



**Strategic planning and its impact on job satisfaction in health institutions: An analytical study of the opinions of some employees at Al-Wasiti Teaching Hospital, Baghdad.**

**Mohammed Yahya jihad**

التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الرضا الوظيفي لدى المؤسسات الصحية  
دراسة تحليلية لآراء بعض العاملين في مستشفى الواسطي التعليمي / بغداد  
م.م. محمد يحيى جهاد

[yahaymohammed8383@gmail.com](mailto:yahaymohammed8383@gmail.com)

Ministry of Higher Education and Scientific Research, Office of the Minister

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز الوزارة



#### Article information

**Article history:** DD/MM/YYYY

**Received:** 17 / 3 /2024

**Accepted :** 18 / 4 /2024

**Available online:**5 /6 / 2024

**Keywords:** Strategic planning , job Satisfaction , Health institutions

تاريخ الاستلام: 2024/3/ 17

تاريخ قبول النشر: 2024 /4 /18

تاريخ النشر: 2024 / 6/5

#### الكلمات المفتاحية

التخطيط الاستراتيجي، الرضا الوظيفي، المؤسسات الصحية

#### Abstract

The research included the independent variable (strategic planning) and its dimensions (strategic direction, strategic analysis, strategic choice) and the dependent variable (job satisfaction) and its dimensions (satisfaction with work content and variety of tasks, satisfaction with salary and incentives, opportunities for development and promotion). The research problem was limited to changes What happened to the health environment of the community and the competition existing at the governmental level, the community was targeted randomly and included taking into account some of the opinions of hospital workers. The sample that was targeted reached (95) individuals and is considered a purposive sample. We relied on three basic aspects in the research: verifying the stability of the scale, verifying the statistical description, and testing hypotheses (correlation and influence). Statistical methods were adopted, including confirmatory factor analysis testing, reliability, arithmetic mean, standard deviation, correlation, and structural equation modeling using statistical programs, including SPSS and Smart PLS.

Citation: jihad, Mohammed Yahya. (2024). Strategic planning and its impact on job satisfaction in health institutions: An analytical study of the opinions of some employees at Al-Wasiti Teaching Hospital, Baghdad, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 20 (80), Pp. 104-120.

الإقتباس: جهاد، محمد يحيى. (2024). التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى المؤسسات الصحية - دراسة تحليلية لآراء بعض العاملين في مستشفى الواسطي التعليمي / بغداد، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 20 (80)، ص 104-120 .

#### المستخلص

تضمن البحث المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وابعاده (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وابعاده (الرضا عن محتوى العمل وتنوع المهام، الرضا عن الراتب والحوافز، فرص التطور والترقية) ، ان مشكلة البحث اقتصر على التغييرات التي طرأت على البيئة الصحية للمجتمع والتنافس الموجود على المستوى الحكومي ، تم استهداف المجتمع بشكل عشوائي وتضمن الاخذ ببعض آراء العاملين في المستشفى وبلغت العينة التي تم استهدافها (95) فرد وهي تعتبر عينة قصدية. وقمنا بالاعتماد على ثلاث جوانب أساسية في البحث هي التحقق من ثبات المقياس والتحقق من الوصف الاحصائي واختبار الفرضيات (الارتباط والتأثير) وتم اعتماد اساليب احصائية منها اختبار التحليل العاملي التوكيدي والثبات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام البرامج الإحصائية ومنها برنامج SPSS و Smart PLS.

## المقدمة

تركز في هذه المقالة على متغيرين أساسيين في المؤسسات الصحية وهما أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالرضا الوظيفي، وما أثرهما على المؤسسة الصحية؟ حيث حصل هذان المتغيران على اهتمام كبير لدى الباحثين وخاصة عن توافرها في المؤسسات الصحية وأن سبب اختيارنا لهذين المتغيرين يعود إلى حاجة المؤسسات الصحية في وقتنا الحالي إلى الاهتمام بالمتغيرات المذكورة أعلاه لنجاح هذه المؤسسة وتقديمها عن باقي المؤسسات الأخرى ولخدمة المرضى بشكل صحيح فضلاً عن ذلك تم التطرق إلى هذه الموضوع بشكل نادر من قبل الباحثين، وهناك سبب آخر لم يتم ذكره وهو من خلال التأكيد على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستقرار وتعزيز التعاون بين القيادات الإدارية بالمستشفى والموظفين العاملين في مجال الرعاية الصحية، حيث يشير التقرير إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تواصل بين القيادات الإدارية والعاملين في المؤسسة، وهذه المؤسسة تعتبر من أهم المؤسسات الصحية في العراق تهدف إلى النجاح والتفوق وتطمح إلى أن تكون دائماً في المراكز المتقدمة على مستوى الجانب الصحي في الحكومة وتطوير الأداء المؤسسي في ظل الظروف المتاحة على المستوى الحكومي والتي تتصف بالتغيير المستمر كل ذلك يؤدي إلى أن تكون المؤسسات لديها رؤية استراتيجية واضحة مع أهداف حقيقية واستراتيجية معتمدة من قبل المؤسسة كل ذلك يجعلها تنظر إلى مستقبلها بشكل واسع لمعرفة ما يمكن أن تصبح في المستقبل البعيد في ظل التغيرات التي تحدث عليها مثل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتطورات المعلوماتية وما يدور من حولها من تهديدات وفرص فضلاً عن ذلك يجب أن تكون المؤسسات الصحية واعية ومدركة لما قد يحدث لها وأن تستخدم الكفاءات المتاحة والأساليب العلمية المتطورة في قيادة المؤسسات ويعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي منهجية تمكن المنظمات من الاستعداد للمستقبل لغرض تحقيق الغايات المخططة لها مسبقاً وأن الرضا الوظيفي يقوم بتحفيز العاملين في المؤسسة إلى تقديم أقصى ما عنده لإكمال خدمته بشكل جيد ، فالرضا الوظيفي يكون عاملاً مهماً لعمل انجاز عظيم والعكس صحيح وسبب ذلك هو إعطاء الفرد وخبرته المهنية مؤشر واضح على مدى رضاه الوظيفي والشعور بالتقدم والإبداع .

أما هيكلية الدراسة فقد تناولت ثلاثة فصول الفصل الأول تضمن سبع نقاط وهي المنهجية ومشكلة الدراسة وأهمية البحث وأهداف البحث وفرضيات البحث ونموذج البحث ومنهجية البحث وعينة مجتمع البحث أما الفصل الثاني تناول محورين وهما المحور الأول تضمنت الإطار النظري لمتغيرات البحث وهما التخطيط الاستراتيجي والذي يحتوي على نقطتين (مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهمية التخطيط الاستراتيجي) والمحور الثاني تكلم عن الرضا الوظيفي وعن أهم العوامل التي يعتمد عليها الرضا الوظيفي في المستشفيات أما الفصل الثالث تكلم عن الجانب العملي وعن مجتمع وعينة البحث وعن الجانب التطبيقي التحليلي لمجتمع البحث .

