

# The Impact of Strategic Planning on Employees Performance: An Applied Study at Ibn Al-Nafis Hospital in the Kingdom of Bahrain

Shaikha Adel alzayed\* and Ibrahim Mohammed Hatamleh

*Collage of Administrative Science, Applied Science University (ASU), Kingdom of Bahrain*

E-mail: [20191230053@student.asu.edu.bh](mailto:20191230053@student.asu.edu.bh)

*Received: 17 Oct. 2022*

*Revised: 28 Nov. 2022*

*Accepted: 19 Dec. 2022*

*Published: 1 Jan. 2023*

**Abstract:** This study aims to examine the impact of strategic planning through its three dimensions (environmental analysis, strategic objectives, and strategy formulation) on the employees performance at Ibn Al-Nafis Hospital in the Kingdom of Bahrain. The study has used the descriptive method approach to achieve its objectives by using survey questionnaire to collect the necessary data from the target study sample, which represent both of the upper and middle management levels at this hospital. The study also has used comprehensive sampling approach, which reached 215 samples working in different positions with different educational levels and experiences.

The results showed that strategic planning with its all dimensions had a positive and statistically significant impact on the employees performance. Also, each dimension of strategic planning was tested separately, and the results revealed a positive and statistically significant effect on the employees performance at Ibn Al-Nafis Hospital in the Kingdom of Bahrain. While the results of the group differences based on demographics such as gender, educational qualification showed no differences among the study sample perceptions due to these demographics. The most influential dimensions of strategic planning was for "strategic goals" with a mean (4.04) and standard deviation (0.83), while the least dimension was for "strategy formulation" with a mean (3.96) and standard deviation (0.88).

In light of these results, the study recommended several recommendations: there is a need to pay attention to strategic planning processes with all its components and their relationship to various concepts such as organizational development, also there is a need to involve all employees in the strategic planning process.

**Keywords:** strategic planning, environmental analysis, strategic objectives, strategy formulation, employee's performance, Ibn Al-Nafis Hospital, Kingdom of Bahrain.

\* Corresponding author E-mail [20191230053@student.asu.edu.bh](mailto:20191230053@student.asu.edu.bh).

## التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء العاملين

شيخة عادل خليفة الزايد، إبراهيم محمد حتاملة

كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين

**المخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (التحليل البيئي، والأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية) على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس في مملكة البحرين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وعن طريق الاستبانة التي استُخدمت في عملية جمع البيانات اللازمة من العينة المستهدفة في هذه الدراسة والتي تمثلت في العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في مستشفى ابن النفيس في البحرين، وباستخدام أسلوب طريقة المسح الشامل على عينة الدراسة التي بلغ عددها 215 فردًا يعملون في مواقع مختلفة ومن مستويات تعليمية وخبرات مختلفة في مستشفى ابن النفيس، وقد تم التواصل معهم لجمع البيانات عن طريق إرسال رابط الاستبانة على حساباتهم الشخصية الإلكترونية. وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين، كما تم اختبار كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي وقد أظهرت جميعها أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على أداء العاملين، فيما جاءت نتائج اختبارات الفروق على أساس المتغيرات الشخصية والديموغرافية مثل الجنس والعمر والمؤهل التعليمي للعينة وغيره وعدم وجود فروقات بين عينة الدراسة تعزى لهذه المتغيرات الديموغرافية، والتي تعكس الموافقة المرتفعة على عبارات المقاييس بصرف النظر عن الفروقات الشخصية بينهم، وقد جاء أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيرًا بُعد "الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.83)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد "صياغة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.88)، وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها: ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي بكل مكوناتها وعلاقتها بالمفاهيم المختلفة مثل التطور المنظمي، بالإضافة إلى التدريب المستمر على مجال التخطيط الاستراتيجي، وتحديدًا في أوساط الإدارات الوسطى والعليا، مع إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي، الأهداف الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، الأداء العاملين، مستشفى ابن النفيس، مملكة البحرين.

### 1 مقدمة

لا شك أن عملية تحسين الأداء ورفع مستوى أداء الأفراد العاملين من التحديات الرئيسية التي تواجه معظم المنظمات العاملة في ظل العولمة والتغيرات المتسارعة في سوق المنافسة، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، والمنتجات ذات الجودة العالية التي تضع المنظمة أمام تحديات وصعوبات، تتمثل في قدرتها على تحسين مستويات الأداء، وجودة الخدمات المقدمة من قبلها للحفاظ على مكانتها التنافسية، وتعزيز قدرتها على تلبية متطلبات عملائها، حيث ترتبط كفاءة وفاعلية المنظمة بشكل عام بكفاءة المورد البشري في توظيف الموارد المتوفرة، والتي تعتمد الإدارة عليه في تحقيق أفضل النتائج وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ لذلك كانت مستويات أداء الأفراد العاملين الشاغل الأكبر للإدارة العليا في البحث عن سبل تعزيزها وتطويرها (السرطان، 2020).

وانطلاقاً من رؤية البحرين 2030 التي تطمح في الانتقال من اقتصاد قائم على الثروات النفطية إلى اقتصاد منتج قادر على المنافسة عالمياً ترسم الحكومة معالمه، من خلال دفع عجلة النمو الاقتصادي بتحسين الإنتاجية ورفع مستوى أداء العاملين وتنمية مهاراتهم، وبناء قدراتهم وإمكانياته من خلال ربطها بأهدافهم وأهداف المنظمة؛ وبما يسهم في تحقيق رؤية مملكة البحرين الاستراتيجية 2030 (Baird & Wan, 2010).

وعليه نجد الكثير من المنظمات تهتم بالتخطيط الاستراتيجي كوسيلة لمراقبة وتحسين أدائها وأداء الأفراد العاملين لديها، ويتمثل ذلك بربط كافة أنشطتها بالتوجه الاستراتيجي العام للمنظمة، الذي يهدف إلى تحقيق رسالتها ورؤيتها ومن ثم أهدافها الاستراتيجية.

وقد برز العديد من الدراسات التي تتبنى فكرة أن التخطيط الاستراتيجي السليم يعتبر بمثابة خارطة الطريق، التي توضح ما يجب عمله، وكيف يجب أن يتم عمله، لذلك نرى أن المنظمة تقوم باستمرار بمراقبة قدرتها على تحقيق توجهها الاستراتيجي من خلال مراقبة مستويات الأداء باستمرار.

حيث يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية التخطيط المستقبلي الاستراتيجي نظراً لما يسهم به من إنجاز، وتحقيق الأهداف مستقبلاً، حيث إن وضع رؤية استراتيجية توضح فيها الإدارة مسار المنظمة المستقبلي، وكيفية الوصول إلى الرؤية وتنفيذها يجعل المنظمة تحظى بالوصول إلى أهدافها الاستراتيجية التي تمت صياغتها مسبقاً (عزت، 2016).

