

تشخيص واقع استراتيجية وزارة الصحة / دراسة حالة



Diagnosing the reality of the Ministry of
Health's strategy case study

Laila Ghazi Ali

Prof. Dr

Saadoon Hammood chitheer Al-Rabeawi

جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة اعمال

ان مشكلة البحث تنطلق من خلال عدم امتلاك وزارة الصحة نظام متكامل لتشخيص استراتيجيتها ، ويكتسب البحث اهميته من خلال تشخيص استراتيجية وزارة الصحة ، وكان هدف البحث تشخيص واقع استراتيجية وزارة الصحة ، وان مجتمع البحث في مركز وزارة الصحة ، واعتمد الباحث اسلوب العينة القصدية في اختيار عينة البحث والتي تمثله ٣٠ شخصاً من القيادات العليا والوسطى، واستخدم الاسلوب الاحصائي (spss v.24) ، وتم اعتماد الباحث منهج دراسة الحالة ، اما الاستنتاجات وجود ضعف في الاستراتيجية ، و التوصيات اعادة صياغة الاستراتيجية لوزارة الصحة . الكلمات المفتاحية : الادارة الاستراتيجية .

Abstract

The research problem stems from the fact that the Ministry of Health does not have an integrated system to diagnose its strategy, and the research acquires its importance through diagnosing the strategy of the Ministry of Health, and the aim of the research was to diagnose the reality of the Ministry of Health's strategy, and that the research community is in the center of the Ministry of Health, and the researcher adopted the intentional sampling method in selecting a sample. The research, which represented 30 people from the high and middle leaders, used the statistical method (spss v.24), and the researcher adopted the case study approach, as for the conclusions, there is a weakness in the strategy, and the recommendations are to reformulate the strategy of the Ministry of Health.

Keywords: strategic management

المقدمة :

لاقت عملية تشخيص الاستراتيجية في الآونة الاخيرة اهتماماً كبيراً نظراً لما تمثله من قدرة المنظمات على اختلاف أنشطتها من خلال تقييم النشاطات الحالية للمنظمة ، ومدى ارتباطها بتحقيق الاهداف الاستراتيجية الموضوعية لها، اذ تهدف عملية التشخيص الى رفع اداء المنظمة على المدى البعيد وذلك من خلال الكشف عن العوامل التي تؤدي الى الانحرافات في تنفيذ الاعمال و بعبارة اخرى يهدف الى ربط اداء المنظمة بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية من قبل الإدارة العليا، وقد شهدت بيئة الاعمال المعاصرة تغيرات استراتيجية عدة لعل من ابرزها ظهور العولمة والتطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة، فضلاً عن حاجة المجتمع لوجود خدمات صحية ذات جودة عالية، اذ تأثرت جميع أنواع الأنشطة التي تمارسها المنظمات بالمتغيرات المشار اليها والتي باتت تشكل تهديد لبقاء المنظمة واستمرارها، ولغرض الاستجابة لتلك التحديات ووضع الحلول المناسبة لها يتطلب من المنظمات أن تنتهج أساليب حديثة في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الاداء، وبالشكل الذي يتناسب والأزمات الحالية ، وبناءً على تقدم سوف يتم تقسيم البحث الحالي إلى أربعة مباحث، المبحث الاول يتمثل بمنهجية البحث ، المبحث الثاني الجانب النظري للبحث ، المبحث الثالث الجانب العملي للبحث ، المبحث الرابع الجانب التوصيات والاستجابات للبحث.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث ويكن صياغة التساؤلات الاتية في ضوء التساؤلات الرئيسة التي يثيرها البحث ، وكما يأتي :

١- هل ان وزارة الصحة تقوم بوضع ابعاد استراتيجية؟

٢- هل ان وزارة الصحة تمتلك افكار استراتيجية للخدمات التي تقدمها كمنظومة ادارية في المجتمع ؟

٣- هل تمتلك وزارة الصحة القدرة على تشخيص الاطار العام لاستراتيجيتها ؟

ثانياً : أهمية البحث وبالإمكان اجمال أهمية البحث كما يأتي :

١ . يتعلق البحث بالقطاع الصحي بما يكسبه اهميته كونه ذات تماس مباشر مع المجتمع .

