التخطيط الاستراتيجي من ضمن مقرراتها تحت اسم (السياسات الادارية) وظل كذلك ليستبدل بعدها بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، قبل نهاية الستينات عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي الحدود الأمريكية إلى أوروبا والدول النامية (الغريباوي، 2009:16).

إنَّ استخدام الاستراتيجيات العسكرية في المعارك والحروب تعود إلى القرون الماضية إلا إن استخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمات الاعمال يعود إلى منتصف القرن الماضي، أما تطبيق هذا النوع من التخطيط في المؤسسات الحكومية المدنية فلم تظهر إلا حديثاً. (الفيلالي، 2010:4).

يعرف التخطيط الإستراتيجي أنه (خريطة الطريق للتغيير وتحديد الأولويات في المستقبل، وبها يتم توجيه عملية صناعة القرار واختيار الارتباطات الملائمة لها) (Nadler-Moodi, 2012:127).

أما (Crouch, 2012:7) فيقول إن التخطيط الاستراتيجي هو (نتاج التفكير الاستراتيجي، حيث توضع الأهداف لتوضح الاتجاه الذي تسلكه المنظمة، ويرشدها التخطيط الاستراتيجي في تحديد المواضيع التي يجب أن توضع فيها الموارد، وتساعد في وضع وتحديد اهداف المنظمة).

كما يعرف من وجهة نظر كل من (Gilligan & Wilson, 2003:44) (العملية التي تهتم بتطوير الاستراتيجيات وبالاستناد على تقييم فريق المخططين للسوق وتوقعات المدراء وقدرات المنظمة).



## ثانياً- التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية:

استخدمت الادارة الاستراتيجية بفعالية في المنظمات الحكومية وغير ربحية كالمؤسسات الصحية والتعليمية والمكتبات وغرف التجارة والخدمات العامة والوكالات الحكومية ومنظمة الصليب الاحمر... الخ، وبالمقارنة مع المنظمات الربحية فإنها تعتمد بشكل كامل على التمويل الخارجي (David, 2011: 162)، وإن عمل المنظمات يكون في ظل بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية معقدة تتفاوت فيها الفرص المتاحة وتتعرض إلى ضغوط غير متوقعة وأحد أنواع هذه المنظمات (المنظمات غير الربحية) (Nonprofits Organizations) التي تتعرض أيضاً إلى عدد ضخم من القوى البيئية الخارجية المعقدة والمتغيرة التي تهيء فرصاً وتصنع مشاكل، لذا يأتي التخطيط الاستراتيجي كأداة لتوقع هذه المشاكل والفرص ويوظف أفضل تفكير للمنظمة (صيام، 2010: 10).

يقول (Bryson & Alston, 2005: 43) على المنظمات غير الربحية إنشاء برمجة مستمرة للتخطيط الاستراتيجي على أن تكون بسيطة ومرنة، تكون أساس لعملية التخطيط الاستراتيجي، ومن أكثر الأمور أهمية هي أن تبدأ بتعريف حالتين حيث لا يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي ملائماً، الأول: في حالات الطوارئ والحالات النادرة، وفي الحالة الثانية من هذه الحالات عندما يندم الدعم من أصحاب القرار والمدراء المؤثرين في المنظمة (key people) لهذه العملية، لذ فإنهما يقترحان في مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي التركيز على تشجيع وتأمين الدعم اللازم لهذه العملية.

إن الخطوة الأولى يجب تحديد في ما إذا كانت المنظمة جاهزة لمنهجية التخطيط الاستراتيجي، بعدها العمل على توفير الأرضية العملية الملائمة لهذه العملية. وإن عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية تركز على القيم الجوهرية (Core Values) والأهداف بعيدة المدى التي توفير الثبات والتأثير للمنظمة (Lake, 2011: 222).

المؤسسات الصحية عليها باستمرار إدخال التعديلات للحصول على الاداء الامثل (Hareson, 2010: 91)، أنشأت المستشفيات لتكون مأوى للأفراد الذين يواجهون الموت من بعض الامراض، واليوم تم خلق إستراتيجيات جديدة كالتطور الحاصل في تشخيص الامراض وكذلك العلاج للأمراض المزمنة وهي تعبر عن رسالة المؤسسة الصحية، إذ بدأت المستشفيات لجب الخدمات الصحية إلى المريض بمنزله بقدر جلب المريض للمستشفى، شيئاً فشيئاً الخدمة الصحية بدأت تتركز في المنازل والمناطق السكنية بدلاً عن موقع المستشفى كبنية (David, 2011: 163).

أما استخدام تحليل (SWOT) في المؤسسات الصحية فيستخدم التحليل ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وينفذ من قبل مجموعة من المختصين الذين يمكنهم تقييم المنظمة من خلال منظور حدي، وهذه المجموعة يمكن أن تتضمن الادارة العليا، وباقي مستويات الادارة، الملاك الطبي، المرضى، قادة المجتمع، خبراء تقنيين. ويستند تقييم هذه المجموعة على معدل الانتفاع، قياس المخرجات، إحصاءات إرضاء الزبون، مقاييس الاداء المنظمي والحالة المالية للمؤسسة. وحالما توثق كل الحقائق والبيانات من خلال تحليل (SWOT) ستضع مجموعة من الاستنتاجات بناءً على خبرتهم (Hareson, 2010: 93).



## الجدول (2) مصفوفة SWOT للمؤسسات الصحية

	عوامل إيجابية على أهداف المنظمة	عوامل سلبية على أهداف المنظمة
مصدر داخلي	<p><b>قوة</b></p> <p>D- الكادر الطبي المتميز. E- الالتزام القوي تجاه الرسالة الاجتماعية للمستشفى. F- الخدمات الممتازة للمستشفى. G- الجودة العالية للرعاية الطبية. H- مستوى عالي للكفاءة المنظمة.</p>	<p><b>ضعف</b></p> <p>A- نقص بالموارد المطلوبة. B- نقص بشبكات الرعاية الرئيسية. C- قلة الكوادر الحساسة.</p>
مصدر خارجي	<p><b>الفرص</b></p> <p>L- نمو المجتمع الحضاري. M- النمو في برامج الرعاية الصحية المجتمعية. N- زيادة التوجه نحو إدارة العملية الصحية</p>	<p><b>تهديدات</b></p> <p>I- تقليل الدعم الحكومي. J- المنافسة على الاطباء الاختصاصيين. K- زيادة التنافس من قبل الشبكات المجهزة للقطاع الصحي.</p>

Source: Harrison, Jeffrey P. (2010), "Essentials of Strategic Planning in Healthcare", Health Administration Press.