لذلك تحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة ربط عملية التخطيط الاستراتيجي بأداء الأفراد العاملين، ومعرفة الأثر المترتب على تبني المنظمات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لتحسين مستويات الأداء ومن ثمّ حفاظها على مكانتها التنافسية، وتعزيز قدرتها على رفع مستويات رضا العملاء، وتحقيق استدامة العمل بشكل عام.

## 2. أدبيات البحث

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يرى الدارسون في علم الإدارة الاستراتيجية أن تعريف التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم التي لاقت رواجاً مؤخراً في علوم الإدارة في العقود الماضية نتيجة الانتشار والاهتمام الكبير بممارسات الإدارة المختلفة ووظائفها المتعددة، ومن أبرز هذه التعريفات تلك التي أشار إليها السكارنة (2010) والتي أوضح فيها أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية بعيدة المدى، تراعي جملة من الاعتبارات والعوامل الداخلية والخارجية، والتي بموجبها يتم تحديد الموارد والقطاعات وطرق التنافس والمواجهة لهذه العوامل، فيما يرى ناطوريه (2009) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية بعيدة المدى، كذلك تترك المتغيرات الداخلية والخارجية والعوامل المرتبطة بها من أجل تعريف واضح للتحديات المتوقعة وغير المتوقعة التي قد تؤثر على استمرارية وأنشطة المنظمات.

فيما يرى Wheelen وآخرون (2017) أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن إعداد وتطوير خطط طويلة الأجل من أجل التعامل بكفاءة وفاعلية مع عناصر البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات، وعناصر البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف، كما يتضمن هذا المفهوم رؤية المنظمة ورسالتها، والتعريف بأهدافها الاستراتيجية، والسياسات المطبقة لتحقيق هذه الأهداف، ويمكن للباحثة أن تلخص مفهوم التخطيط الاستراتيجي في أنه عملية فهم الماضي والحاضر من أجل الاستعداد للمستقبل، والتحضير الفعال لأي متغير أو طارئ مستقبلي من شأنه أن يؤثر على قدرة وإمكانات المنظمة في بيئة المنافسة.

### أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي:

#### أ: أهمية التخطيط الاستراتيجي

برزت الحاجة إلى الالتفات إلى أهمية ومحورية التخطيط الاستراتيجي في مختلف العمليات الإدارية للمنظمات على اختلاف أنشطتها في السنوات الأخيرة كنتيجة للتعديلات في بيئات الأعمال، والتي تتطلب من أجل الاستمرارية والتنافسية تبني خطط استراتيجية طويلة الأمد، وعلى مختلف القطاعات والعمليات، وجاءت دراسة (آل سعود، 2020) لتؤكد هذه الأهمية، والتي تتجلى فيما يأتي:

1. أن التخطيط الاستراتيجي يمثل مرحلة أساسية ومهمة في الأداء الكلي للمنظمات، ويعتبر مطلباً ضرورياً في حياة المنظمة، والتي تساعدها في التنبؤ بالظروف والتحديات المستقبلية.

2. أن العمل في بيئات متقلبة وغير مستقرة يعزز الحاجة إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي في كل أنشطة ومهام المنظمة من أجل تحقيق الكفاءة، والتي لا يمكن أن تتوفر إلا في وجود تخطيط علمي وفعال.

3. يساعد التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أشكال الضعف التي تحصل أثناء تحليل البيئة الداخلية للمنظمات، والأدوات اللازمة عند إعداد الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى خلق وعي لدى العاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الأفراد والمنظمات على حد سواء.

4. يساعد التخطيط الاستراتيجي السليم في تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة، والأساليب والطرق العلمية لتوفير الجهد والتكاليف عند استخدام الموارد والإمكانات المتاحة، حيث يمكن التخطيط الاستراتيجي من التعرف على المعوقات والقيود الموجودة في بيئات الأعمال.

وللتغلب على التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمات الحديثة، فإن عملية تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية هي إحدى الخطوات التي تساعد المنظمة في هذا المجال، وهي تمثل أيضاً المستوى المطلوب من الإنجازات التي تسعى إليها المنظمة، ويتم تحديد هذه الأهداف في رسالة ورؤية المنظمة، والتي تعكس ما تريد المنظمة الوصول إليه من نتائج، وعليه فإنه من الضروري لجميع الإدارات أن تربط بشكل مباشر بين الأهداف الاستراتيجية ورؤيتها في رسالة منظمية واضحة وقوية تعكس طموحات المنظمة وأهدافها طويلة الأمد. (Perera & Peiró, 2012)

#### ب: أهداف التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي أهداف متنوعة، فقد أشار (Albrechts, Balducci, & Hillier (2016) إلى أبرز هذه الأهداف والمتمثلة بالآتي:

1. يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحضير المنظمة داخلياً وخارجياً من خلال التعديلات والتطوير في هيكلها التنظيمي، مع تطوير في السياسات والإجراءات لتنظيم عمل الأنشطة والعمليات، بالإضافة إلى تنظيم وإدارة مختلف الموارد سواء أكانت بشرية أم غير بشرية.

2. يركز التخطيط الاستراتيجي على اختيار أفضل البدائل عند عملية اتخاذ القرار، وتحليل هذه البدائل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة تنافسية المنظمة وحصتها السوقية، وتحقيق أهداف أخرى مثل رفع مستوى الولاء والرضا في صفوف العاملين.

وبناءً على ما سبق فإن الباحثة تعتقد أن الغاية والهدف الأساسي لأي خطة استراتيجية هو وضع الإنجازات المرغوب فيها، مع تحديد واضح للمهام والإجراءات، والعمليات الواجب اتخاذها في إطار زمني محدد، مع التركيز على إنجازات قصيرة المدى من أجل أهداف معينة، وإن أبرز أهداف التخطيط الاستراتيجي هو تحديد

مسار واضح للمنظمة، بما يساهم في تركيز جهودها وطاقتها نحو هدف محدد واستراتيجي، مع تخصيص كل الموارد والإجراءات الضرورية من أجل تعزيز تنافسية المنظمة وتطوير قدراتها المختلفة.

### أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

يتكوّن التخطيط الاستراتيجي من عدد من الأبعاد والمكونات الرئيسية، والتي تمثل في مجملها عناصر مهمة لنجاح أي عملية تخطيط استراتيجي بعيد المدى. ومما لا شكّ فيه أن الدارسين في علم الإدارة الاستراتيجية أشاروا إلى عدد كبير من هذه الأبعاد، وفي هذه الدراسة سيتم اعتماد الأبعاد الآتية المشار إليها في نموذج الدراسة المعتمد.