٢ . يسهم البحث في معرفة اراء اصحاب القرار من خلال طرح بعض الاسئلة المهيكلة على الاطار العام لاستراتيجية وزارة الصحة .

ثالثاً : أهداف البحث يهدف البحث الحالي إلى ما يأتي :

١ . تشخيص الابعاد الاستراتيجية ومدى نجاح وزارة الصحة في تحقيق تلك الابعاد .

٢ . تقديم جانب تطبيقي تفصيلي ومتكامل عن الاطار العام لاستراتيجية وزارة الصحة.

رابعاً : المخطط الاجرائي للبحث



الشكل (١) المخطط الاجرائي للبحثالمصدر : من اعداد الباحث

خامساً : منهج البحث وادوات جمع البيانات :

١- منهج البحث : اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة كونه المنهج العلمي المناسب لإنجاز البحث.

٢- ادوات جمع البيانات :

أ- المصادر العلمية : اعتمد الباحث في استخلاص المعلومات التي استخدمها في الجانب النظري على :-

١- الكتب والمراجع العربية والانكليزية والمجلات العلمية والدوريات والرسائل الجامعية والبحوث .

٢- الجانب العملي : اعتمد الباحث على جمع البيانات والمعلومات من مركز وزارة الصحة وتشمل :

أ- الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة وتقرير الانجاز المتحقق للخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة للسنوات ٢٠١٨ - ٢٠٢٢ .

ب- تم تحليل البيانات استخدم البرنامج الاحصائي (spss v.24) ومن الاساليب والمستخدم في التحليل (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف) لغرض تحليل اجابات اسئلة المقابلات المهيكلة الخاصة بالاطار العام لاستراتيجية وزارة الصحة كأدوات لجمع المعلومات البيانات .

سادساً: حدود البحث تم تحديد خطوات البحث من خلال الحدود الزمانية والمكانية وكالاتي :

الحدود المكانية: جميع دوائر مركز وزارة الصحة

الحدود الزمانية: تم اجراء البحث خلال للمدة من ٢٠٢٢/١/١ ولغاية ٢٠٢٢/٥/٣٠ ، واما الحدود الزمانية لاستراتيجية وزارة الصحة للمدة (٢٠٢٢-٢٠١٨)

الحدود البشرية : المدراء العاميين ومدراء الاقسام والشعب في مركز وزارة الصحة .

سابعاً : مجال ومجتمع وعينة البحث.

١- عينة البحث انسجماً مع عنوان البحث (تشخيص واقع استراتيجية وزارة الصحة / دراسة حالة) ، تم استخدام أسلوب العينة القسدي

عدها (٣٠) شخصاً والمتمثلة بأصحاب القرار في وزارة الصحة من اصل (٨٠) عينة في مركز الوزارة .

البحث الثاني : الجانب النظري

تشخيص الواقع الاستراتيجي

والادارة الاستراتيجية هي المفهوم الرئيسي للعصر الحالي الذي حل محل الأنشطة الإدارية السابقة مثل الإدارة أو التخطيط وعلى وفق ذلك ، تم تناول مفهوم الاستراتيجية بمرور الوقت من قبل العديد من المؤلفين، وأن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمنظمة، وتبني الإجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال وضع البرامج والسياسات لتحقيق الخطط عن طريق تحدد فيها عمل المنظمة ، وعلى وفق بورتر تتمثل الاستراتيجية في اختيار مجموعة الأنشطة التي تبرز فيها المنظمة في السوق ، وينشأ التمايز

عن الأنشطة المختارة وكيف يتم تنفيذها (Fuertes et al, 2020:1) ، ويرون اخرون ان الادارة لاستراتيجية هي خطة عمل متكاملة اذ تحدد فيها رؤية ورسالة واهداف المنظمة من خلال استغلال الفرص المتاحة وخلق الميزات التنافسية لتقليل المخاطر وهذا لا يتحقق الا بوجود العقل الاستراتيجي الذي يحقق مستوى متفوق من الاداء الاستراتيجي ، وجميع ما تم ذكره لا يتحقق الا بوجود فريق عمل مشترك مكون من كافة المستويات الادارية لغرض وضع خطة استراتيجية شاملة ومتكاملة (David et al., 2015 : 137) .