ثالثاً- مفهوم رأس المال البشري **Human Capital Concept**

من أجل بناء رأس مال بشري في المنظمات يجب على المدراء أن يبدأ بتطوير الإستراتيجيات التي تأمن وتضمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن القوى العاملة (الطائي والعبادي، 2014:37). وتركز برامج التوظيف على تشخيص واستقطاب واستئجار أفضل وأنسب المواهب المتوفرة. وتكمل برامج التدريب هذه الممارسات الوظيفية من أجل تقوية المهارة وخصوصاً بالمناطق التي لا يمكن أن تنتقل إلى شركة أخرى إذا كان ينبغي على الموظف إن يغادها (Stewart, 1994:69). أضف إلى ذلك يحتاج الموظفون إلى فرص لتطوير الوظيفة. ويبدو إن الذكاء المثمن جداً يميل إلى أن يكون مرتبطاً بالكفاءات والقابليات المكتسبة من التجارب والتي ليس من السهولة تدريسها (Snell & Dean, 2002:467-504). وبالتالي ينبغي على المدراء إن يقوموا بوظيفة جيدة من أجل توفير المهام التطويرية للموظفين والعمل اللازم لجعل واجبات الوظيفة ومتطلباتها مرنة إلى حد تسمح بالنمو والتعلم.

في وقتنا الحالي، يعدُّ رأس المال البشري الذي يملكه الموظفون في الشركة بمثابة الموارد التي يمكن أن تساهم في العملية التنافسية والإنتاجية العالية طالما أن الإدارة والقيادة في المنظمة سوف تعرف كيفية تدريب الموارد والاستفادة منها من خلال وضعها في سياقات داخلية إيجابية للمنظمة (Josan, 2013:42).

يشمل رأس المال البشري لأي منظمة (الأفراد الذين يعملون فيها حيث يعتمد نجاح الأعمال عليهم) (Armstrong, 2009:15). كما يقصد برأس المال البشري بأنه (أمر غير محسوس أو ملموس ولا يمكن ضبطه أو إدارته بطريقة التي تدير المنظمات بها الوظائف، المنتجات والتكنولوجيات) (العبادي وآخرون، 2006:81). وأن أحد الأسباب لهذه العملية هو أن الموظفين يمتلكون رأس مال بشري خاص بهم وهذا ما لا تمتلكه المنظمة. فلو ترك الموظفون الكفوئون الشركة، سيأخذون معهم رأس مالهم البشري وسوف تخسر الشركة أي استثمار قامت به من تدريب وتطوير هؤلاء الأفراد العاملين فيها.



وقد أشار كل من (Perez & Pablos,2003:82) إلى أهمية معرفة رأس المال البشري في خلق الإبداع والتميز التنافسي، إذ تمس الحاجة للبحث عن الكيفية التي يمكن للتركيبات المختلفة من المعرفة أن تقود إلى الإبداع والتنافسية، وأفصحا عن أن المنظمات تبدع وتتنافس في مناطق معقدة ودينامكية في ظل الاقتصاد الجديد ولذلك أن قيمة وتميز قاعدة معرفة المنظمة من المحتمل أن تتغير أيضاً، وعندها يمكن أن تتعد مهمة إدارة قاعدة معرفتها.

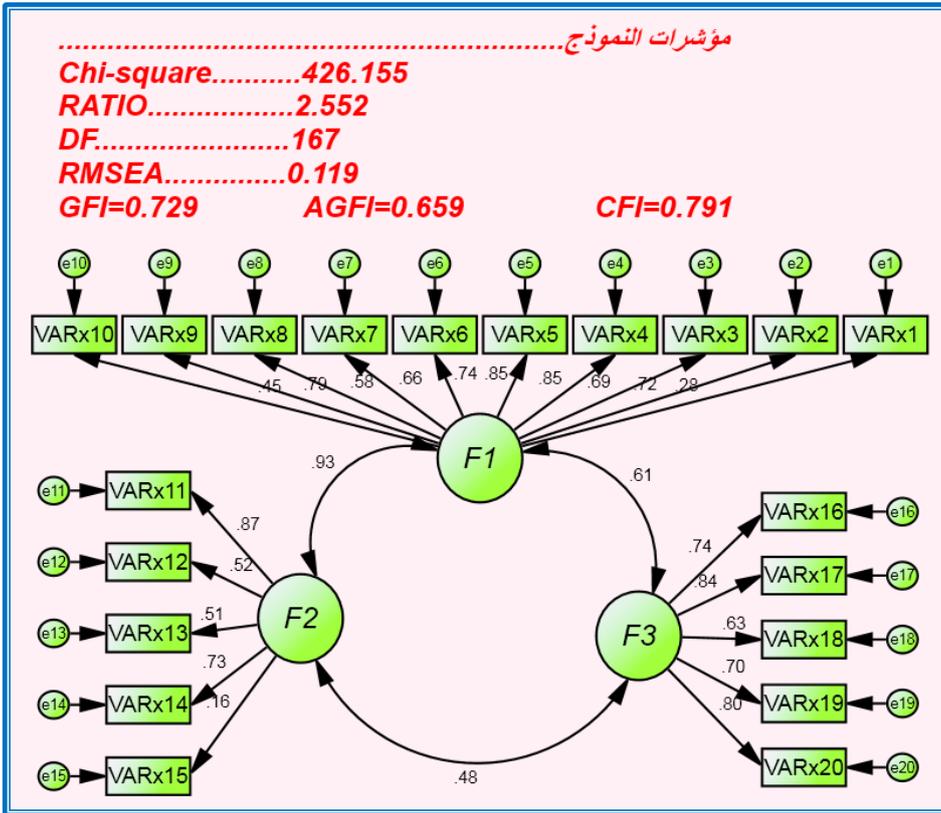
### المبحث الثالث - الجانب العملي

#### أولاً- التحليل العاملي التوكيدي:

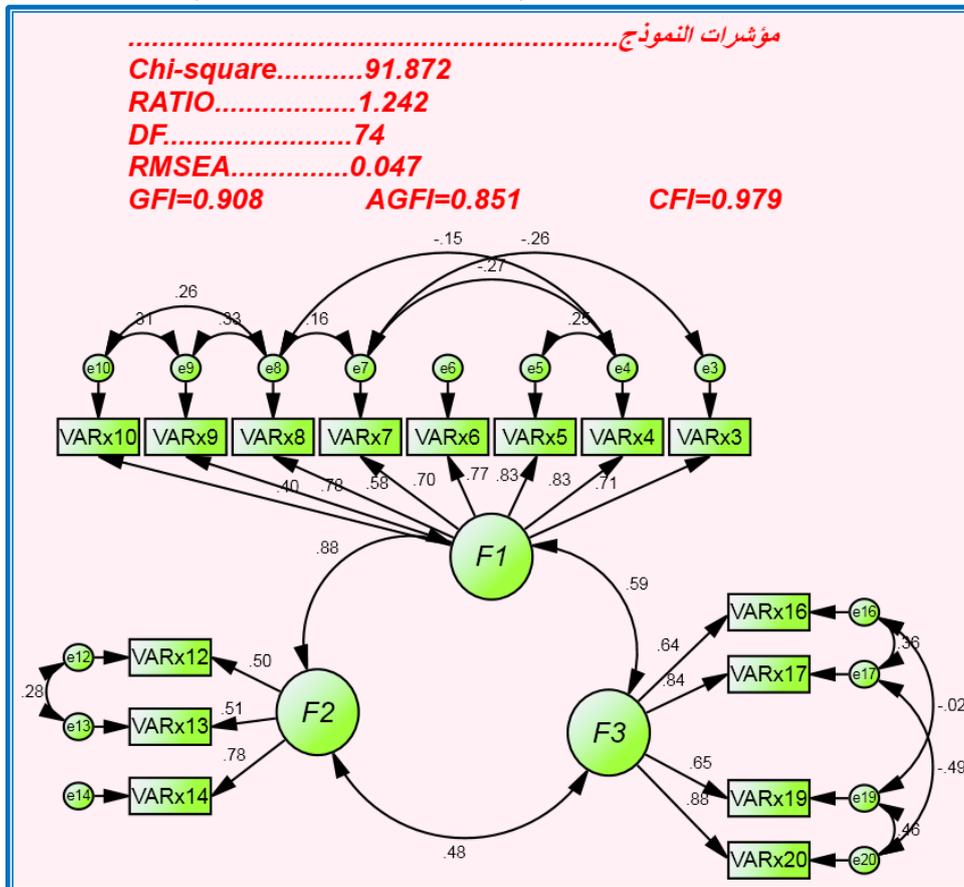
تم اعتماد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) من أجل اختبار وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات البحث وعواملها الكامنة وكذلك تقييم قدرة النموذج على تمثيل البيانات الفعلية وإجراء مقارنة بين النماذج للتأكد من ذلك، وتشير عديد من الدراسات والابحاث الى أنها أفضل طريقة تستخدم للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس (Maccallum & Austin,2000)، وكالاتي:

#### 1) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التخطيط الاستراتيجي

تشير النتائج الواردة في الشكل (2) والتي تعرض نتائج التحليل العاملي لمتغير التخطيط الاستراتيجي إلى أن القيم ليست جميعها مقبولة حيث سجلت بعض القيم قيمة أقل من القيمة المقبولة في البحوث والدراسات الادارية والسلوكية حيث أنها سجلت قيم اصغر من (0.50) وهي اصغر من الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي (Hair et al.,2010) ومن هنا استوجب معالجتها وتصحيحها عبر التعديل أو الحذف عبر بناء النماذج، حيث ان النموذج الاول غير مقبول، وبعد اجراء التعديلات المطلوبة يصبح النموذج بعد التعديل كما في الشكل (3)، وهذا يشير الى أنها أصبحت تتمتع بصدق البناء (المفهوم) وهي ملائمة لإجراء التحليل الاحصائي.



الشكل (2) النموذج البنائي لمقياس التخطيط الاستراتيجي

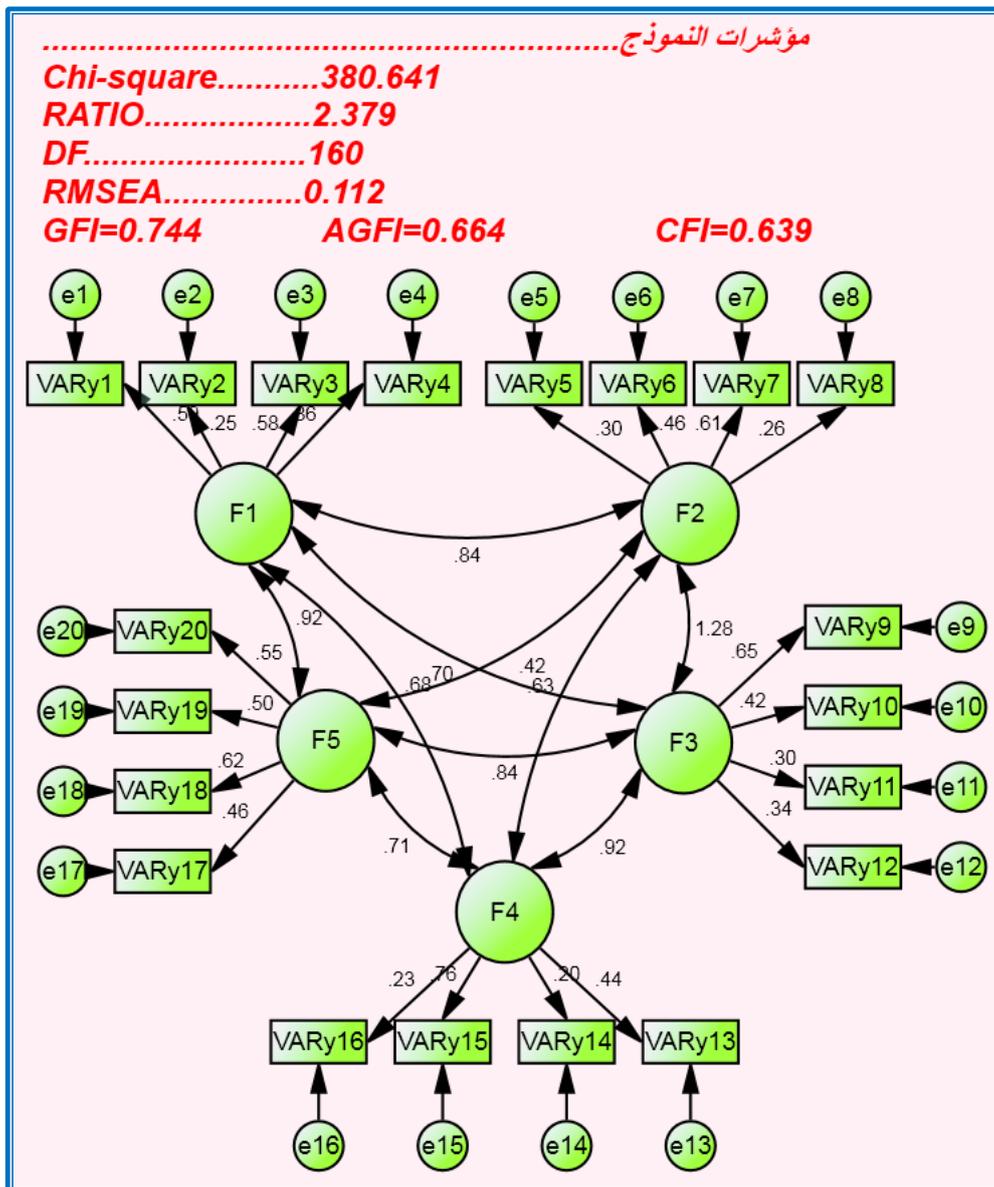


الشكل (3) النموذج البنائي المعدل لمقياس التخطيط الاستراتيجي



## (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رأس المال البشري:

من مراجعة النتائج الواردة في الشكل (4) والتي تعرض نتائج التحليل العاملي لمتغير رأس المال البشري تشير إلى ان القيم ليست جميعها مقبولة حيث سجلت بعض القيم قيمة أقل من القيمة المقبولة في البحوث والدراسات الادارية والسلوكية حيث أنها سجلت قيم أصغر من (0.50) وهي أصغر من الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي (Hair et al.,2010) ومن هنا استوجب معالجتها وتصحيحها عبر التعديل أو الحذف عبر بناء النماذج حيث ان النموذج الأول غير مقبول، وبعد اجراء التعديلات المطلوبة يصبح النموذج بعد التعديل كما في الشكل (5)، وهذا يشير الى أنها اصبحت تتمتع بصدق البناء (المفهوم) وهي ملائمة لإجراء التحليل الاحصائي.