**أولاً: التحليل البيئي:** حيث عبّر الخبراء والمتخصصون عن هذا البعد بأنه الخطوة الأولى في صناعة الأهداف الاستراتيجية، وكما تمّت الإشارة سابقاً إلى هذا المفهوم الذي يشير إلى دراسة عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة على المستويين الداخلي والخارجي، ويُعتبر هذا العامل وسيلة للوصول إلى صياغة أهداف استراتيجية واضحة في المستقبل، وليس غاية في حد ذاته، وقد أوضح الدارسون في علم الإدارة الاستراتيجية أنّ تحليل مكونات وعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أحد المحاور الأساسية لنجاح أي منظمة، فمن خلالها يمكن للمنظمة تحقيق البقاء والاستمرارية عن طريق استغلال الفرص، وتجنّب التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بها، بالإضافة إلى الاستفادة من نقاط القوة، خصوصاً في الوقت الراهن الذي يتسم بالتغير السريع والمفاجئ في بيئة الأعمال والتعقيد واشتداد المنافسة (السكارنة، 2010).

**ثانياً: الأهداف الاستراتيجية:** تعكس الأهداف الاستراتيجية الغاية النهائية التي تسعى المنظمات لبلوغها في مختلف الفترات الزمنية إن كانت قصيرة أم متوسطة أم بعيدة المدى، وتحقيق هذه الغايات بشكل متكامل ومتتابع سيقود حتماً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ لأنها ترجمة لرسالة المنظمة الاستراتيجية إلى واقع حقيقي ملموس في الجوانب المحددة، ويمكن الإشارة إلى أن الأهداف الاستراتيجية هي شكل المستقبل المرغوب في الوصول إليه، والذي تسعى المنظمة جاهدة إلى بلوغه، عن طريق استخدام واستثمار الموارد. كما أن تحديد الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح له أثر كبير على نجاح وإنتاجية المنظمة، من خلال تزويد فرق العمل بأهداف موضوعية وواضحة تحافظ على حماسهم، وتزيد من الدافعية والتحفيز لديهم، وبالتالي تعزيز التنافسية والابتكار والإبداع والربحية المالية وجودة الخدمات أو المنتجات وزيادة الحصة السوقية وغيرها من الأهداف الاستراتيجية (حمدي، 2019).

**ثالثاً: صياغة الاستراتيجية:** حيث يشير هذا البعد إلى إعداد استراتيجية المنظمة في ضوء تحديد رسالة المنظمة، والتي يجب أن يراعى فيها المتغيرات في كل من البيئتين الخارجية والداخلية، وبمعنى آخر فإنّ هذه المرحلة تتضمن تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية والسياسات والخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحليل عناصر البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة، مع اختيار البدائل الاستراتيجية وتقييمها (Michaud & Tello-Rozas, 2020)، ولابد عند صياغة أو تصميم أي خطة استراتيجية من مراعاة قيم وثقافة المنظمة المطبقة، وأن يؤخذ في الحسبان في مختلف العمليات الإدارية والأنشطة الرئيسية، وأن تتفق هذه العمليات مع القيم الاستراتيجية لضمان تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

ويمكن القول بأن صياغة الاستراتيجية في جميع المنظمات عامل مهم جداً، ويعتبر مصدرًا من مصادر التحفيز لجميع الأفراد العاملين، والتي يجب أن يشترك فيها جميعهم، مع تشجيعهم على تنفيذ الخطط، فالمشاركة في صياغة الاستراتيجيات المنظمية تخلق الإيجابية في نفوس العاملين، ومن ثمّ يساهم ذلك في تحقيق الأهداف، وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الممارسات اليومية، وسلوكيات العاملين عند تأدية المهام والمسؤوليات، حيث يضع العاملون نصب أعينهم هذه الخطط والسياسات المصوغة عند تنفيذ الواجبات، وتحديد كل ما يتعلّق بطرق تطبيق هذه الخطط ووسائل تنفيذها (الكلباني، 2019)، وتجدر الإشارة إلى أن صياغة الاستراتيجيات تتطلب انخراطاً كبيراً للعاملين، وبخاصة الخبراء -كلّ في تخصصه- من أجل مساعدة المنظمة في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، والسعي نحو تحقيق أهدافها، كما أنّه لا بدّ عند صياغة الاستراتيجيات من التأكد من أنّها تدعم المناخ العام للمنظمة، بما يساعد أفرادها على الإبداع والابتكار وإتاحة فرص التعبير وإثراء الحوار الاستراتيجي لتحقيق الرؤية الاستراتيجية.

### أما عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين:

لا يمكن لأي منظمة أن تمارس أنشطتها المختلفة من دون التخطيط المسبق والتحصير الفعال لهذه الأنشطة والعمليات، حيث يساعد هذا التخطيط بما لا يدع مجالاً للشك في تحديد الأولويات المنظمة والأهداف، بالإضافة إلى التعرف على سبل وطرق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحديد البدائل ومعايير البديل الأفضل من بينها، وقد عالجت الكثير من الدراسات العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين، فقد أشارت (الأسماء، 2020) إلى هذه العلاقة حيث أكدت على أن الاهتمام الكافي بالتخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين كفاءة العاملين، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، بالإضافة إلى أن إهمال هذا التخطيط سيقود إلى التراجع في فاعلية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها، وسينعكس بالضرورة على الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

وفي السياق أظهرت نتائج الدراسات في موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء إلى أن التخطيط الاستراتيجي العام لجميع موارد المنظمة للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من رسالة المنظمة العامة، والتي تعتبر عملية شاملة ومتكاملة تقوم بشكل أساسي على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من مختلف الموارد

البشرية وغير البشرية (عشاوي، 2021)، كما أشارت الدراسة إلى أن التخطيط لهذه الموارد في المؤسسة يعتبر من الأولويات الاستراتيجية للنجاح والتفوق المنظمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات عملية أساسية من شأن الاهتمام بها أن يؤدي إلى رفع أداء العاملين. فيما أكد Omale و (2021) Dauda أن التخطيط الاستراتيجي والتدريب المعمول به في المؤسسات ينتج تطوير مهارات العاملين، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن، وإعادة تنظيم العملية الإدارية، وكذلك يساعد في تقليل العبء التنظيمي، كما أشارا إلى أن الأساس في فكرة التخطيط والتدريب للعاملين هو إعداد المديرين والموظفين بشكل استراتيجي، مع الخبرة المطلوبة اللازمة لإكمال مهامهم بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المنظمة الاستراتيجية، كما يمكن الإشارة إلى أن الآثار المترتبة على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات لا تركز فقط على تحسين أداء العاملين، بل تساهم أيضاً في جعل القوى العاملة أكثر قدرة على المنافسة والذي بدوره ينعكس على الأداء العام.