ثانياً - **اهمية الادارة الاستراتيجية**: ان اهمية الادارة الاستراتيجية هي كالاتي (Barney & Hesterly ، 2015 : 26) :

١- تكتمن قدرة المنظمة على البقاء والازدهار و تعتمد على اختيار وتنفيذ استراتيجية جيدة وتحديد ما هي الاستراتيجية لمناسبة التي يتم الاتفاق عليها من قبل الادارات في المنظمة .

٢- الاستراتيجية الجيدة هي حصول المنظمة على ميزة تنافسية من تنفيذ استراتيجياتها، فمن غير المرجح أن تكون استراتيجية المنظمة مصدرًا للميزة التنافسية ، ومن الصعوبات التي تواجه المنظمة هو التنبؤ بكيفية تطوير عملها وخلق ميزة تنافسية .

ثالثاً - **التشخيص الاستراتيجي المفاهيم و الاسس**. ان التشخيص (Diagnosis) كلمة يونانية والتي تعني المعرفة واستخدم هذا الوصف في الميادين الطبية كونها تعتمد على تشخيص الحالة الصحية للمريض من خلال الاعراض ، وقد انتقلت الى ميادين منظمات الاعمال لغرض منه هو حل المشاكل على مستوى المنظمة (Luscinski & Gierulski, 2012:160)، و تتم هذا العملية وفق اساليب ومعايير محدده من قبل جهات متخصصة بهذا العمل بهدف تحديد نقاط الضعف واسبابها ومن ثم ايجاد الحلول المناسبة لها لطرائق معالجة المشكلة ، بهدف تحقيق اهداف المنظمة ، ويرى Dhaoui ان الدلالة الاصطلاحية للتشخيص الاداري فحص جودة الاداء للوضع الحالي للمنظمة من حيث العوامل الداخلية (قوة وضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتحديات) (Dhaoui, 2003 : 11)

رابعاً : **أهمية التشخيص الاستراتيجي** : تبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي باعتبارها تمثل خطوة مهمة لعمل المنظمات، إذ تتطلب فهم معمق عن التغيرات البيئية الحاصلة ، إذ يختلف من منظمة لأخرى كونها تعتمد على القدرات والموارد المتاحة لها ، وهل تكون تلك المنظمة قادرة على التعامل مع التغيرات في صياغة الاستراتيجية المناسبة وما هي الاستراتيجية المناسبة التي سيتم اختيارها ، أن الاختيار الغير سليم للاستراتيجية سيعرض المنظمة إلى الانهيار، اذ واجب على الإدارة العليا أن تعرف جيداً الحالة الداخلية والخارجية للمنظمة (Ungureanu & Avramescu, 2008: 270-271). يعد التشخيص الاستراتيجي شرطاً أساسياً في عملية صنع القرارات الإدارية، وتنفيذ الاستراتيجيات الفاعلة بهدف تحسين الأنشطة الحالية أو تطوير أنشطة جديدة بنجاح ، وتبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي الى الحد من حالات اللاتأكد بدقة وتعمل على تحديد العوامل التي تؤثر على الأحداث المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف وتعظيم الأداء النظمي (Brulhart, 2009 : 14) . ، ويتضمن التشخيص الاستراتيجي جانبين أساسيين هما تحليل المحيط الاقتصادي والصناعي للمنظمة وتحليل وظائف المنظمة بصفة عامة ويقصد بتشخيص المحيط الاقتصادي والصناعي هو ما يؤثر سلباً أو ايجاباً على المنظمة من حيث مستوى الأداء وعادة ما تتمثل بمتغيرات المحيط في التشريعات والقوانين والسياسات الاقتصادية والاجتماعية والهياكل المادية والمؤسسية، وبخصوص تشخيص وظائف المنظمة فيشتمل جميع الوظائف الموجودة داخل لمنظمة وأول هذه الوظائف التشخيص التجاري وتقوم المنظمة بتشخيص نتائجها واسواقها وموقعها الاستراتيجي وتتمكن من قياس نجاحاتها التجارية ونجاحة مختلف مجالات النشاط في المنظمة مع تقييم الاستراتيجيات التسويقية المسبقة والسياسات وثانيها تشخيص الكفاءة التقنية والتي تشمل تشخيص انظمة الانتاج وتقييم النتائج التقنية وثالثها التشخيص المالي والمتضمن تقويم المعطيات المحاسبية وتحليل للميزانيات وتحليل النتائج وتحليل الكلف واسعار الكلفة ورابعهما تشخيص الكفاءات الادارية التنظيمية والتي تشمل تقييم الكفاءات الادارية وتقييم الهيكل التنظيمي وتقييم الابعاد (القانون الداخلي، سلم الاجور، نموذج عقد العمل والمرحلة الاخيرة من التشخيص الاستراتيجي تقديم الملخص بتوصيات تساعد لمشخصين على وضع مخطط للتأهيل العلمي للمنظمة.