الشكل (4) النموذج البنائي لمقياس رأس المال البشري



## مؤشرات النموذج.....

Chi-square.....89.404

RATIO.....1.132

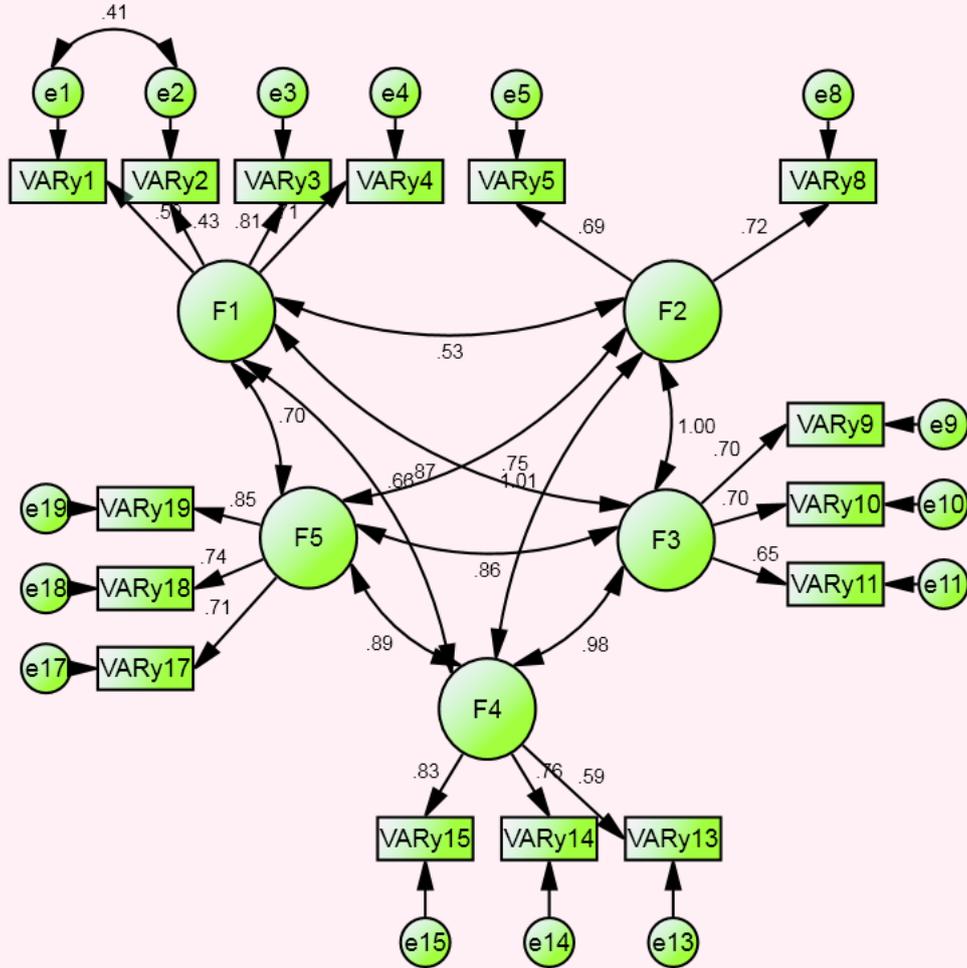
DF.....79

RMSEA.....0.035

GFI=0.907

AGFI=0.858

CFI=0.986



الشكل (5) النموذج البنائي المعدل لمقياس رأس المال البشري

## ثانياً- وصف وتشخيص المتغيرات:

تتضمن الفقرة الحالية وصفاً تشخيصياً للتعرف على الآراء والمواقف التي ابدتها افراد عينة البحث حول ابعاد وفقرات (التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري)، كلياً وعلى مستوى الابعاد والفقرات وكما هو موضح في الاتي:

## 1) وصف وتشخيص متغيرات التخطيط الاستراتيجي: توضح الجداول الآتية التوزيعات التكرارية

والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات الخاصة بكل متغير فرعي من متغيرات التخطيط الاستراتيجي وكما يأتي:

## • التوجه الاستراتيجي:



عند مراجعة نتائج التحليل الموضحة في الجدول (3) والتي تشير الى التوزيعات التكرارية والايواساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ( var1-va10) الخاصة بمتغير التوجه الاستراتيجي، اذ تشير القراءة الى ان (56.13%) من افراد العينة متفقون على هذه العبارات وفي المقابل ان (19.7%) غير متفقين مع عبارات هذا المتغير و(24.1%) يتفقون الى حد ما او محايدون تجاه هذه العبارات، وقد سجل الوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (1.18)، ومن متابعة مساهمة الفقرات في دعم متغير التوجه الاستراتيجي تبين ان جميع الاهداف الموضوعية من قبل المؤسسة الصحية يمكن تحقيقها، (var10) هو الاكثر اسهاما في الايجابية، وذلك باتفاق معظم افراد العينة بنسبة (78.38%) بقيمة وسط حسابي (4.14) وقيمة انحراف معياري (0.83)، وقد برز الضعف في الاتفاق تجاه تعبير الرسالة عن الغاية التي وضعت المؤسسة الصحية من اجلها (varx2) اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذه الفقرة (45.05%) بوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.41).

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والايواساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التوجه الاستراتيجي

الفقرات	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق	النسبة	اتفق الى حد ما	النسبة	اتفق تماما	النسبة	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق
varx1	18	16.2	38	34.2	34	30.6	14	12.6	7	6.31	3.41	1.10	50.45	18.92	
varx2	26	23.4	24	21.6	16	14.4	29	26.1	16	14.4	3.14	1.41	45.05	40.54	
varx3	22	19.8	38	34.2	24	21.6	22	19.8	5	4.5	3.45	1.15	54.05	24.32	
varx4	39	35.1	26	23.4	24	21.6	15	13.5	7	6.31	3.68	1.26	58.56	19.82	
varx5	28	25.2	32	28.8	28	25.2	11	9.91	12	10.8	3.48	1.27	54.05	20.72	
varx6	39	35.1	26	23.4	27	24.3	11	9.91	8	7.21	3.69	1.25	58.56	17.12	
varx7	26	23.4	34	30.6	41	36.9	10	9.01	0	0	3.68	0.93	54.05	9.01	
varx8	17	15.3	36	32.4	25	22.5	29	26.1	4	3.6	3.3	1.12	47.75	29.73	
varx9	33	29.7	34	30.6	27	24.3	13	11.7	4	3.6	3.71	1.12	60.36	15.32	
varx10	43	38.7	44	39.6	22	19.8	1	0.9	1	0.9	4.14	0.83	78.38	1.80	
جميع الفقرات															
											3.57	1.18	56.13	19.73	

#### • التحليل الاستراتيجي:

يتضح من نتائج الجدول (4) والخاصة بالإجابات تجاه العبارات ( varx11-varx15) الخاصة بمتغير التحليل الاستراتيجي، اذ تشير النسب الى ان (63.96%) متفقون على هذه العبارات مقابل (17.3%) غير متفقين مع هذه العبارات في حين شكل الافراد المبحوثين الذين يتفقون الى حد ما نسبة (18.7%)، وقد سجلت قيمة وسط حسابي (3.74) وبقيمة انحراف معياري (1.16).