وفي نفس الإطار دعم KORNELIUS وآخرون (2021) المساهمات البحثية في هذا الموضوع وأشاروا إلى أن فهم آليات وعناصر التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحسين القدرة على المناورة الاستراتيجية، التي تتكون من المرونة التنظيمية والاستجابة التنظيمية والتنقل عبر بيئة الأعمال بشكل ديناميكي، والبقاء في بيئة المنافسة والحفاظ على ميزة التنافسية مع زيادة أداء الشركة، كما يساعد أيضاً في تحسين أداء الشركة بصورة عامة، كما أثبتوا أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة على المناورة الاستراتيجية وأداء الشركات علاقة مهمة وإيجابية، وأنه لكي تتجح المنظمة يجب أن تركز الإدارة على التخطيط الاستراتيجي. كما أكد Glaister وآخرون (2007) على العلاقة القوية والإيجابية الناجمة عن التفاعل العالمي بين الأداء التنظيمي والتطبيق العملي والصحيح للعمليات الإدارية، وعلى وجه الخصوص التخطيط الاستراتيجي، وذلك عن طريق الربط الصحيح بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مع الاستراتيجية العامة لها، كما للتخطيط الاستراتيجي دور بارز في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات والنردة في الموارد الضرورية والاستغلال الأمثل لهذه الموارد في تحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية، وعليه يمكن أن تشير الباحثة إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد المؤشرات الفعالة والناجحة لرفع كفاءة الأداء، وباعتباره العملية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المنظمة الاستراتيجية على الرغم من عدم كفاية الموارد الاستراتيجية المتاحة، وذلك بالتخطيط السليم للتنفيذ والمتابعة والتقييم. في دراسته أكد (Poister 2010) على ضرورة أن يركز التخطيط الاستراتيجي والإدارة بشكل أساسي على القضايا الجوهرية والأكثر أهمية مثل الأداء المؤسسي، كما لا يزال يتعين على المنظمات إدارة أعمالها الرئيسية والمزيد من العمليات الروتينية بشكل استراتيجي ومستمر، بما يضمن تحسين مستوى الأداء على المستويين الفردي والجماعي، كما أكد أن التخطيط الاستراتيجي يركز على اتخاذ الإجراءات والسياسات للانتقال بالمنظمة إلى مستقبل أفضل، علاوة على أن الإدارة يجب أن تهتم إلى حد كبير بإدارة البرامج والعمليات القائمة والمتعلقة بالأداء، والتي عادة ما تكون الاستراتيجيات موجهة نحو التغيير الذي يهدف إلى تعزيز الأداء في البيئة الداخلية والطرق التي تنفذ بها المنظمات أنشطتها وعملياتها.

تم إجراء العديد من الدراسات حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات في فترة السبعينيات والتسعينيات من القرن الماضي في قطاعات اقتصادية متقدمة، حيث ركزت هذه الدراسات على العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات (Arasa & Obonyo, 2012)، وعلى الرغم من أن هذه الدراسات أجريت على قطاعات وعينات متعددة ومختلفة لكنها أجمعت أن المنظمات التي مارست التخطيط الاستراتيجي سجلت أداء أفضل مقارنة بتلك التي تفقر للتخطيط الاستراتيجي في أعمالها، كما أظهرت النتائج أن تركيز معظم هذه المنظمات كان على تشكيلات التخطيط بدلاً من فهم أهمية الربط بين التخطيط وأداء الشركة، ومع وجود العدد الوفير من الدراسات السابقة في هذا الموضوع ما زال الاهتمام منصباً على الخطوات الفردية التي تتكون منها عملية التخطيط الاستراتيجي، علاوة على أن الطريقة والأساليب الذي يتم بهما تناول كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون لهما آثار على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. (Alqershi, 2021) وبناءً على هذه النتائج يمكن الجزم بأن التخطيط الاستراتيجي هو الآلية التي تحدد من خلالها المنظمة رؤيتها واستراتيجياتها، وتتخذ قرارات بشأن تطوير وتحسين أداء مواردها البشرية ومواردها الأخرى لدعم هذه الاستراتيجية.

وناقش الدارسون لعلم الإدارة الاستراتيجية هذه العلاقة مع التأكيد على أن الهدف الأسمى للتخطيط الاستراتيجي هو توجيه سياسات وموارد المنظمة مع تحديد أهدافها الاستراتيجية وأولوياتها وإعادة تركيز نفسها نحو تحقيق ذلك (Kornelius وآخرون، 2020)، وفي إشارة إلى هذا التأكيد دعم الباحثون فكرة أن التحليل الموضوعي للبيئة الخارجية والداخلية يسهل من إنشاء بيئة ملائمة للمنظمة وصناعة قرار حسن، إضافة إلى ذلك قدمت نتائج الدراسات السابقة الفوائد من العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في أن تحديد الأبعاد الاستراتيجية وتحليل الاستراتيجيات يساعد في تحقيق التخصيص الفعال للموارد والميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى تحسين الابتكار، ومن المهم أيضاً أن تطوير برنامج التنفيذ وأنظمة التقييم والرقابة يسهل من عملية التنفيذ السلس للمهام والواجبات المخطط لها في الخطط الاستراتيجية (Tarigan & Siagian, 2021).

### 3. أهداف البحث

- التعرف على مدى تأثير التحليل البيئي على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين.
- معرفة مدى تأثير الأهداف الاستراتيجية على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين.
- التعرف على مدى تأثير صياغة الاستراتيجية على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين.

- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين حول تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء العاملين تعزى لعدد من متغيرات ديموغرافية مثل (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

#### 4. أهمية البحث

تناولت هذه الدراسة قطاعًا يعتبر من القطاعات الحيوية والحساسة في المجتمعات وهو القطاع الطبي، لذا فإن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تأتي في تسليط الضوء على سبل وطرق تحسين أداء العاملين من خلال فهم دور التخطيط الاستراتيجي في هذا السياق. كما سيتم تزويد مستشفى ابن النفيس بنتائج هذه الدراسة والتي ستضيف إلى جانب الدراسات السابقة لأصحاب القرار رؤية أوضح بشأن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتعزيز الأداء للعاملين بما تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما يعزز أهمية هذه الدراسة ما سيتم تقديمه من مجموعة من المقترحات لإدارة مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين والتي قد تساعدها في تعزيز الجوانب الإيجابية في أداء العاملين إلى جانب إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين بشكل عام، واعتبار هذه الدراسة إطارًا مرجعيًا استرشاديًا للمسؤولين في المستشفى.

#### 5. فروض البحث:

- لغرض تحقيق الأهداف السابقة للبحث تم اختبار الفروض التالية:

#### الفرض الرئيسي الأول:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة (التحليل البيئي، والأهداف الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجية) على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين.  
وينبثق عن هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية:

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل البيئي على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين.

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الاستراتيجية على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين.

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصياغة الاستراتيجية على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين.

#### الفرض الرئيسي الثاني:

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين، تعزى لمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة والمسمى الوظيفي)، وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

H2.1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين تُعزى لمتغير الجنس.