[http:// bu>vmc>edu>dz/ apacar/theses/economic/ABor3083](http://bu>vmc>edu>dz/ apacar/theses/economic/ABor3083)

خامساً: **دور التشخيص الاستراتيجي في المنظمة** :

ويرى (Estival) معبر عن التشخيص الاستراتيجي بانه وصف حالة شامل لنشاطات وعمل المنظمة من خلال فحص اداء عملها على وفق نقاط القوة وتحديد نقاط الضعف ، بهدف اجراء التحسين المستمر مع مراعاة المتغيرات البيئية الخارجية السياسية والاقتصادية والفنية و الاجتماعية (Estival, 2009 : 4) ، ومن جهة اخرى هناك من بين ان عملية التشخيص الاستراتيجي تجري من قبل جهات

مسؤولة عليها ، و تعمل وفق اسلوب تشاركي من قبل الادارة العليا والعاملين داخل المنظمة ، بخطوات مدروسة ومتسلسلة ، اذ تعمل على تحديد مشاكل المنظمة بدقة ، ومن ثم اتباع اسلوب معين لغرض اجراء التشخيص ، وبعد ذلك يتم ايجاد اقتراح عدت حلول لغرض المعالجة ، واخيرا يتم المعالجة والتدخل المناسب واختيار التشخيص السليم ، لتتمكن المنظمة من اجراء التطوير والتحسين والبقاء مدى اطول في السوق ، وهذا لا يتحقق الا بوجود قرارات مدروسة عن واقع عمل المنظمة (Bryson, 2004 : 33)، ويرى اخرون ان استخدام المنظمات عملية التشخيص الاستراتيجي لغرض مواجهة التحديات التي تواجه التي تحيط بالمنظمة ، مما يطلب تقديم منهج متكامل لمواجهة تلك التحديات والتغلب عليها ، لكي تستطيع المنظمة التوجيه نحو المستقبلية وتطور عملها بما يجعلها مختلفة عن المنظمات الأخرى (Ansoff, et al , 2019: 77) .