ويلاحظ من الجدول ان العبارة (varx11) التي تشير الى ان المؤسسة الصحية تمتلك ملاك بشري يتمتع بالمؤهلات المطلوبة هي الاكثر اتقا بنسبة (75.68%) ووسط حسابي (3.9) وانحراف معياري (1.01)، ومن ناحية اخرى نجد ان العبارة (varx12) التي تشير الى ان المؤسسة الصحية تتمتع بسيولة مالية لتسيير اعمالها هي الفقرة الاقل اتقا حيث بلغت نسبة الاتفاق عليها (57.66%) وبقيمة وسط حسابي (3.85)، وانحراف (1.17).



## الجدول (4) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير التحليل الاستراتيجي

الفقرات	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق
varx11	32	28.8	52	46.8	14	12.6	10	9.01	3	2.7	3.9	75.68	11.71
varx12	49	44.1	15	13.5	28	25.2	19	17.1	0	0	3.85	57.66	17.12
varx13	28	25.2	43	38.7	16	14.4	20	18	4	3.6	3.64	63.96	21.62
varx14	39	35.1	26	23.4	24	21.6	11	9.91	11	9.91	3.64	58.56	19.82
varx15	29	26.1	42	37.8	22	19.8	13	11.7	5	4.5	3.69	63.96	16.22
جميع الفقرات													
	63.96	1.16	3.74	4.14									

## • الاختيار الاستراتيجي:

تشير معطيات الجدول (5) الى التكرارات والايوساط والانحراف المعياري للإجابات تجاه العبارات (varx18-varx20) الخاصة بمتغير الاختيار الاستراتيجي، حيث تشير النتائج الى ان (47.9%) من الافراد المستجيبون متفقون على هذه العبارات، و(25.95%) غير متفقين مع عبارات هذا المتغير مقابل (26.1%) متفقون الى حد ما مع هذه العبارات وقد سجلت قيمة الوسط الحسابي (3.35) وقيمة الانحراف المعياري (1.21) ويتضح من خلال الجدول ان العبارة (varx18) حازت على اتفاق اغلبية العينة مدار البحث التي تتعلق تسعى ادارة المؤسسة الصحية الى الموائمة بين الخيار الاستراتيجي والموارد المتاحة لديها اذ جاءت بنسبة (51.35%) وبوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.04). وفي مقابل ذلك مثلت العبارة (varx20) والتي تشير الى ان ادارة المؤسسة الصحية تختار الخيار الاستراتيجي الذي يحقق اهدافها ، قد مثلت نسبة عالية من عدم الاتفاق حيث بلغت (34.2%) وبوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.30).

## الجدول (5) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الاختيار الاستراتيجي

الفقرات	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق		
varx16	21	18.9	31	27.9	32	28.8	19	17.1	8	7.21	3.34	46.85	24.32
varx17	28	25.2	27	24.3	29	26.1	21	18.9	6	5.41	3.45	49.55	24.32
varx18	13	11.7	44	39.6	30	27	19	17.1	5	4.5	3.37	51.35	21.62
varx19	22	19.8	31	27.9	30	27	13	11.7	15	13.5	3.29	47.75	25.23
varx20	28	25.2	21	18.9	24	21.6	30	27	8	7.21	3.28	44.14	34.23
جميع الفقرات													
	25.95	47.93	1.21	3.35									
جميع الابعاد													
	20.68	56.04	1.19	3.56									

## (2) وصف وتشخيص ابعاد المتغير المعتمد (رأس المال البشري):

## • المعرفة:



من مراجعة قيم الجدول (6) الى النتائج الوصفية للإجابات تجاه العبارات (vary1-vary4) والخاصة بمتغير المعرفة، وقد اشارت النتائج الى ان (72.5%) من افراد العينة متفقون على هذه العبارات و(16.2%) منهم متفقون الى حد ما مقابل (11.26) غير متفقين مع عبارات هذا المتغير وجاء ذلك بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.02).

ويتضح من نتائج الجدول ان المؤسسة الصحية توفر بيئة داعمة لمشاركة المعرفة بين الافراد والمتمثلة بالفقرة (vary4) قد جائت بأعلى نسبة اتفاق بين الاجابات حيث سجلت قراءة بلغت (73.87%) وبوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.06). ومن جانب اخر اتضح ان هنالك ضعف في عمل المؤسسة الصحية على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة حيث تمثلت بالفقرة (vary1) والتي سجلت اصغر نسبة الاتفاق بواقع (70.27%) ووسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.07)، وتباينت اسهامات بقية العناصر في اغناء هذا البعد وبدرجات متفاوتة مما يشير الى اهمية هذا البعد بفقراته وبدرجات متفاوتة.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير المعرفة

الفقرات	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق	النسبة	اتفق الى حد ما	النسبة	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق
vary1	42	37.8	36	32.4	21	18.9	9	8.11	3	2.7	3.95	70.27	10.81
vary2	31	27.9	49	44.1	21	18.9	9	8.11	1	0.9	3.9	72.07	9.01
vary3	29	26.1	53	47.7	12	10.8	15	13.5	2	1.8	3.83	73.87	15.32
vary4	41	36.9	41	36.9	18	16.2	7	6.31	4	3.6	3.97	73.87	9.91
جميع الفقرات													
											3.91	72.52	11.26

#### • الابتكار

تشير معطيات الجدول (7) الى نتائج التحليل الوصفي للإجابات تجاه العبارات (vary5-vary8) والخاصة بمتغير الابتكار، حيث يتضح ان (70.27%) من افراد العينة متفقون على هذه العبارات و(18.9%) متفقون الى حد ما مقابل (10.81%) غير متفقين مع عبارات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري قدره (1.03).

ويوضح نتائج هذا الجدول الى ارتفاع نسبة العناصر المكونة له والتي اسهمت في اغنائه، وكان من ابرز هذه العناصر الفقرة (vary6) التي تشير الى ان المؤسسة الصحية تشجع الافراد على الابداع والتطوير بشكل مستمر حيث سجلت قراءة بلغت (74.77%) تدعمها قيمة الوسط الحسابي (4.08) على التوالي وبانحراف معياري (1.02).

وبالمقابل مثلت العبارة (vary8) والمتعلقة توفر الامكانيات المادية الكافية لدعم الاعمال الابتكارية، مثلت اكبر نسبة لعدم الاتفاق بواقع (20.72%) ووسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.11)، ومن هنا نلاحظ ان المنظمة مدار البحث تعطي أهمية كبيرة للأهداف قابلة للقياس بوصفها احدى الابعاد المهمة للأهداف الاستراتيجية.