H2.2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين تُعزى لمتغير العمر.

H2.3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H2.4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

H2.5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين حول أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

#### 6. منهجية البحث:

حيث تألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية الوظيفية و المستوى التعليمي لهم والخبرات العملية، حيث يبلغ عددهم تقريبا 400 موظف وموظفة وفقاً لإحصائية قسم إدارة الموارد البشرية في المستشفى والتي تم الحصول عليها بتأريخ

2021/9/10م.

تألفت عينة الدراسة الحالية من ما يقارب (215) مشارك والتي تمثل المجتمع الأصلي وفقاً لجدول مورجان (انظر الملاحق)، والتي تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تعني أن جميع أفراد مجتمع الدراسة المستهدف يملكون نفس الفرصة في أن يتم اختيارهم من بين العينة حيث يجب ان يكون مجتمع الدراسة متجانساً، مما يعني أنه إذا اختير من هذا المجتمع أي عينة بأي طريقة فإنها تمثل جميع خصائصه ومميزاته (خويلد، 2015).

تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجاً منسجماً مع أهداف الدراسة، حيث يشير المنهج الوصفي إلى المنهج الذي يستخدم في الدراسات التي تهتم بجمع البيانات وترتيبها وتصنيفها لمعالجة بعض الحقائق المتعلقة بسلوك مجموعة من الناس، كما يهدف هذا المنهج إلى التعرف على أسباب الأحداث والظواهر أو المشكلة التي ترغب الدراسة في معرفتها من أجل وصفها وتحليلها وتفسيرها (حريزي وغريبي، 2013)، حيث تم جمع البيانات من العينة المستهدفة في هذه الدراسة فيما يخص متغيرات الدراسة والمتمثلة في: التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي والأهداف الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية) وأثرها على أداء العاملين.

#### -إجراءات التحقق من صدق وثبات أداة البحث:

قامت الباحثة بإعداد استبانة إلكترونية باستخدام المحرك الأكثر شهرة في عمليات البحث Google حيث يوفر هذا الموقع خدمات تصميم هذا النوع من الاستبانات وتوزيعها على الأفراد المستهدفين، ويعود السبب وراء الاستخدام الواسع لهذه التقنية إلى أسباب كثيرة منها سهولة التصميم، وإرسالها إلى عدد كبير من المستجيبين في نفس الوقت، علاوة على الميزات الأخرى مثل ربط عدد المستجيبين بعدد معين، وتحويل هذا الإجابات إلى ملف إكسل يسهل تصديره إلى برامج أخرى مثل SPSS ليصير فيما بعد إلى القيام بعمليات التحليل الرئيسية، وفي هذا الجزء تعرض الدراسة طرق التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة السائدة في معظم الدراسات من أجل التأكد من صحة وقدرة أداة الدراسة على قياس ما يرغب البحث بقياسه واختباره كما يأتي:

#### صدق المحتوى

تم التحقق من صدق أداة الدراسة والتي استخدمت لجمع البيانات من خلال صدق المحتوى أو ما يطلق عليه أحياناً بالصدق الظاهري، إذ تم عرض مقياس الدراسة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية في جامعة العلوم التطبيقية والجامعات البحرينية الأخرى، وذلك لإبداء رأيهم في مضمون فقرات الاستبانة المستخدمة، وأن الفقرات الخاصة بكل محور سوف تقيس المفهوم نفسه، كما تم إجراء بعض التعديلات على مضمون الاستبانة من ناحية الصياغة، أو حذف بعض الفقرات لعدم وضوحها أو عدم انتمائها للمحور، وذلك للتأكد من صلاحية الاستبانة لأغراض الدراسة الحالية، وصلاحيتها لقياس المتغيرات المراد دراستها بشكل واضح.

#### صدق البناء

وهو سمة واختبار لا يتعلق بأداة الدراسة نفسها، وإنما يتعلق بالقدرة على تفسير وتوضيح الدرجات المستمدة منها، والذي يعني أيضاً مدى صلاحية المخرجات المستخلصة في ضوء نتائج أداة الدراسة (الزقاي، 2017)، ويعتبر صدق البناء أحد المقاييس المستخدمة في قياس صلاحية وصدق الأدوات التي تقيس القدرة على تحقيق أهداف أداة الدراسة التي وضعت من أجلها، كما يوضح ارتباط درجة كل فقرة بالمجموع الكلي للبعد أو المحور، ويُعتمد في قياس هذا الصدق على تقدير الاتساق الداخلي، والذي يعتبر في الوقت نفسه من أرقى تقديرات الثبات من حيث الدقة مثل قياس علاقة الفقرة ببعدها وعلاقة الأبعاد بالأداة ككل، وكذلك يحرص صدق البناء على تحري الاعتدال والسهولة والابتعاد باستجابة الفرد عن التخمين وهي عوامل ترفع درجة ثبات الأداة وقبلها الصدق (الزقاي، 2017)، وفي هذه الدراسة تم اعتماد معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع محورها الكلي التي تزيد عن (0.25)، و استبعاد الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25).

#### 7. الثبات أداء البحث:

علاوة على أنه قد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج معامل الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ الفا Cronbach Alpha، وذلك من أجل التعرف إلى انسجام استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة والمحور الخاص بأداة الدراسة، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية واضحة ومتفق عليها بخصوص القيم المناسبة لمعامل (كرونباخ ألفا)، فإن القيمة (0.70) وأكثر تعدد من الناحية التطبيقية مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية (Sekaran & Bougie, 2009). وتم اعتماد هذه القيمة عند إجراء اختبار الثبات لفقرات ومحاور الدراسة.

#### حساب معامل الثبات والارتباط لمتغيرات الدراسة

تعرض الدراسة في هذا الجزء تحليل معاملات الثبات، والارتباط بين فقرات الدراسة المختلفة، ومستوى دلالة هذا الارتباط باستخدام معامل ألفا كرونباخ وارتباط

بيرسون، حيث أشارت النتائج إلى ارتباطات إيجابية عند مستوى دلالة 0.05 لجميع هذه المحاور مع فقراتها مما يعكس قوة الارتباط بينها، وقدرة الفقرات على قياس محاورها الرئيسية التي تنتمي إليها، ومن أجل ذلك تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تعبر عنه، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي توضيح لنتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم 1 ثبات محاور أداة الدراسة

التسلسل	محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات (الفا)
1	التحليل البيئي	5	0.86
2	الأهداف الاستراتيجية	5	0.87
3	صياغة الاستراتيجية	5	0.87
4	التخطيط الاستراتيجي	15	0.95
5	أداء العاملين	10	0.91
	المجموع الكلي للفقرات	25	0.96

إذ توضح نتائج الجدول رقم 1 قيم الثبات لمحاور الدراسة وفقراتها الرئيسية، والتي تراوحت بين 0.86 إلى 0.95، فيما بلغ معامل الثبات الكلي لفقرات الدراسة 0.96. وتشير معاملات اختبار كرونباخ الفا على ثبات أداة الدراسة وقدرتها على تحقيق ما تهدف إلى قياسه من مفاهيم حيث أظهرت النتائج قيم ثبات أعلى من 0.70 والتي تعتبر قيم ممتازة بحسب (Sekeran and Bougie, 2016).

#### أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

يعرض هذا التحليل مصفوفات الارتباط بين الفقرات مع البعد الذي تمثله بالإضافة إلى معاملات الثبات باستخدام الفا كرونباخ، وفيما يأتي أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي).

#### البعد الأول: التحليل البيئي

يعرض جدول رقم 2 نتائج ثبات وارتباط فقرات البعد الأول للتخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي) والذي يتكون من خمس فقرات كما يأتي:

جدول رقم 2 مصفوفة ثبات وارتباط فقرات التحليل البيئي

التسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	معامل الثبات (الفا)
1	تقوم إدارة المستشفى بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص للاستفادة منها وتحديد التهديدات للتغلب عليها.	0.797**	0.84
2	تقوم إدارة المستشفى بدراسة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة لاستثمارها والتعرف على نقاط الضعف للتغلب عليها.	0.804**	0.83
3	تهتم إدارة المستشفى بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف على صفاتها وأبعادها.	0.821**	0.83
4	يعتمد تحليل البيئة الداخلية والخارجية على تحديد فرص الاستمرار والنمو.	0.814**	0.83
5	ترتبط عملية التخطيط الاستراتيجي في المستشفى بتحليل الموارد المتاحة عند تنفيذ الخطط	0.801**	0.84

		الاستراتيجية.
** دالّ إحصائياً عند مستوى دلالة الفا 0.01 ≤		

وتشير نتائج معاملات الثبات والارتباط بين فقرات البعد الأول (التحليل البيئي) للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تمثّل نتائج الجدول رقم 4 مصفوفة الثبات والارتباط بين فقرات هذا المحور مع فقراته، والتي أظهرت ثباتاً وارتباطاً عاليًا وإيجابيًا فيما بينها، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهي عبارات تتمتع بمعامل ثبات وارتباط عالٍ كونها أعلى من (0.25) و (0.70) على التوالي.

#### البُعد الثاني: الأهداف الاستراتيجية

يعرض جدول رقم 3 نتائج ثبات وارتباط فقرات البُعد الثاني للتخطيط الاستراتيجي (الأهداف الاستراتيجية) والذي يتكون من خمس فقرات كما يأتي:

جدول رقم 3 مصفوفة ثبات وارتباط فقرات الأهداف الاستراتيجية

التسلسل	الفقرة	الارتباط	معامل الثبات (الفا)
1	لدى المستشفى أهداف استراتيجية تسعى لتحقيقها.	0.811**	0.84
2	تتصف الأهداف الاستراتيجية للمستشفى بالواقعية والقابلية للقياس.	0.821**	0.84
3	تتسم الأهداف بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	0.837**	0.83
4	تحقق المستشفى أهدافها الاستراتيجية في ضوء إمكانياتها المتوفرة.	0.784**	0.85
5	تعكس أهداف المستشفى الاستراتيجية التطلعات والنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل على المدى البعيد.	0.813**	0.84
** دالّ إحصائياً عند مستوى دلالة الفا 0.01 ≤			

وتشير نتائج معاملات الثبات والارتباط بين فقرات البعد الثاني (الأهداف الاستراتيجية) للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تمثّل نتائج الجدول رقم 5 مصفوفة الثبات والارتباط بين فقرات هذا المحور مع فقراته والتي أظهرت ثباتاً وارتباطاً عاليًا وإيجابيًا فيما بينها، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهي عبارات تتمتع بمعامل ثبات وارتباط عالٍ كونها أعلى من (0.25) و (0.70) على التوالي.

#### البُعد الثالث: صياغة الاستراتيجية

يعرض جدول رقم 4 نتائج ثبات وارتباط فقرات البُعد الثالث للتخطيط الاستراتيجي والمتمثل في (صياغة الاستراتيجية) والذي يتكون من خمس فقرات كما يأتي:

جدول رقم 4 مصفوفة ثبات وارتباط فقرات صياغة الاستراتيجية

التسلسل	الفقرة	الارتباط	معامل الثبات (الفا)
1	يتم صياغة الاستراتيجية بناءً على التحليل البيئي للمستشفى.	0.838**	0.83
2	يؤخذ بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات المحيطة بالمستشفى عند إعداد وصياغة الاستراتيجيات.	0.835**	0.83
3	تقوم إدارة المستشفى بعملية إعادة صياغة الاستراتيجية كلما دعت الحاجة لذلك.	0.841**	0.83
4	يشارك جميع العاملين في المستشفى في إعداد الخطة الاستراتيجية.	0.784**	0.86
5	تقوم المستشفى بصياغة استراتيجية شاملة، يبنى على أساسها الخطط الاستراتيجية لجميع	0.778**	0.85

		الوحدات الإدارية والفنية.
** دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة الفا $\leq 0.01$		

وتشير نتائج معاملات الثبات والارتباط بين فقرات البعد الثالث (صياغة الاستراتيجية) للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تمثّل نتائج الجدول رقم 5 مصفوفة الثبات والارتباط بين فقرات هذا المحور مع فقراته، والتي أظهرت ثباتًا وارتباطًا عاليًا وإيجابيًا فيما بينها، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهي عبارات تتمتع بمعامل ثبات وارتباط عالٍ كونها أعلى من (0.25) و (0.70) على التوالي.

المتغير التابع (أداء العاملين)

يعرض جدول رقم 5 نتائج ثبات وارتباط فقرات متغير أداء العاملين، والذي يتكون من عشر فقرات كما يأتي:

جدول رقم 5 مصفوفة ثبات وارتباط فقرات أداء العاملين

التسلسل	الفقرة	الارتباط	معامل الثبات (الفا)
1	يرتبط أداء العاملين بالمستشفى مع أهداف المنظمة الاستراتيجية.	0.701**	0.91
2	يمتلك العاملون المهارة والقدرة على ترشيد استخدام الموارد المالية بالمستشفى.	0.757**	0.91
3	يقوم العاملون بأداء فعال لتتفيذ خطط إدارة المستشفى.	0.731**	0.91
4	يرتكز أداء العاملين على التكاملية في العمل .	0.759**	0.91
5	يتسم أداء العاملين بالقدرة على الإبداع والابتكار وتقديم الحلول لمشاكل العمل.	0.800**	0.90
6	يحرص العاملون في الأداء على إحداث تغييرات في أساليب العمل تتوافق والتقنيات التكنولوجية.	0.794**	0.90
7	يقيم أداء العاملين وفقًا لبرنامج يحدّد تفاصيل العمل قبل البدء في تنفيذه.	0.756**	0.91
8	تركز جهود العاملين على رفع مستوى الأداء في الخدمات التي يقدمها المستشفى.	0.772**	0.90
9	يشارك العاملون في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمستشفى.	0.756**	0.91
10	يحرص العاملون على تطوير وتحسين أدائهم وباستمرار ومن خلال المشاركة بالأنشطة والفعاليات العلمية.	0.763**	0.90
** دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة الفا $\leq 0.01$			