## الفصل الاول: منهجية البحث

## أولاً: مشكلة البحث

بسبب التغيرات التي تطرأ على البيئة الصحية للمجتمع والتنافس الموجود على مستوى الحكومي جاءت هذه الدراسة للتعرف على معرفة ما هو معنى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصحية وأهميته وفعاليته في تحسين الخدمات والرضا الوظيفي من قبل العاملين في هذه المؤسسة سواء كانوا أطباء أم الملاك الوظيفي وكشف العلاقة بين هذين المتغيرين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. هل يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي في المؤسسة الصحية؟
2. هل تتبنى المؤسسات الصحية عملية التخطيط الاستراتيجي وما مستواه؟

3. هل توافر الرضا الوظيفي من قبل العاملين سواء من ملاك الأطباء ام الملاك الوظيفي (عمال الخدمة والموظفين) في المؤسسة الصحية؟
4. هل أثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الصحية؟

### ثانياً: أهمية البحث

تساعد هذه الدراسة المؤسسات الصحية على مواجهة المتغيرات والتحديات المحيطة بها، من خلال زيادة معرفتها بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، مما قد يسهم في رفع القدرة الإدارية والرضا الوظيفي في هذا الجانب، ويستفيد منه الباحثون والأكاديميون و العاملين في المؤسسات المختلفة في العديد من المستويات داخلها وخارجها فضلا عن ذلك يكتسب البحث أهمية خاصة من خلال الاسهام في معرفة مدى توافر تحقيق أو تنفيذ المؤسسات الصحية لأنظمة التخطيط الاستراتيجي والتي من خلالها يمكن أن تشارك وبشكل فعال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الصحية.

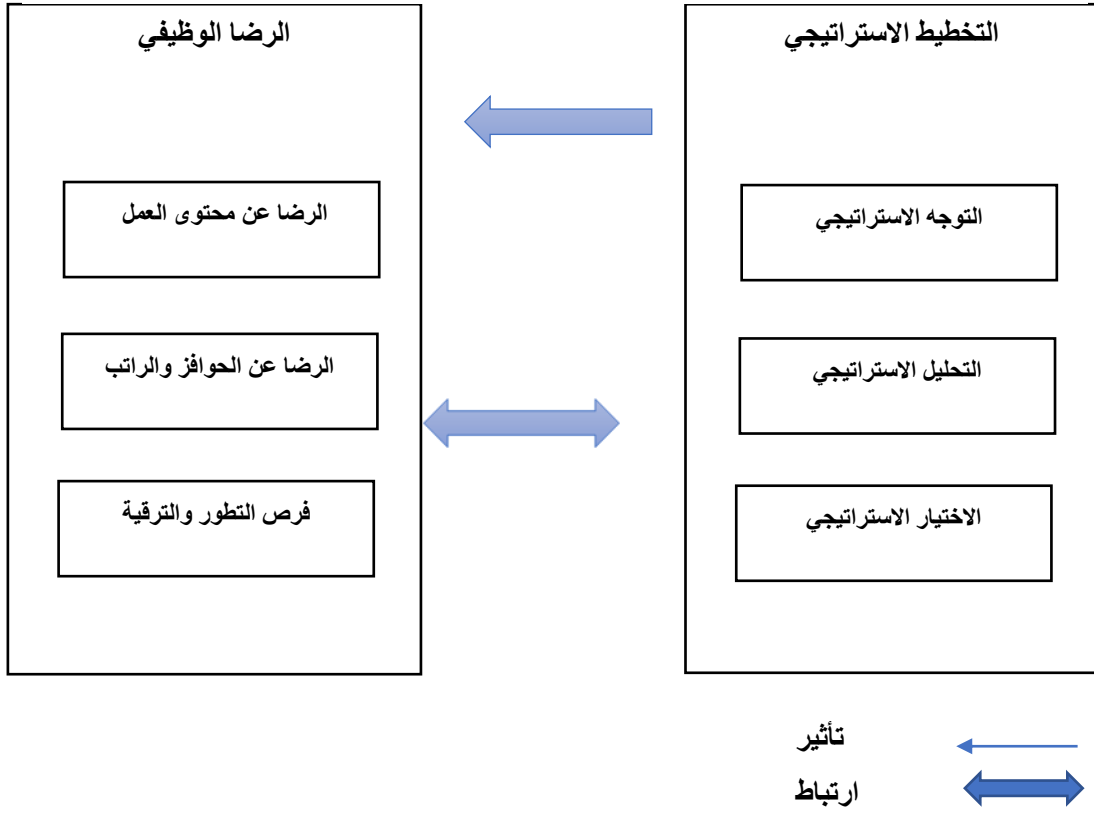
### ثالثاً: أهداف البحث

1. إيجاد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية.
2. استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة جيدة في المؤسسات الصحية للحصول على التطور والتقدم في مستوياته مقارنة بالآخرين.
3. شعور موظفي المؤسسات الصحية بالرضا عن وظائفهم داخل المؤسسة.
4. الوصول إلى ترك أثر للتخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية.

### رابعاً: فرضيات البحث

- 1- يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مع الرضا الوظيفي وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لتوجه الاستراتيجي مع الرضا الوظيفي.
  - يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية لتحليل الاستراتيجي مع الرضا الوظيفي.
  - يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للاختبار الاستراتيجي مع الرضا الوظيفي.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مع الرضا الوظيفي وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوجه الاستراتيجي في الرضا الوظيفي.
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحليل الاستراتيجي في الرضا الوظيفي.
  - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاختبار الاستراتيجي في الأداء الوظيفي.

شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث



## سادساً: منهجية البحث

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي في عملية انشاء استمارة الاستبيان، كما اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي في تحليل اجابات افراد العينة واستخدام برامج التحليل الاحصائي مثل SPSS وبرنامج AMOS التابع له، وهناك أساليب إحصائية تم استخدامها مثل العامل التوكيدي والثبات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام البرنامج الاحصائي أعلاه فضلا عن معامل الاختلاف ومعامل الفا كرو نباخ.

## سابعاً: حدود البحث

هناك العديد من الحدود التي تؤثر على البحث وهي كالآتي:

- ✓ الحدود البشرية: أجري البحث على الملاك الإداري والطبي في مستشفى الواسطي التعليمي.
- ✓ الحدود المكانية: أجري البحث ضمن حدود مستشفى الواسطي التعليمي في بغداد/ العراق
- ✓ الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال العام 2024.
- ✓ حدود الموضوع: اقتصر البحث الحالي على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي في إحدى المؤسسات الصحية في بغداد/ مستشفى الواسطي التعليمي.

**ثامناً: مجتمع وعينة البحث**

أما فيما يخص عن مجتمع البحث وعينته حيث تم استهداف المجتمع بشكل عشوائي وتضمن الاخذ ببعض آراء العاملين في المستشفى وهما الملاك الإداري والذي يحملون مختلف الشهادات والأطباء حيث بلغت العينة التي تم استهدافها (95) عينة فقط ويعود ذلك إلى انشغال الباقين بالعمل وتم توزيع الاستبانات عليهم وهم من مختلف أقسام المستشفى وهي تعتبر عينة غرضية (قصدية) لأنها الأنسب لاختيار الأفراد بشكل فردي وحر من المجتمع علماً أن الاستبانات التي تم توزيعها كانت الكترونية تم أنشاءها بواسطة GOOGEL FORM حيث بلغت الاستبانات التي مثلت الدراسة (81) استبانة وتم استرجاع (14) استبانة غير صالحة .

**الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث****المحور الاول: الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي****أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

هو عملية مواءمة نقاط القوة في أعمال المؤسسة الصحية بدقة وبشكل مدروس مع الفرص المتاحة للمنظمة في بيئة الأعمال التي تختارها ولها دور مهم في المنظمات الصحية وأن التخطيط الاستراتيجي هو علم وفن في نفس الوقت، فمن المعتاد عليه بشكل عام أنه لكي تكون عملية التخطيط نشطة على نحو متناسق وعلى هذا الأساس يجب على قيادات الشركة جمع وفحص وتحليل المعلومات حول بيئة عمل الشركة ، وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتقييمها، ووضع مهمة واضحة للشركة ومجموعة من الأهداف والغايات القابلة للتحقيق والتي تصبح بعد ذلك الأساس للخطة الاستراتيجية والعملية .

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية في غاية ال أهمية وأساسية لكل منظمة صحية، بغض النظر عن حجم أعمالها والوقت والموارد الأخرى المتوفرة للشركة الاستثمار في تطوير وتوثيق وتنفيذ ومراقبة الخطط الاستراتيجية وبيئة الأعمال والتكنولوجيا ذات العلاقة تتغير باستمرار وجديدة سوف تظهر المخاطر والشكوك على أساس منظم

فضلا عن ذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي هي عملية واسعة وأساسية لكل مؤسسة صحية أو تجارية أو تعليمية بغض النظر عن حجم أعمالها والوقت والموارد الأخرى المتوفرة لدى المؤسسة للاستثمار في تطوير وتوثيق وتنفيذ ومراقبة الخطة الاستراتيجية وتتغير بيئة الأعمال والتكنولوجيا ذات العلاقة باستمرار وستظهر مخاطر وشكوك جديدة على أساس منظم (Alan S. Gutterman, 2023: 01).

هناك مفهوم آخر للتخطيط الاستراتيجي حسب وصف (Kotler) إنها عملية إدارية تحدد العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها وتحافظ عليها وتعيد تنظيم أنشطتها من أجل تحقيق النمو والربحية في المستقبل (بلحاج ، 2023 : 08).

## ثانياً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي نتكلم عن الأبعاد وهي كالآتي:

1. التوجه الاستراتيجي: هو الاتجاه الاستراتيجي الذي ينفذه الثبات على خلق السلوكيات السليمة للمتفوقين المستمرين في أداء الأعمال مما يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية على الآخرين (Nnamdi,et al.,2020:609)
  2. التحليل الاستراتيجي: مجموعة من الوسائل والأساليب التي تربط بين أهداف المؤسسة وبيئة العمل. النظر في جميع العوامل المتاحة ووضع الخيارات والأساليب المناسبة لتنفيذ العمل بناءً عليها (<https://www.alnahrain.iq/post/273>)
  3. الاختيار الاستراتيجي: هي أفضل بديل أو قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل لمواءمة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحقيق الأداء المطلوب الذي يؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها (حسين، 2005: 26)
- والسبب من اختيار هذه الأبعاد هو لأنه تعتبر من أهم الأبعاد الرئيسية للوقوف على نقاط القوة والضعف لاي مؤسسة ومواجهة التحديات

## ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمّن أهميته فيما يلي:

يعد التخطيط الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية لمؤسسات الرعاية الصحية لأن البيئة تتغير باستمرار، مع ظهور التقنيات واللوائح الجديدة وتوقعات المرضى. ومن خلال الانخراط في التخطيط الاستراتيجي، يمكن لمؤسسات الرعاية الصحية البقاء في صدارة هذه التغييرات والاستعداد بشكل أفضل للمستقبل. على سبيل المثال، يمكنهم إنشاء خطة استراتيجية للاستثمار في تكنولوجيا التطبيب عن بعد لتزويد المرضى بالرعاية عن بعد أو تنفيذ السجلات الصحية الإلكترونية لتحسين سلامة المرضى وتنسيق، عادةً ما يكون لدى مؤسسات الرعاية الصحية موارد محدودة، بما في ذلك الأموال والموظفين والمساحة المادية. يسمح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات بتحديد أولويات هذه الموارد واستخدامها بشكل أكثر فعالية. على سبيل المثال، قد تختار إحدى المستشفيات توسيع مركز السرطان التابع لها بدلاً من الاستثمار في عيادة خارجية جديدة بناءً على احتياجات المرضى والموارد المتاحة لرعاية.

غالبًا ما تواجه مؤسسات الرعاية الصحية قرارات صعبة، مثل الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة أو توسيع الخدمات أو إغلاق قسم سيء الإدارة. يسمح التخطيط الاستراتيجي باتخاذ هذه القرارات بطريقة منهجية ومدروسة، مع الموازنة بين الإيجابيات والسلبيات والنظر في تأثيرها على المرضى والموظفين والمجتمع (<https://www.uagc.edu/blog/what-strategic-planning-health-care>)

## رابعاً: الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات

هناك صعوبات تواجهها التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات تحول دون تنفيذ عملية التخطيط في الجانب الصحي ومن هذه الصعوبات هي:

1. البيئة المعقدة: يعد هذا الأمر استثنائياً بشكل خاص بسبب التطورات السريعة التي تحدث داخل وخارج مؤسسات المستشفيات، والتي غالباً ما تكون معقدة وديناميكية، مما يجعل من الصعب دمج جميع التغييرات في التخطيط.

2. غموض الأهداف: يمكن أن يُعزى هذا الغموض إلى عدم دقة البيانات في إعداد الخطة، سواء بالنسبة للمؤسسة الصحية ككل أو بالنسبة لقسم معين، وبدلاً من ذلك يمكن أن يُعزى الغموض في الأهداف إلى نقص الحماس من جانب الموظفين المشاركين في المهام التي يتعين إنجازها في الخطة.
  3. مقاومة التغيير: يعتمد التخطيط الاستراتيجي في المقام الأول على تغيير الوضع الراهن نحو الأفضل وهذا يتطلب دراسة عدد من المجالات القائمة في عمل المنظمات الصحية ومحاولة تطوير ظروف عمل جديدة للمستقبل.
  4. الوقت والتكلفة: أي تخطيط استراتيجي في أي مؤسسة صحية يكون بحاجة إلى وقت محدد ليست بقصيرة وهي تبدأ من مرحلة جمع البيانات التي تخص بالمستشفى إلى مرحلة التطبيق والرقابة على الاستراتيجية المستخدمة هناك.
- (عياش وآخرون، 2018: 14)

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي له دور مهم في المؤسسات الصحية (المستشفيات بالخصوص) في دعم السلوك الأخلاقي والمهني للملاك الوظيفي والأطباء من ناحية تعزيز القيم والأخلاق وأن نجاح الرضا الوظيفي للمذكورين أعلاه ينشئ الأجواء المطابقة بين العاملين في المستشفى ويحفز على خلق أجواء إيجابية للثبات والتنظيم في المؤسسة حيث يشعرون في البيئة الطبية بثقة عالية ودورهم المهم في المشاركة مع الآخرين وفي اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط الاستراتيجية التي تؤدي إلى نجاح المستشفى (مسعد، 2023: ص 4).