الجدول (7) التوزيعات التكرارية والايواساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الابتكار

الفقرات	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	اتفق الى حد ما	النسبة	اتفق تماما	النسبة	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق
vary5	44	39.6	34	30.6	22	19.8	9	8.11	2	2	1.8	3.98	1.04	70.27	9.91
vary6	48	43.2	35	31.5	20	18	5	4.5	3	3	2.7	4.08	1.02	74.77	7.21
vary7	36	32.4	43	38.7	26	23.4	5	4.5	1	1	0.9	3.97	0.91	71.17	5.41
vary8	29	26.1	43	38.7	16	14.4	21	18.9	2	2	1.8	3.68	1.11	64.86	20.72
جميع الفقرات															
													<b>1.03</b>	<b>70.27</b>	<b>10.81</b>

### • الخبرة العلمية:

ان النتائج الواردة في الجدول (8) والمتعلقة بالعبارات (vary9-vary12) والخاصة بمتغير الخبرة العلمية، حيث تشير الى ان (66.89%) من الافراد المستجيبين متفقون على هذه العبارات و(20.3%) متفقون الى حد ما وان (12.84%) غير متفقين مع عبارات هذا البعد، وبوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (1.09)، وتوضح النتائج ان هنالك ارتفاع في نسبة العناصر المكونة له والتي ساهمت في اغناء هذا العنصر، وكان من ابرز هذه العناصر هي ان الافراد في المؤسسة الصحية يمتلكون خبرة طويلة في مجال عملهم، والتي تمثلت بـ (vary9) وقد مثلت اعلى نسبة اتفاق بين الباحثين بنسبة (74.77%) تدعمها قيمة الوسط الحسابي (4.08) وانحراف معياري (0.98). وبالمقابل اتضح ان هنالك ضعف في استقطاب الافراد ذوي الخبرات العالية بالفقرة (vary12) إذ سجلت اكبر نسبة لعدم الاتفاق بواقع (16.22%) ووسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.23).

الجدول (8) التوزيعات التكرارية والايواساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الخبرة العلمية

الفقرات	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	اتفق الى حد ما	النسبة	اتفق تماما	النسبة	الانحراف المعياري	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق
vary9	47	42.3	36	32.4	19	17.1	8	7.21	1	1	0.9	4.08	0.98	74.77	8.11
vary10	38	34.2	36	32.4	18	16.2	16	14.4	3	3	2.7	3.81	1.14	66.67	17.12
vary11	26	23.4	50	45	24	21.6	10	9.01	1	1	0.9	3.81	0.93	68.47	9.91
vary12	32	28.8	32	28.8	29	26.1	8	7.21	10	10	9.01	3.61	1.23	57.66	16.22
جميع الفقرات															
													<b>1.09</b>	<b>66.89</b>	<b>12.84</b>

### • المهارات والقدرات:

تشير معطيات الجدول (9) الى التوزيعات التكرارية والايواساط الحسابية والانحرافات للإجابات تجاه العبارات (vary13-vary16) والخاصة بمتغير المهارات والقدرات، إذ تشير النسب الى ان (59.0%) متفقون على هذه العبارات و(22.7%) متفقون الى حد ما مقابل (18.24%) غير متفقين مع عبارات هذا المتغير، وجاء ذلك بوسط مقداره (3.66) وقيمة انحراف (1.16)، يتضح من الجدول وضمن الفقرة (vary15) ونصها (تركز الادارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة) ضمن العينة حيث سجلت هذه الفقرة أعلى نسبة للاتفاق بين الباحثين بنسبة



(67.57%) بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.14) ، ومن جانب اخر سجلت العبارة (vary13) التي نصت على (تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لانجاز العمل بشكل متميز) سجلت اكبر نسبة لعدم الاتفاق بواقع (19.82%) ووسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.15).  
الجدول (9) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير المهارات والقدرات

الفقرات	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق	النسبة	اتفق الى حد ما	النسبة	اتفق	النسبة	اتفق تماما	الفقرات
vary13	18	16.2	38	34.2	33	29.7	12	10.8	10	9.01	3.38	1.15	50.45	19.82
vary14	31	27.9	35	31.5	25	22.5	16	14.4	4	3.6	3.66	1.14	59.46	18.02
vary15	45	40.5	30	27	17	15.3	18	16.2	1	0.9	3.9	1.14	67.57	17.12
vary16	37	33.3	28	25.2	26	23.4	16	14.4	4	3.6	3.7	1.18	58.56	18.02
جميع الفقرات														18.24
جميع الفقرات														59.01
جميع الفقرات														1.16
جميع الفقرات														3.66

#### • فرق العمل:

من مراجعة قيم التحليل الوصفي الواردة في الجدول (10) الى نتائج التحليل للإجابات تجاه العبارات (vary17-vary20) والخاصة بمتغير فرق العمل، اذ تشير النسب الى ان (68.69%) متفقون على هذه العبارات و(19.1%) متفقون الى حد ما مقابل (12.16%) غير متفقين مع عبارات هذا المتغير، وجاء ذلك بقيمة وسط حسابي(3.91) وقيمة انحراف معياري (1.09) ، يتضح من الجدول ان العبارة (vary18) المتعلقة بان المؤسسة الصحية تستفيد من عمل افرادها كفريق عمل واحد ، قد مثلت اعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين بنسبة (73.87%) وذلك بقيمة وسط حسابي (3.95) وانحراف (1.06) ، ومن جانب ثاني سجلت الفقرة (vary17) المتعلقة بان المؤسسة تركز اساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين افرادها ، سجلت اقل نسبة من الاتفاق بواقع (62.16%) ووسط حسابي (3.86) وقيمة انحراف معياري (1.04).

الجدول (10) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير فرق العمل

الفقرات	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق	النسبة	اتفق الى حد ما	النسبة	اتفق	النسبة	اتفق تماما	الفقرات
vary17	39	35.1	30	27	32	28.8	8	7.21	2	1.8	3.86	1.04	62.16	9.01
vary18	41	36.9	41	36.9	13	11.7	15	13.5	1	0.9	3.95	1.06	73.87	14.41
vary19	40	36	36	32.4	21	18.9	10	9.01	4	3.6	3.88	1.11	68.47	12.61
vary20	46	41.4	32	28.8	19	17.1	8	7.21	6	5.41	3.94	1.17	70.27	12.61
جميع الفقرات														12.16
جميع الفقرات														68.69
جميع الفقرات														1.09
جميع الفقرات														3.91
جميع الفقرات														13.06
جميع الفقرات														67.48
جميع الفقرات														1.08
جميع الفقرات														3.85

#### ثالثاً- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تركز الفقرة الحالية على الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمة قيد البحث، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها



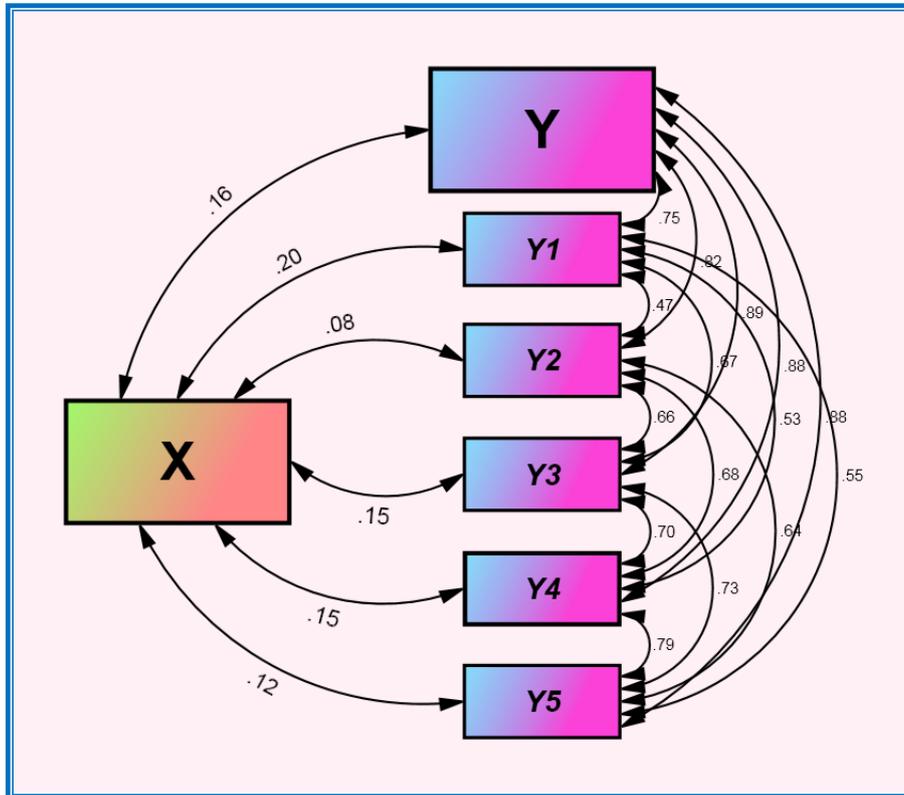
والمتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي ورأس المال البشري، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين التحليل الاستراتيجي ورأس المال البشري، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين الاختيار الاستراتيجي ورأس المال البشري، وكما يلي:

يعرض الجدول (11) نتائج تحليل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري على مستوى المنظمة قيد الدراسة ويتضح وجود علاقة ارتباط معنوية (المؤشر الكلي) بين التخطيط الاستراتيجي ومجموعة مع رأس المال البشري وابعادها، إذ بلغ معامل الارتباط العام (0.162) ومع الابعاد كانت هنالك علاقة واحدة معنوية وهي العلاقة بين (التخطيط الاستراتيجي والمعرفة) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى المتعلقة بالعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي المتبناة في الدراسة ورأس المال البشري في المنظمة قيد البحث على المستوى الاجمالي بشكل جزئي.

الجدول (11) نتائج علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري وابعادها

راس المال البشري						المتغيرات المعتمدة
المؤشر الكلي Y	فرق العمل Y5	المهارات والقدرات Y4	الخبرة العلمية Y3	الابتكار Y2	المعرفة Y1	المتغيرات المستقلة
0.162	0.116	0.153	0.147	0.075	0.199*	التخطيط الاستراتيجي
0.089	0.226	0.108	0.123	0.433	0.037	P-VALUE

$$P \leq 0.05 \quad n = 111 \quad t\text{-table} (1,109) = 1.66$$



الشكل (6) خلاصة علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري



#### رابعاً- اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضية التأثير الرئيسة بين متغيرات البحث والفرضيات المنبثقة منها من خلال اختبار فرضية التأثير بين التخطيط الاستراتيجي المتبناة في البحث وتطوير رأس المال البشري، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية، ومن اجل اختبار هذه الفرضية يتوجب تحديد درجة تأثير هذه الابعاد مجتمعة ومنفردة وهي (التوجه الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي) في تطوير رأس المال البشري على مستوى المنظمة قيد البحث، وكذلك تأثير كل من هذه الابعاد في تطوير رأس المال البشري على وفق الفرضيات الفرعية، ومن ثم اختبار هذه الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مستوى المنظمة قيد البحث.

#### (1) تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري:

من خلال متابعة نتائج الجدول (12) يتضح وجود علاقة تأثير معنوية، حيث اتضح بان قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.93)، وهذا يشير الى تحقق الفرضية الفرعية الاولى ووجود تأثيراً معنوياً للتوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل في تطوير رأس المال البشري كمتغير معتمد، ونتيجة لما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً للتوجه الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري.

الجدول (12) تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري على مستوى المنظمة

النتيجة الاحصائية	F		معامل التفسير	التوجه الاستراتيجي		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة		قيمة بيتا	قيمة الفا	
تحقق	3.93	3.94	0.031	0.176 (1.871)	0.155	تطوير رأس المال البشري

قيمة t المحسوبة = (1.66) d.f (1, 109) n = 101 P ≤ 0.05

#### (2) تأثير التحليل الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري:

من خلال معطيات الجدول (13) يتضح عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية، أي عدم وجود تأثيراً معنوياً للتحليل الاستراتيجي كمتغير مستقل في تطوير رأس المال البشري كمتغير معتمد، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمد للدراسة والبالغ (0.05). وبهذا يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً للتحليل الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري.



الجدول (13) تأثير التحليل الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري على مستوى المنظمة قيد الدراسة

النتيجة الإحصائية	F		معامل التفسير	التحليل الاستراتيجي		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة		قيمة بيتا	قيمة الفا	
عدم تحقق	3.92	0.085	0.001	0.028 (0.291)	0.025	تطوير رأس المال البشري

قيمة t المحسوبة = (1.66) d.f (1, 109) n = 111 P ≤ 0.05

### (3) تأثير الاختيار الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري:

يشير الجدول (14) الى ان هناك تأثيراً معنوياً للاختيار الاستراتيجي كمتغير مستقل في تطوير رأس المال البشري كمتغير معتمد، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (4.334) وهي قيمة معنوية كونها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.93) عند درجتي حرية (1،129) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغ اختبار (t) المحسوبة (2.08) والنتيجة معنوية أيضاً كونها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.66) وبدرجة حرية (1،129) وبمستوى معنوي (0.05).

وخلاصة النتيجة يتضح قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن هناك تأثيراً معنوياً للاختيار الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري.

الجدول (14) تأثير الاختيار الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري

النتيجة الإحصائية	F		معامل التفسير	الاختيار الاستراتيجي		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة		قيمة بيتا	قيمة الفا	
تحقق	3.93	4.334	0.038	0.196 (2.08)	0.144	تطوير رأس المال البشري

قيمة t المحسوبة = (1.66) d.f (1, 129) n = 111 P ≤ 0.05

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية بشكل جزئي.



## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات:

يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات في ضوء الإطار النظري، وتواصل مع منهجية البحث وتحليل وعرض النتائج ضمن البحث الميداني تم تحديد الاستنتاجات، حيث تتلخص هذه الاستنتاجات على النحو الآتي:

(1) ظهر أن هناك تباين واضح وإيجابي لأفراد عينة البحث في دائرة صحة النجف في توافر فقرات متغيرات التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسة حيث تشير نتائج البحث إلى اهتمام وإدراك إدارة المنظمة المبحوثة بالتخطيط الاستراتيجي ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وسبب ذلك يعزى إلى كون دائرة صحة النجف هي من المنظمات غير المستقلة إذ أنها تخضع إلى وزارة الصحة العراقية في قراراتها المركزية.