وتشير نتائج معاملات الثبات والارتباط بين فقرات المتغير التابع (أداء العاملين) مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تمثّل نتائج الجدول رقم 5 مصفوفة الثبات والارتباط بين الفقرات والمتغير، والتي أظهرت ثباتًا وارتباطًا عاليًا وإيجابيًا فيما بينها، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهي عبارات تتمتع بمعامل ثبات وارتباط عالٍ كونها أعلى من (0.25) و (0.70) على التوالي.

#### التداخل الخطي لنموذج الدراسة

يعرض جدول رقم 6 نتائج التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل، والذي يهدف إلى استكشاف مدى تداخل هذه الأبعاد مع بعضها البعض ومن قدرتها على قياس مفاهيم مختلفة وليست متشابهة، كما يأتي:

جدول 6 نتائج اختبار ملاءمة المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	Tolerance (التباين المسموح به)	VIF (معامل تضخم التباين)
التحليل البيئي	0.339	2.947
الأهداف الاستراتيجية	0.242	4.140
صياغة الاستراتيجية	0.324	3.087

من الأساليب الإحصائية المهمة التي يجب التحقق منها -خصوصاً في الدراسات التي تضم أكثر من متغير مستقل- هو اختبار العلاقة الخطية المتعددة بين المتغيرات المستقلة للدراسة، فمن الطبيعي في الانحدار المتعدد وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، إلا أنه في الوقت نفسه لا يجب أن ترتبط المتغيرات المستقلة ببعضها البعض بشكل كبير يعكس التداخل بين هذه المتغيرات مما يجعلها تقيس متغيراً واحداً وليس متغيرات متعددة (جودة وآخرون، 2019)، حيث يمثل وجود هذه المشكلة انخفاضاً في قيمة التباين المُفسّر للمتغير المستقل مع المتغير التابع. وللتحقق من صحة هذا الاختبار تم استخراج معامل التضخم التباين والتباين المسموح به، حيث أظهرت النتائج أن معامل التباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة كان أقل من (1)، أما قيم ونتائج معامل تضخم التباين فقد كانت أقل من (10)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Alin,2010)، وبناءً عليه فإن النتائج مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويوضح الجدول 14 هذه النتائج.

#### 8. نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

**H<sub>1</sub>: الفرضية الرئيسية الأولى**، التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة (التحليل البيئي والأهداف الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية) على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين".

جدول 7 نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين

المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيتا	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig) ( $\alpha \leq 0.05$ )
التخطيط الاستراتيجي ← أداء العاملين	4.04	0.75	0.845	19.342	0.000
معامل الارتباط R	0.798				
معامل تحديد ( $R^2$ )	0.637				
معامل تحديد معدل ( $R^2$ Adj)	0.636				
نتيجة الفرضية	قبول				

وجاءت النتائج لاختبار هذه الفرضية كما هو مبين في جدول 7، حيث تشير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى إلى أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده على أداء العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الانحدار (0.845) وبدرجة معنوية 0.000 (دالة)، علماً بأن درجة معنوية هذه الدراسة هي 0.05، وبمعامل تحديد  $R^2$  0.637، أي أنّ ما قيمته 63.7% من التغيرات في أداء العاملين ناتج عن التغير في أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (19.342)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية (H<sub>01</sub>)، ويُستنتج من هذه النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس في البحرين.

**H<sub>1.1</sub>:** الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحليل البيئي على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين".

جدول 8 نتائج تحليل الانحدار الخطي للتحليل البيئي على أداء العاملين

المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيتا	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (Sig)
التحليل البيئي ← أداء العاملين	4.01	0.80	0.153	2.437	0.016
معامل الارتباط R	0.674				
معامل تحديد ( $R^2$ )	0.454				
معامل تحديد معدل ( $R^2$ Adj)	0.452				
نتيجة الفرضية	قبول				

وجاءت النتائج لاختبار هذه الفرضية كما هو مبين في جدول 8. توضح نتائج الفرضية الفرعية الأولى أثر التحليل البيئي على أداء العاملين من وجهة نظر الباحثين، حيث بلغت قيمة بيتا (0.153) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) (0.016)، وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  والتي تعني ثبوت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وبمعامل تحديد  $R^2$  0.454 أي أن ما قيمته 45.5% من التغيرات في أداء العاملين ناتج عن التغير في التحليل البيئي، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.437)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01.1}$ )، ويُستنتج من هذه النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس في البحرين.

**H<sub>1.2</sub>:** الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأهداف الاستراتيجية على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين".

جدول 9 نتائج تحليل الانحدار الخطي للأهداف الاستراتيجية على أداء العاملين

المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيتا	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (Sig)
الأهداف الاستراتيجية ← أداء العاملين	4.04	0.83	0.225	3.017	0.003
معامل الارتباط R	0.774				
معامل تحديد ( $R^2$ )	0.599				
معامل تحديد معدل ( $R^2$ Adj)	0.593				
نتيجة الفرضية	قبول				

وجاءت النتائج لاختبار هذه الفرضية كما هو مبين في جدول 9، توضح نتائج الفرضية الفرعية الأولى أثر الأهداف الاستراتيجية على أداء العاملين من وجهة نظر الباحثين، حيث بلغت قيمة بيتا (0.225) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) (0.003)، وهي أقل من مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وهذا يعني ثبوت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وبمعامل تحديد  $R^2$  0.599، أي أن ما قيمته تقريبا 60% من التغيرات في أداء العاملين ناتج عن التغير في الأهداف الاستراتيجية،

وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.017)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3)، ويستنتج من هذه النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس في البحرين.

**H1.3: الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصياغة الاستراتيجية على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين".

جدول 10 نتائج تحليل الانحدار الخطي لصياغة الاستراتيجية على أداء العاملين

المسار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيتا	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig) ( $\alpha \leq 0.05$ )
صياغة الإستراتيجية ← أداء العاملين	3.96	0.88	0.485	7.923	0.000
معامل الارتباط R	0.831				
معامل تحديد ( $R^2$ )	0.691				
معامل تحديد معدل ( $R^2Adj$ )	0.685				
نتيجة الفرضية	قبول				

وجاءت النتائج لاختبار هذه الفرضية كما هو مبين في جدول 10 توضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أثر صياغة الاستراتيجية على أداء العاملين من وجهة نظر المحوثين. حيث بلغت قيمة بيتا (0.485) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$  وهذا يعني ثبوت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، وبمعامل تحديد  $R^2 = 0.691$ ، أي أن ما قيمته تقريبا 69% من التغيرات في أداء العاملين ناتج عن التغير في صياغة الاستراتيجية. وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.923)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة (H01.4)، ويستنتج من هذه النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس في البحرين.