### أولاً: ما هو الرضا الوظيفي

هو مفهوم تمت دراسته في جميع أنحاء العالم في مجموعة متنوعة من أماكن العمل، وينطبق هذا أيضاً على قطاع الرعاية الصحية، حيث حظي باهتمام متزايد في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا على مدى العقود القليلة الماضية. وبصرف النظر عن النتائج الإيجابية العامة للرضا الوظيفي التنظيمي، فقد كشفت هذه الدراسات عن وجود صلة بين الرضا الوظيفي للأطباء وجودة رعاية المرضى، علاوة على ذلك قد يرتبط الرضا الوظيفي للأطباء بالخيارات المهنية للأفراد، في اليونان، تم إجراء بحوث عن الرضا الوظيفي بشكل عام في قطاعي التعليمي والصحي (Saiti, Gkliati, 2023: 96) ومع ذلك، فإن الأطباء ليسوا عينة عامة (مجموعة مهنية). ينبع عدم الرضا العام عن نظام الرعاية الصحية اليوناني من فشل نظام الرعاية الصحية العام في توفير خدمات الرعاية الصحية الكافية.

### أولاً: المتنبئون بالرضا الوظيفي

هناك جوانب عالمية للرضا الوظيفي، لكنه يتأثر أيضاً بالعديد من المؤشرات التي تختلف باختلاف مجموعات العمال والبيئات ومنها الآتي:

✓ العمر: وقد لوحظ أن الزيادة في العمر لها علاقة وثيقة بمستويات عالية من الرضا وهناك دراسة طولية بين الأطباء النرويجيين التي أجراها كلاً من (نيلينا وآخرون)، أظهرت فيها وجود علاقة إيجابية مع العمر (تطور الرضا الوظيفي مع تقدم العمر). وقد يعود ذلك إلى أنه مع الزيادة في العمر، تنخفض التوقعات ويكون مكانها القبول التدريجي للموقف والتكيف وفي المقابل، يرتبط العمر الأقل بالتعب وارتفاع في التوقعات من الوظيفة، والتي إذا لم يتم توفيرها، قد تؤدي إلى عدم الرضا.

✓ الجنس: وكما هو الحال في دراسات أخرى، وُجد أن النساء أكثر رضا من الرجال. في المجتمعات التي يهيمن عليها الذكور مثل الهند، تكون النساء في وضع أكثر خضوعاً. فالمرأة مستسلمة لقدرها ولديها توقعات أقل من الرجل.

✓ سنوات الخدمة: على غرار الدراسات التي أجريت في القطاع غير الطبي، وجدت الدراسة الحالية علاقة إيجابية بين مدة الخدمة والرضا الوظيفي. تُعد مدة الخدمة مؤشراً مهماً للرضا الوظيفي، حيث أن الأشخاص الراضين عن وظائفهم هم أقل عرضة لترك منظماتهم كلما زادت مدة خدمتهم.

✓ الاختصاصات: ومن حيث التخصصات، فقد لوحظ أن الأطباء في التخصصات التي تتطلب خدمات للمرضى على مدار الساعة أقل رضا من زملائهم المنتشرين في التخصصات غير السريرية. ويمكن أن يعزى ذلك إلى ساعات العمل غير المنتظمة ونمط الحياة الذي لا يمكن السيطرة عليه.

✓ المؤهلين للدراسات العليا: على غرار النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وجدت نيروبانما مادان أن الأطباء الحاصلين على مؤهلات عليا كانوا أقل رضا عن زملائهم الحاصلين على مؤهلات أقل. كما أظهرت دراسة أجريت على الممرضات في الكويت أن مستويات التعليم العالي ارتبطت بشكل كبير بالرضا الوظيفي. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الأفراد الأكثر تأهيلاً لديهم توقعات وظيفية أعلى وقد تؤدي الفرص المحدودة إلى عدم الرضا.

إن المجال المستقبلي للدراسة من شأن الدراسات الطولية التي تُظهر التغيرات في رضا الأطباء وعدم رضاهم بمرور الوقت أن تُعلم صانعي المؤسسات والسياسات وتسمح لهم باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، أن وجدت.

وجد الاستطلاع أن أكثر من نصف الأطباء راضون عن عملهم الحالي. يمكن تسليط الضوء على مجالات عدم الرضا لصانعي السياسات، الذين يمكنهم تنفيذ استراتيجيات عمل جديدة يمكن أن تحسن الرضا (Bhattacharjee, et al, 2016:600-601).

#### أولاً: أهم العوامل التي يعتمد عليها الرضا الوظيفي في المستشفيات

هناك عوامل خارجية وداخلية كثيرة يستند عليها الرضا الوظيفي في المستشفيات ولقد تم شرحها من قبل العديد من الباحثين الأكاديميين ومن أهم وأشهر النظريات التي تخص الرضا الوظيفي هي النظرية الدافعية في هيرزبرج حيث قام بتصنيف العوامل التي لها تأثير مهم ولها جانب عاطفي ايجابي وسلبى على الملاك الذي يعمل ضمن نطاق المؤسسة الصحية في وظائفهم على النحو الآتي:

1. عوامل التحفيز التي تعرف بالعوامل الداخلية: وهي عبارة عن محتوى العمل تقوم بتنشيط الملاك على العمل الجيد في ظل الظروف الصعبة من ضغوطات العمل لتحسين الايدي العاملة التي تؤدي إلى نجاح المهام والمراقبة ومميزات العمل التي تعتبر من عوامل المذكورة أعلاه.
2. العوامل الخارجية: التي تسمى بالعوامل الغير مرضية مثل السياسة المستخدمة لتنظيم الشؤون الادارية والعلاقات الشخصية وبيئة العمل والامور المالية للملاك سواء الأطباء أو الموظفين والناحية الامنية فضلا عن عوامل تدعم الملاك او عوامل تخص الجانب الفني للفرد ليحدد استمراره بالعمل (الغزي، 2021، 357).

#### ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي

- 1- الرضا عن محتوى العمل: وجد العديد من الباحثين أن المحتوى الوظيفي هو العامل الرئيسي في الرفاهية في العمل بل ويرى بعض الباحثين أنه العامل الوحيد. هناك العديد من المتغيرات المتعلقة بالمحتوى الوظيفي، ولكن أهمها ما يلي
- تنوع المحتوى الوظيفي.
- درجة التحكم في الذات المتاحة للعامل.



- درجة الاستفادة من المهارات الشخصية.