(2) في الوقت الذي كانت آراء العينة مدار البحث تتجه نحو الرأي الذي يشير بأن المؤسسة الصحية تشجع الافراد على الابداع والتطوير بشكل مستمر وبصورة إيجابية ولكنهم أظهروا أيضاً وبنسبة اتفاق كبيرة عدم توفر الإمكانيات المادية الكافية لدعم الأعمال الابتكارية لدى مؤسستهم.

(3) إن وجود استراتيجية واضحة وملائمة للمؤسسة الصحية في الظروف الحالية سيساهم من تطوير أدائها ومواجهة التحديات المحتملة، لذا فإن تجاهل الإدارة فيها للبحوث والدراسات في المتغيرات الإدارية يعدّ حرماناً للمؤسسة الصحية من الاستفادة من معطيات هذه الدراسات وما لها من دور مهم في تحقيق الغرض الذي وجدت من أجله هذه المؤسسة.

(4) إنّ قيام المؤسسة الصحية في النجف الأشرف بواجبها بتقديم الخدمات والرعاية الصحية المتكاملة يتوقف على امتلاك هذه المؤسسة ملاكات طبية وإدارية وهندسية وفنية تمتلك من الخبرة والمعرفة والقدرات والمهارات ما يؤهلها لتكون بمثابة رأس مال إضافي لهذه المؤسسة.

(5) إنّ وجود مثل هذا النوع من رأس المال سيكسب المؤسسة الصحية ميزة تجاوز وحل المشكلات التي تواجهها، الأمر الذي سيرفع من مستوى أدائها.

(6) من خلال الطرح النظري للأدبيات الإدارية ونتائج التحليل لآراء العينة المبحوثة تبين وجود علاقة معنوية بين مخرجات التخطيط الاستراتيجي من استراتيجيات وتطوير رأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة الصحية ويمكن التعويل على هذه العلاقة في الدراسات المستقبلية.

(7) أثبت البحث إن اهتمام المؤسسة الصحية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي سيساهم بتطوير رأس مالها البشري من خلال إثباته للعلاقة والأثر بين متغيري البحث.

### ثانياً: التوصيات

استكمالاً للمتطلبات المنهجية واعتماداً على ما توصلنا إليه من استنتاجات، وضع الباحثان بعض التوصيات والمقترحات الضرورية التي تساعد المنظمات المبحوثة في تطوير رأس مالها البشري من خلال منهجية التخطيط الاستراتيجي بصورة علمية صحيحة أولاً، والاستفادة منها في الدراسات اللاحقة ثانياً، وعلى النحو الآتي:



- 1) إن تطوير الأفراد العاملين في القطاع الصحي تمثل ضرورة قصوى كون هذه المنظمات العاملة في هذا القطاع هي منظمات يلجأ إليها أغلب أفراد المجتمع ومن كل الشرائح والفئات في المحافظة لتلقي الخدمة الصحية، لذا يتوجب أن يتبنى مدراء المنظمات الصحية هذا التوجه.
- 2) من الضروري أن يشارك مدراء الوحدات التخطيطية في الدورات والندوات وتلقي المعلومات الكافية بما يؤهلهم لوضع الخطط الاستراتيجية والسياسات المطلوبة للمؤسسة الصحية.
- 3) يضع المخططون بما يمتلكون من المخزون المهاري والمعرفي خططهم الاستراتيجية لضمان مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات المناسبة .
- 4) ضرورة أن يقوم المخططون بإجراء المسوحات اللازمة لغرض جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للقيام بعملية التحليل البيئي، ووضع الاستراتيجيات الملائمة وبما يخدم توجهات المؤسسة الصحية.
- 5) تقليل المخاطر المرتبطة بخسارة رأس المال البشري (الإحالة على التقاعد، الانتقال إلى مؤسسة أخرى) من خلال المحافظة عليهم واستثمارهم.
- 6) لكي تتمكن المنظمة قيد البحث من تحقيق الرسالة والأهداف التي وجدت من أجلها، في البيئة التي تعمل فيها، لذا لابد ان تمارس عدد من النشاطات و المهام التي تعتمد على المعرفة والتعلم، والمهارات الابداعية والابتكارات الجديدة، وهنا تبرز أهمية رأس المال البشري، كونه أحد المؤثرات التي تمارس دوراً كبيراً في دعم وأسناد المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

### المصادر

#### أولاً- المصادر العربية:

- 1) صيام، أمال نمر حسن، (2010) ، (تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة)، بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر، غزة.
- 2) الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي، (2014)، (إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 3) العبادي، هاشم فوزي، الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد الحسين، (2006) (إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 4) الغرابوي، جواد، (2010)، (تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية: دراسة استطلاعية تحليلية للآراء عينة من القيادات العسكرية العليا)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (2)، جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد.
- 5) الفيلاي، عصام بن يحيى، (2010)، (التخطيط الاستراتيجي للدول)، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز.



### ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1) Armstrong, M., (2009), "A hand book of Human resource management practice", 11th ed., Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 2) Bryson, J. M. (1995). (Strategic Planning for public and nonprofit organizations) , San Francisco : Jossey – Bass Publishers .
- 3) Candy , V. ; Gordon , J. ( 2011 ) , (the historical development of strategic planning theories" .International Journal of Management and information System ,Vol. 15 ,No. 4 ,71-89 .
- 4) David, Fred R. (2011) . (Strategic Management : CONCEPTS AND CASES) , 13th edition . Prentice Hall.
- 5) Gilligan, Colin; Wilson, Richard, M. S. (2003),(Strategic Marketing Planning) , Butterworth Heinemann
- 6) Hair, Joseph F.; Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010),( Multivariate data analysis) , (7th ed.). Upper saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- 7) Harrison, Jeffrey P. (2010), "Essentials of Strategic Planning in Healthcare", Health Administration Press.
- 8) Hoffman, David Lynn ; Bechtold, David ; Murphy, Ann and Snyman , Johannes (2016) , (Strategic Planning and Field Based Consulting) .Small Business Institute Journal ,vol. 12 ,No.1, 1-9 .
- 9) Josan, ioana Julieta, (2013), "human Capital and organizational Effectiveness", Change and Leadership, No. 17 ~ 2013
- 10) Lake, Anthony S., (March 2011), (Strategic Planning in Nonprofits: An Analysis and Case Study Application) , Centre for Promoting Ideas, USA, Vol. 2 No. 5 .
- 11) MacCallum, R. C ; Austin, J. T. (2000),( Applications of structural equation modeling in psychological ) research. Annual Review of Psychology, 51(1), 201-226. on website <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.201> .
- 12) Nadler-Moodi, Marlin, (2012), ( Strategic Planning : Part 1 – APNAS Inclusionary Process) , Journal of the American Psychiatric Nurses Association, 18 (2) pp. 127 – 128.
- 13) Perez, R. & Pablos, P. (2003), "Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human capital Analysis", Journal of Knowledge management, Vol. (7), No. (3).
- 14) Snell, S. and Dean, J. (2002), "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective, Academy of Management Journal 35, no, 3, P:467-504.
- 15) Stewart, Thomas, (1994), "Intellectual Capital," Fortune, October 3, P: 68-74.