#### 9. الاستنتاجات والتوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة فإن الباحثة توصلت إلى عدد من الاستنتاجات و إلى توصيات من شأنها أن تساعد أصحاب القرار في مستشفى ابن النفيس في البحرين في تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء العاملين، ومقترحات بحثية مستقبلية كما يأتي كما يأتي:

- أشارت النتائج إلى أثر إيجابي ومهم للتحليل البيئي على أداء العاملين في مستشفى ابن النفيس بمملكة البحرين. حيث أكدت النتائج الدور الرئيسية و الكبيرة بحسب عينة الدراسة لتأثير التحليل البيئي العاملين والذي يساعد الإدارة العليا للمستشفى في ادراك هذا الدور في عملية التخطيط بشكل عام.
- أن الأهداف الاستراتيجية وصياغتها بشكل مناسب ويعكس رؤية ورسالة المستشفى يمثل احد الركائز الاساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لهذا العامل من مكانة لدى الادارات العليا في المستشفى عند تصميم عمليات التخطيط الاستراتيجي لتتناسب مع هذه الاهداف.
- كما تستنتج الدراسة من خلال النتائج أن صياغة الاستراتيجية تمكن المستشفى من التركيز على العوامل المحيطة بالانشطة الرئيسية لها عند صياغة الاستراتيجيات بالإضافة الى دراسة الموارد والامكانيات المتاحة لتطبيق هذه الاستراتيجيات.
- **بناءً على استنتاجات البحث، يوصي الباحثون بما يلي:**
- تكريس مفهوم ممارسات وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي لدى مختلف الوحدات الادارية في مستشفى ابن النفيس وفي صفوف مختلف الفئات العمرية والتعليمية والوظيفية، وخصوصاً ان النتائج جاءت بعدم وجود فروق في السمات الشخصية والديموغرافية في التخطيط الاستراتيجي.
- تنوع أنشطة و عمليات التدريب في مختلف اشكالها و على جميع المستويات فيما يتعلق بعناصر ومكونات التخطيط الاستراتيجي سواء على مستوى المستشفى أو الوحدة الإدارية الصغير فيها.

- مكافأة عمليات الانخراط في عمليات التخطيط الاستراتيجي خصوصا تلك التي تحسن من أداء العاملين في المستشفى. بالإضافة الى تقديم ورش عمل وندوات من أجل تعميق فهم المديرين والعاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى أداء العاملين.  
أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أبو شيخة ، نادر أحمد ، 2000 ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار صفاء للتوزيع والنشر .
2. بن عيشي، عمار، (2012) اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. بني حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. درة، عبدالباري، (2008)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مصر، القاهرة، مطبوعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
5. رضا، هاشم حمد. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 1ط.
6. السكارنة، بلال خلف، (2010)، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. شنواني، صالح، (2001)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 424.
8. العربي، حسام نعمان، (2010). التخطيط الإداري. الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. عليان، ربحي مصطفى، (2010). العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. فليبه، فاروق عبده، وعبدالمجيد السيد محمد، (2009) ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2.
11. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، (2007) الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. القاهرة، المكتبة العصرية.
12. ناظوريه، علاء الدين، (2009)، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر. (2005) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

14. Albrechts, L., Balducci, A., & Hillier, J. (Eds.). (2016). Situated practices of strategic planning: An international perspective. Routledge.
15. Alin, A. (2010). Multicollinearity. Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics, 2(3), 370-374.
16. Amason, A. C., & Ward, A. (2020). Strategic management: From theory to practice. Routledge.
17. Bougie, R., & Sekaran, U. (2016). Research Methods For Business: A Skill Building 7 ed. Wiley.
18. Çitilci, T., & Akbalık, M. (2020). The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process. In Handbook of Research on Decision-Making Techniques in Financial Marketing (pp. 336-357). IGI Global.
19. Hair, Joseph F.; Celsi, Mary; Money, Arthur; Samouel, Phillip. (2016) "The Essentials of Business Research Methods, 3rd Edition.
20. Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). Research methods for business: A skill building approach. (5th edition), Wiley Publishers.
21. Tennent, K. D. (2020). The age of strategy: from Drucker and design to planning and Porter. The Palgrave Handbook of Management History, 781-800.
22. Thomas, R. K. (2021). Strategic planning. In Health services Planning (pp. 215-245). Springer, New York, NY.
23. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). Strategic management and business policy (Vol. 55). Boston, MA: pearson.
- 24.
25. Reports & Scientific Journals
26. Al-Aali, L. (2021). The Effect of Human Resource Practices and Organizational Commitment on Employee Performance. Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR), 3(2), 11-27.
27. AlArafat, M., & Doblaz, M. (2021). Impact of Effective Teamwork on Employee Performance: The case of the Telecommunication Companies in the Kingdom of Bahrain. iKSP Journal of Innovative Writings, 1(2).
28. Aldoseri, A. A. M., & Lagaras, M. C. P. (2021). The Moderating Effect of Role Ambiguity on Job Satisfaction and Employee Performance of Allied Health Workers. iKSP Journal of Innovative Writings, 2(1), 19-32.
29. Alin, A. (2010). Multicollinearity. Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics, 2(3), 370-374.
30. Almansoori, M. R. M. O. (2021). The Mediating Role of Sustainability between Strategic Planning and the Performance of Governmental Organizations. Int. J. Contemp. Manag. Inf. Technol, 1(2), 28-34.

31. AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
32. Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219.
33. Alwedyan, A. M., Alhamouri, A. A., & Hayajneh, O. M. R. (2020). The Effect of Strategic Planning on the Performance of Workers in Jordanian Universities. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(6), 1-11.
34. Arasa, R., & Obonyo, P. K. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 22.p 201-213.
35. Babatunde, B. O., & Adebisi, A. O. (2012). Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 64(1).
36. Baird, K. and Wang, H. (2010). Employee empowerment\_ extent of adoption and influential factors, *Personnel Review*, Vol. 39, No. 5, PP: 574\_599.
37. Berdiyrov, T., Berdiyrov, A., Ergashodjaeva, S., & Berdiyorova, N. (2020). Analysis of the Strategic Planning Model. *Архив научных исследований*, (3).
38. Birdsall, Douglas G., & Hensley, Oliver D. (1994). A New Strategic Planning Model for Academic Libraries. *College & Research Libraries*, 55(2), 149-158.