- 2- الرضا عن الحوافز والرواتب: وهو يشير إلى المقابل أو المكافأة المادية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهد الذي يبذله في عمله، سواء كان بدنياً أو فكرياً.
- 3- فرص التطور والترقية: فكما شعروا الموظفون بأن عملهم يحظى بالتقدير وبأنهم سيحصلون على ترقية وتحسين وضعهم، كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم وأكثر كفاءة في العمل. (طالب، 2019: 258)

### الفصل الثالث: الجانب العملي أولاً: مجتمع وعينة البحث

نبذة مختصرة عن مستشفى الواسطي التعليمي: وهي واحدة من إحدى المستشفيات في بغداد وتعتبر مستشفى تختص في الجراحات التجميلية والتجميلية وجراحات العظام وجراحات الوجه والفكين، ويعود تسميتها بالواسطي نسبة إلى الرسام العربي (يحيى بن محمود الواسطي)، ومدير المستشفى هو الدكتور عباس الصحن (استشاري الجراحات التجميلية والترميمية). يستقبل مستشفى الواسطي يومياً من (300) إلى (400) مريض، ويجرى بها حوالي (45) عملية جراحية يومياً، وتُعد المستشفى الوحيدة في الوطن العربي لإجراء الجراحات الميكروسكوبية وزرع الأعضاء المبتورة. فضلاً عن ذلك أن المستشفى هي عبارة عن مركز تدريبي واكاديمي تمنح شهادة الدكتوراه في اختصاص الجراحات التجميلية والتجميلية وجراحات الوجه والفكين وجراحات العظام، ويُقدم المستشفى تدريباً أيضاً في مجال الجراحة العامة وجراحات الأنف والأذن والحنجرة وتحتوي على (سنة تخصصات) (المصدر: أستاذ عقيل مسؤل شعبة التخطيط في المستشفى) فضلاً عن أن المبحث يناقش اختبار فرضيات البحث، وتحديد المنهج العلمي الذي يتبعه الباحث، ودراسة المجتمع من خلال تحديد العينة، والأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على النتائج وتفسيرها، وكيفية تقدير التخطيط الاستراتيجي بجانب الرضا الوظيفي للمستشفى وكيفية معالجة بيانات الدراسة.

تم اختيار عينة عشوائية للدراسة وفقاً لمجتمع الدراسة، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة مكونة من ملاك مستشفى الواسطي حيث تم استهداف الإداريين والأطباء الذي يعملون في المؤسسة وتم توزيع (95) استبانة الكترونية وبلغت الاستبانات التي مثلت الدراسة (81) استبانة وتم استرجاع (14) استبانة غير صالحة. علماً أن الاستبانة الالكترونية تم توزيعها وفقاً للعينة التي تم استهدافها ولم أتمكن من الحصول على عدد أكثر بسبب انشغال الآخرين بالإعمال المناطة إليهم وعلى أساس ذلك تم الحصول على هذا العدد فقط.

### ثانياً: الجانب التطبيقي

يختص المبحث الثالث من البحث بالجانب التطبيقي الذي يشتمل ثلاث جوانب أساسية هي التحقق من ثبات المقياس والتحقق من الوصف الإحصائي واختبار الفرضيات (الارتباط والتأثير) وسيتم اعتماد أساليب إحصائية منها اختبار التحليل العاملي التوكيدي والثبات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط ونمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام البرامج الإحصائية ومنها برنامج SPSS و (Smart PLS) (Hair et al,2017-2018,33) وسيتم انجاز العمل من خلال الخطوات الآتية:

أولاً. ترميز ووصف الأبعاد والمتغيرات: يعرض جدول (1) ترميز الأبعاد والمتغيرات الخاصة بالبحث وكما يلي:

جدول (1) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
التخطيط الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي	5	Ana	
	التوجه الاستراتيجي	8	Ori	
	الاختيار الاستراتيجي	5	Cho	
الرضا الوظيفي	ثلاثي الأبعاد	16	Sat	

المصدر: إعداد الباحث باعتماد الادبيات

تم استخدام مقياس جاهز في قياس الأبعاد بالاعتماد على مصدر (العبادي، المؤمن، 2017: 147-148-149)

**ثانياً. اختبار وتقييم مقياس البحث:** تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في استكشاف متغيرات البحث ضمن موقع الدراسة وسيتم التحقق من دقتها من خلال الآتي:

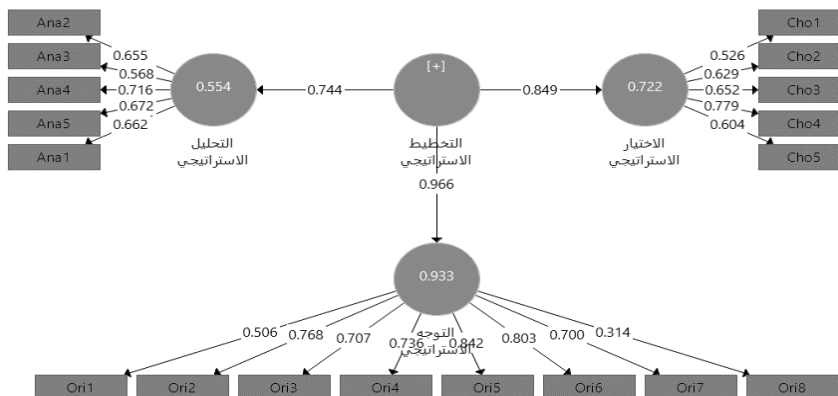
1. **التحقق من صدق اداة القياس وثباتها:** سيتم استخدام اساليب عدة للتحقق من ثبات اداة القياس ومستوى دقتها في عكس الظواهر المدروسة من خلال مجموعة من المعايير كالاتي:

جدول (2) المعايير الخاصة بتقييم اداة القياس

ت	اسم المعيار	حدود القبول
1	ثبات الاتساق الداخلي	0.70, كرونباخ ألفا $0.60 \leq$ الثبات المركب
2	ثبات المؤشر	تستبقى الفقرة 0.70 التشبع المعياري للمؤشر $\leq$ يختبر مدى تأثيرها على باقي معايير النموذج 0.70-0.40 التشبع المعياري للمؤشر بين تحذف 0.40 التشبع المعياري للمؤشر أقل من
3	الصدق التقاربي	$0.50 \leq$ (AVE) متوسط التباين المستخلص

المصدر: إعداد الباحث باعتماد (Hair et al, 2017)

أ. **التقييم لأنموذج قياس التخطيط الاستراتيجي:** تختص الفقرة الحالية ببيانات تشبعات فقرات المقياس والتي يتضح من خلال شكل (2) أن بعض تشبعات الفقرات لم تتجاوز الحد المطلوب (0.40) وهي (Ori8) مما يستوجب حذفها وإعادة التحليل.



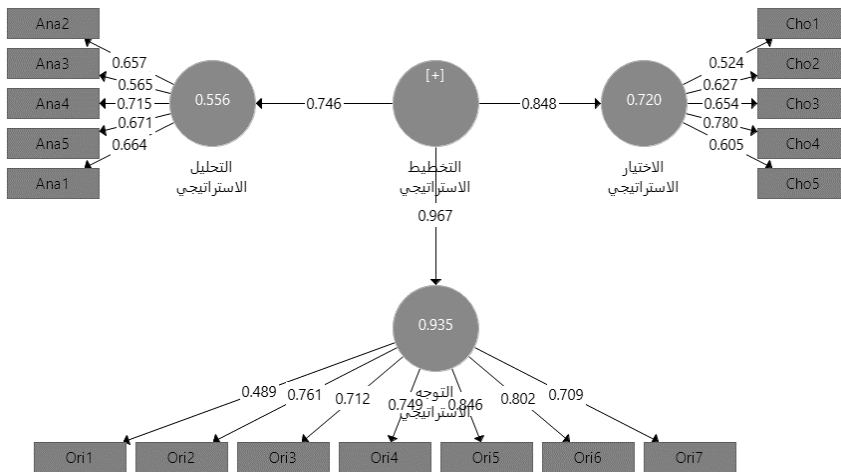
شكل (2) انموذج القياس لمتغير التخطيط الاستراتيجي

وبعد القيام بحذف الفقرة تلك تم اعادة التحليل يتضح أن جميع تشبعات الفقرات المتبقية قد تجاوزت الحد المطلوب (0.40) فضلا عن النتائج الخاصة بالمعايير الأخرى الخاصة بمعيار (AVE) ومعامل كرونباخ ألفا والثبات المركب

إذ يتضح أن النموذج المختبر قد تجاوزت النسب فيه المعايير المطلوبة لتحقيق مصداقية وثبات مقياس التخطيط الاستراتيجي.

مؤشرات المطابقة تتضمن الآتي:

- ✓ أن ثبات المؤشر إذا كان التشبع المعياري أكبر من 0.70 تستبقي الفقرة
- ✓ إذا كان التشبع المعياري للمؤشر بين 0.40-0.70 يختبر مدى تأثيرها على باقي معايير النموذج
- ✓ إذا كان التشبع المعياري للمؤشر أقل من 0.40 تحذف



شكل (3) أنموذج القياس لمتغير التخطيط الاستراتيجي بعد التعديل

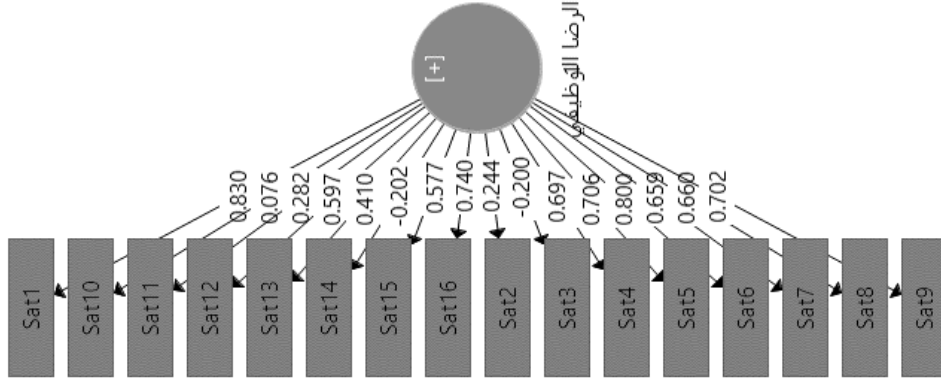
ويوضح الجدول الآتي قيم ومعايير قبول النموذج المختبر علما أن النتائج كانت مقبولة وتم ذكر السبب مسبقاً في صفحة (12)

جدول (3) التقييم الخاص بمتغير التخطيط الاستراتيجي

الأبعاد	الفقرات	التشبعات	كرونياخ الفا	الثبات المركب	AVE	الأبعاد	الفقرات	التشبعات	كرونياخ الفا	الثبات المركب	AVE
التحليل الاستراتيجي	Cho1	0.524	0.780	0.802	0.518	الاختيار الاستراتيجي	Ana1	0.664	0.879	0.899	0.521
	Cho2	0.627					Ana2	0.657			
	Cho3	0.654					Ana3	0.565			
	Cho4	0.780					Ana4	0.715			
	Cho5	0.605					Ana5	0.671			
التوجه الاستراتيجي							Ori1	0.489	0.850	0.864	0.536
							Ori2	0.761			
							Ori3	0.712			
							Ori4	0.749			
							Ori5	0.846			
							Ori6	0.802			
							Ori7	0.709			
							Ori8	تم حذفها			

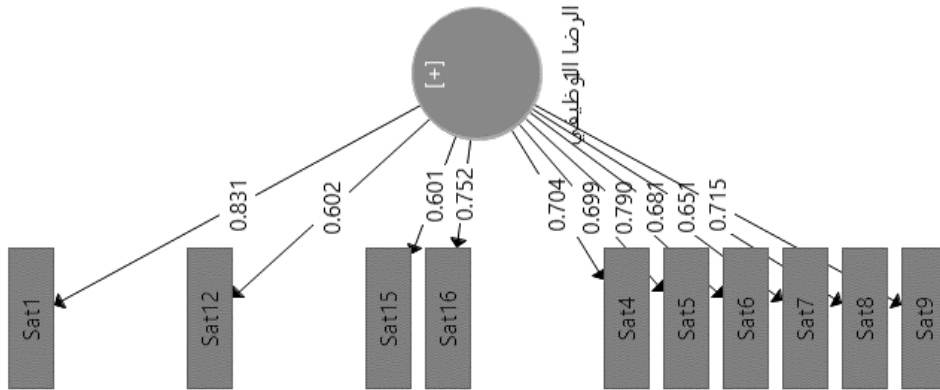
المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

ب. التقييم لأنموذج قياس الرضا الوظيفي: يبين اختبار تشبعات الفقرات وجود بعض الفقرات التي يقل تشبعاتها عن المعيار المقبول (0.40) اذ يوضحها الشكل ( 4 ) وهي (Sat2,Sat3,Sat10,Sat11,Sat13,Sat14) مما يستوجب حذفها وإعادة التحليل.



شكل (5) انموذج القياس لمتغير الرضا الوظيفي

اذ يتضح بعد عملية الحذف أن جميع تشبعات الفقرات المتبقية قد تجاوزت الحد المطلوب (0.40) فضلا عن النتائج الخاصة بالمعايير الأخرى الخاصة بمعيار (AVE) ومعامل كرو نباخ الفا والثبات المركب اذ يتضح أن النموذج المختبر قد تجاوزت النسب فيه المعايير المطلوبة لتحقق مصداقية وثبات مقياس الرضا الوظيفي.



شكل (6) انموذج القياس لمتغير الرضا الوظيفي بعد التعديل

جدول (4) التقييم الخاص بمتغير الرضا الوظيفي

الأبعاد	الفقرات	التشبعات	كرو نباخ الفا	الثبات المركب	AVE	الأبعاد	الفقرات	التشبعات	كرو نباخ الفا	الثبات المركب	AVE
الرضا الوظيفي	Sat1	0.831	0.812	0.896	0.616		Sat9	0.715	0.812	0.896	0.616
	Sat2	تم حذفها					Sat10	تم حذفها			
	Sat3	تم حذفها					Sat11	تم حذفها			
	Sat4	0.704					Sat12	0.602			
	Sat5	0.699					Sat13	تم حذفها			
	Sat6	0.790					Sat14	تم حذفها			
	Sat7	0.681					Sat15	0.601			
	Sat8	0.651					Sat16	0.752			

المصدر: مخرجات برنامج Smart-PLS

وتعنى هذا النتائج مقبولة وان معايير تقييم النموذج الهيكلي بالأصل تستهدف بنية المقياس من حيث الثبات وقدرته على قياس الظاهرة وهذا ما تم فحصه بواسطة أربع مؤشرات هي الثبات كرونباخ الفا والثبات المركب و AVE والتشبع، إذ يتضح أن النموذج المختبر قد تجاوزت النسب فيه للمعايير المطلوبة لتحقيق مصداقية وثبات مقياس متغير الرضا الوظيفي

**ثالثاً: وصف وتفسير نتائج البحث:** تهتم هذه ببيان الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للأبعاد والمتغيرات الخاصة بنموذج البحث الحالي والتي يمكن من خلالها بيان مستوى توافر تلك الأبعاد والمتغيرات ضمن بيئة تطبيق البحث<sup>1</sup> إذ يبين جدول (5) أن المعدل العام لمتغيرات البحث كان بمستوى مرتفع لمتغير التخطيط الاستراتيجي بينما حقق مستوى معتدل التوافر متغير الرضا الوظيفي مما يؤشر وجود قناعة لدى عينة البحث عن توافر المتغيرات في بيئة التطبيق فضلاً عن ارتفاع وتوافر أبعاد المتغيرات بشكل اجمالي مما يؤشر ادراك جيد لدى المستجيبين حول متغيرات البحث وأبعاده.

مما يدل على انه فقط متغير التخطيط الاستراتيجي كان مرتفعاً اما عن متغير الرضا الوظيفي مستواه معتدلاً.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لأبعاد ومتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ال أهمية النسبية	مستوى الإجابة	ترتيب الأبعاد
التخطيط الاستراتيجي	3.83	0.964	0.77	مرتفع	أولا
التحليل الاستراتيجي	3.77	.985	0.75	مرتفع	3
التوجه الاستراتيجي	3.79	.993	0.76	مرتفع	2
الاختيار الاستراتيجي	3.94	.916	0.79	مرتفع	1
متغير الرضا الوظيفي	3.18	1.143	0.64	معتدل	ثانيا

المصدر إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss V.25

**ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:** أن التحقق من مستوى الارتباط والتأثير يشكل الخطوة الأخير والمهمة في البحث الحالي وكما يلي:

1. **اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:** تختص هذه الفقرة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي إذ كان محتوى **الفرضية الرئيسية الأولى** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده ومتغير الرضا الوظيفي) وقد استخدم معامل ارتباط بيرسون<sup>2</sup> إذ يوضح جدول (6) أن علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي بلغت (0.724) وهي قيمة معنوية عند ( $P < 0.01$ ) وهي قيمة تشير إلى قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين في حين كانت علاقة الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومتغير الرضا الوظيفي انها جميعاً كانت بمستوى علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية وكما يوضحها جدول (6) مما يقدم دعماً كاملاً تجاه قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

<sup>1</sup> . هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4=5\0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (5) (Dewberry, 2004: 15)

<sup>2</sup> . علاقة ارتباط منخفضة (سلبية او ايجابية) (اذا كان معامل الارتباط اقل من 0.30-0.00 ±)، (علاقة ارتباط قوية (سلبية او ايجابية) اذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.31-0.70 ±)، (علاقة ارتباط قوية جدا (او تامة) (سلبية او ايجابية) اذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 0.71-0.99 ±)، (لا توجد علاقة ارتباط اذا كان معامل قيمة الارتباط ، علاقة ارتباط تامة(سلبية او موجبة) (Saunders, et al, 2009, 459)

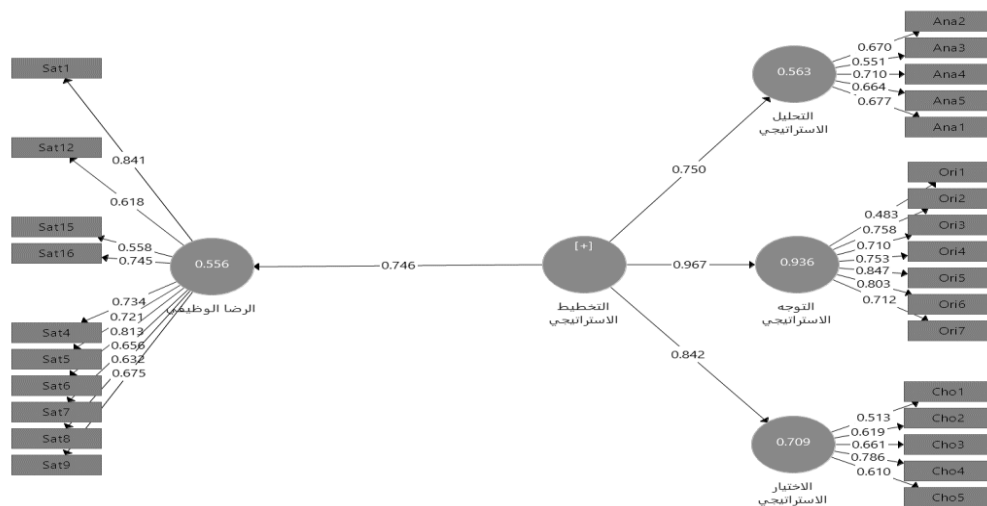
جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير الرضا الوظيفي

Correlations						
		التحليل الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	الاختبار الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	الرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.645**	.676**	.518**	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	80	80	80	80	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. التحقق من تحقق فرضيات التأثير: تتعلق الفرضية الحالية ببيان مستوى التأثير والتفسير الذي يمتلكه المتغير المفسر وأبعاده في المتغير المستجيب اذ كان محتوى الفرضية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده ومتغير الرضا الوظيفي).

وللوصول إلى مستوى التأثير والتفسير اعتمد الباحث اسلوب النمذجة الهيكلية لتحقيق ذلك اذ يتضح أن قدرة التأثير لمتغير التخطيط الاستراتيجي تبلغ (B= 0.75) من التغيرات التي تحدث في المتغير المستجيب ( الرضا الوظيفي) اي أن التغير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير بمقدار (75%) في المتغير المعتمد (الرضا الوظيفي) وهو مؤشر جيد لقدرة التأثير بينما بلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل لما يحدث من متغيرات في المتغير المعتمد بلغت (R<sup>2</sup>=0.56) أي أن التغيرات التي تحدث في متغير الرضا الوظيفي يسهم فيها المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي بنسبة (56%) وهي نسبة ممتازة بينما باقي التغيرات البالغة (44%) تعود لظواهر تنظيمية أخرى ليس ضمن النموذج المختبر الحالي. ويبين الشكل (7) مسارات التأثير للنموذج المختبر المتعلق بمتغير التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي كما يبين الشكل (7) بان جميع قيم الاختبار كانت معنوية وضمن جودة المطابقة المطلوبة لصحة الاختبار.

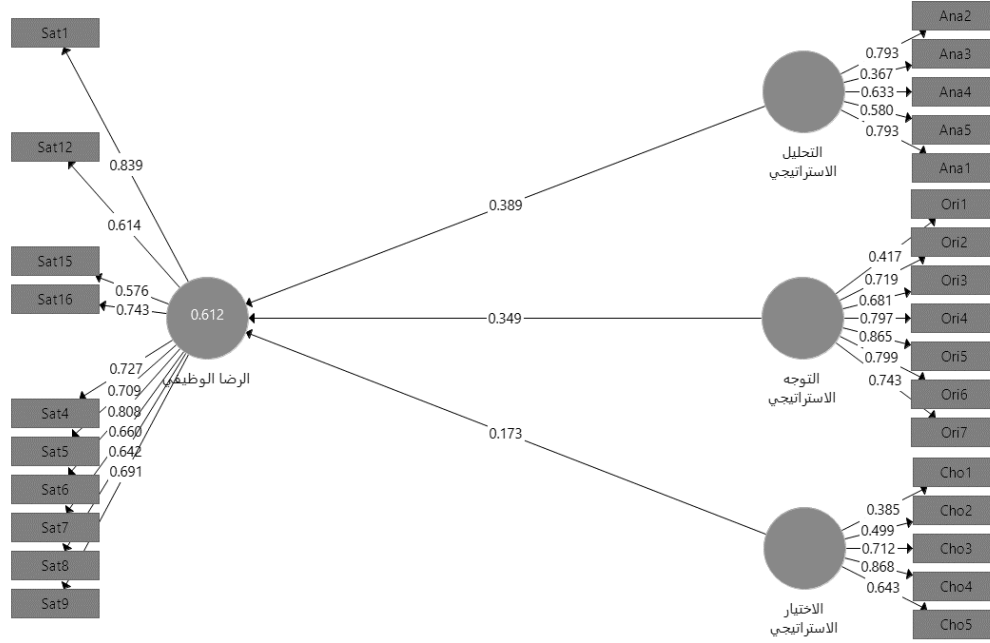


شكل (7) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	S.R.W	P value	T value	المسار	Q2
0.556	0.746	0.000	8.281	الرضا الوظيفي<--->التخطيط الاستراتيجي	0.241

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

كما يتضح من خلال شكل (8) أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما نسبته (61%) من التغيرات في الرضا الوظيفي بينما حققت جميع الأبعاد علاقات تأثير معنوية بلغت (0.389, 0.349, 0.137) على التوالي وجميع القيم تلك كانت معنوية وهي مقبولة مما يدل على قبول الفرضيات الفرعية للبحث الحالي.



شكل (8) المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (8) تقديرات نموذج التأثير بين متغير ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومتغير الرضا الوظيفي

معامل التحديد R <sup>2</sup>	S.R.W	P value	T value	المسار	Q2
0.612	0.389	0.004	2.863	الرضا الوظيفي--->التحليل الاستراتيجي	0.265
	0.349	0.027	2.219	الرضا الوظيفي-<التوجه الاستراتيجي	
	0.137	0.043	2.013	الرضا الوظيفي-<الاختيار الاستراتيجي	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Smart-PLS

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

يمكن أن نلخص أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات في ظل الجانب النظري فضلاً عن التواصل مع المنهجية وتفسير النتائج وفقاً للجانب الميداني حيث رأينا أن هناك تخطيط استراتيجي واضح من قبل الإدارة في المستشفى بشكل جيد وهناك رضا وظيفي من قبل الملاك الإداري والطبي على إدارة المستشفى وتعاملهم مع المرضى بشكل جيد حيث بالإمكان استخدام عينة أوسع من العينة الحالية التي تم استهدافها وذلك لتأكيد العوامل التي تسهم في رضا الأطباء والإداريين علاوة على ذلك أن العامل الأكثر أهمية لرضا الموظف هو الدوافع الجوهرية وتشير النتائج أيضاً إلى أنه حتى في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها البلاد إلا أنه يمكن للملاك أعلاه في السياقات العامة يكونوا راضين عن وظائفهم حيث تعتبر استقلالية العمل وفرصة القيام بمهام متنوعة والشعور بالإنجاز أكثر أهمية لرضاهم.

لوحظ في الوقت الذي كانت آراء العينة التي تخص جانب البحث تنصب نحو الرأي المتضمن بان مستشفى الواسطي تشجع الملاك الإداري والطبي على الإبداع والتطوير بشكل دائم وبصورة إيجابية بالرغم من الإمكانيات المحدودة لدعم الأعمال الابتكارية لدى المؤسسة، فضلا عن ذلك أن وجود التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح في هذه المؤسسة الصحية سيساهم في تحسين مستوى الأداء ومواجهة العقبات.

وهناك نقاط معينة إضافية تخص الاستنتاج نذكر منها الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي على متغير الرضا الوظيفي في مستشفى الواسطي التعليمي عند مستوى أهمية 0.05. نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية.

### ثانياً: التوصيات

ومما سبق يمكن أن يوصي البحث بالنقاط الآتية:

1. الاهتمام أكثر بالتخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الصحية لما له من تأثير على الرضا الوظيفي.
2. زيادة المهارات القيادية في المؤسسة من خلال الممارسات الإستراتيجية لمواجهة الأزمات.
3. العمل على تحسين العلاقة بين القيادات الإدارية والعاملين في المستشفى لكسب الرضا الوظيفي .
4. وضع نظام لتوجيه العاملين في مؤسسات التابعة لوزارة الصحة لرفع مستويات أدائهم من خلال التوجيه التعاوني والتطوير الذاتي ومؤشرات لمراقبة تنفيذ الخطة.
5. نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي من خلال ما يلي:
  - ✓ عقد ندوات ومحاضرات للتعريف بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي.
  - ✓ إبراز الخطط الإستراتيجية للمؤسسة الصحية بملاكها الإداري والطبي في كافة أقسامها.
  - ✓ إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في المؤسسات حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية والرضا الوظيفي.

### المصادر العربية

1. بلحاج، (2023) دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، ليبيا المجلد 6 العدد (2): ص. 1-32.
2. حسين، عادل (2005) تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية العامة بالعراق، جامعة كربلاء، العراق، ص. 1-209.
3. طالب، مصطفى (2019) الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على جودة الخدمة المقدمة - دراسة ميدانية على موظفي قسم الموارد البشرية في رئاسة الجامعة المستنصرية، العراق، ص. 255-274.
4. العبادي، المؤمن (2017) التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصحية ودوره في تطوير رأس المال البشري ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة الكوفة ، المجلد 14، العدد (2) ، ص. 137-158 .



5. عياش، بن يوسف، زكريا (2018) التخطيط الاستراتيجي الصحي ودوره في تحقيق الكفاءة والعدالة في تقديم الخدمات الصحية بالمؤسسة الصحية الجزائرية، الملتقى العلمي الوطني، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر: ص. ص. 1-24.
6. الغزي (2021) تشخيص ضغوط العمل بين الأطباء الاختصاص ومدى انعكاسه على الرضا الوظيفي: بحث استطلاعي على عينة من المستشفيات العامة في محافظة ذي قار، مجلة علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 27 العدد (126) ص.ص. 349-376.
7. مسعد، عقلمن (2023) الرضا الوظيفي وأثره في تحقيق جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية "دراسة ميدانية هيئة مستشفى الثورة العام - تعز" مجلة جامعة السعيد للعلوم الانسانية، المجلد 6 العدد (4) ص. ص. 1-28.
8. Dewberry, C. (2004). *Statistical methods for organizational research: Theory and practice*. Routledge.
9. Gkliati, Alexandra, Saiti, Anna (2023). Job Satisfaction in the Health Care Sector: Empirical Evidence from Medical Care in Greece, *European Journal of Economics and Business Studies*, Volume 9, Issue 1, P.P.1-12.
10. Gutterman, A. S. (2023). Introduction to Strategic Planning. Available at SSRN 4407351.
11. Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019). "When to use and how to report the results of PLS-SEM", *European Business Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
12. Available on: <https://www.alnahrain.iq/post/273>.
13. Available on: <https://www.uagc.edu/blog/what-strategic-planning-health-care>.