سادساً : دور التشخيص الاستراتيجي في تحديد الاداء الاستراتيجي : قدم ffAnso في عام (١٩٨٦) منهج يوضح فيه ان واجب تحديد الفجوة و طرق معالجها ، وذلك من خلال التركيز على قدرات المنظمة الحالية والمتضمنة (القيادة ، والثقافة ، والهيك ، والأنظمة ، والتكنولوجيا) ، اذ يتم قياس مستوى الفجوة من خلال استخدام منهج التشخيص او الفحص ، ان ظهور اي خلل في تلك القدرات السابقة التي تم ذكرها ، تؤثر على نشاط المنظمة وتظهر الفجوة اذ تؤثر سلبيا على الاداء الاستراتيجي ، ثم يتم قياس حجم الفجوة الموجود في كل من قدرة من قدرات المنظمة والتي تأثير سلبي على عمل المنظمة، مما يتطلب من المنظمة وضع طرق المعالجة لغرض ردم تلك الفجوة السلبية ، وبالتالي يؤدي الى تحسين الاداء الاستراتيجي للمنظمات (٢-١:٢٠١٢، Kiple et at) ، من اهم عوامل نجاح المنظمات هو قدرتها على اجراء التشخيص السليم وارتباطها الوثيق بالأداء الاستراتيجي ، اذ يساهم بأحداث تغيير و تطوير بصورة ايجابية ، مما يؤدي الى رفع امكانيات وقدرات المنظمة ، اذ يجري تشخيص المنظمة لمعرفة مدى تطورها وتقدمها وما هو التغيير الجوهرى والاصلاح والتعديل الذي ينبغي اجراءه على عمل المنظمة (Luscinski&Gierulski,2012:160) .

تأسيس التوجه الاستراتيجي لوزارة الصحة المقترحة للسنوات (٢٠٢٢-٢٠٢٦) من قبل الباحث وهي كما يأتي :

١- روية المنظمة نظام صحي شامل يحقق هذا النظام جميع مستلزمات الكفاءة ضمن معايير الجودة الشاملة .راعى الباحث عند صياغة الرؤية بانها معبرة عن حلم المستقبل وتكون طموحة و قابلة للتطبيق ، وهي تجيب عن سؤال ماذا تريد ان تصبح عليه المنظمة .
٢ - رسالة المنظمة تقديم الخدمات الصحية للمجتمع وتهيئة نظام لقياس مدى تحقيق الفعاليات الصحية من قبل المنظمة وذلك يتطلب وضع منظومة من اللوائح والقوانين التي تحدد عمل المنظمة على وفق الموارد المتاحة. وبالتالي فان هذا يحدد الجوانب وكما يأتي :

أ- ما عمل المنظمة ؟

ب-سبب وجود المنظمة وما هويتها المتميزة ؟

ج-الغرض او المهنة الجوهرية الذي وجدت عليه المنظمة ؟

د-ما الاتجاهات العامة للمنظمة وكيف يتم استغلال الموارد المادية والبشرية ؟

٣- القيم الجوهرية للمنظمة عند صياغة الاستراتيجية تسترشد بمجموعة من القيم الجوهرية والمبادئ الأساسية التي تحكم العمل في القطاع الصحي كمحفزة اساس لتوجيه سلوكيات العاملين في اداء عملهم في المنظمة المبحوثة والتي تتمثل وكما يأتي :

أ- المريض أولاً : ويقصد بها احترام حقوق المرضى والمراجعين وخصوصاً الكرامة والسرية .

والمساواة : ويقصد بتقديم الخدمات الصحية لكافة المواطنين دون التمييز عن النوع او العرق او الجنسية او الدين . العدالة ب-

ج- المهنية : ويقصد بها تدريب الموارد بشرية على أحدث المستجدات العلمية والتقنية وفق احتياجات المرضى والمجتمع .

د- الجودة : اما الجودة فيقصد بها تقديم خدمات صحية على وفق معايير وتهدف الى تطوير عمل المنظمة في المجتمع .

هـ- النزاهة والشفافية : تعبر النزاهة والشفافية بالالتزام بالقوانين والمبادئ الأخلاقية الحميدة وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية مع حرية تدفق وتوفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة .

و- الفريق الواحد : يقصد بالفريق الواحد تضافر جهود العاملين بدوح من التعاون والتكامل لتحقيق أهداف الوزارة .

ز - الشراكة مع المجتمع : يقصد بها تعزيز الشراكة بين وزارة الصحة والقطاعات الأخرى ذات العلاقة والمجتمع المحلي لخلق نظام صحي متميز يستند على التكامل وتوجيه الإنفاق.

٤- الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وانطلاقاً من عمومية الرؤية والرسالة والقيم لا بد من تعيين الاهداف الاستراتيجية لتكون واضحة و

واقعية وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وهي كما يأتي:

- أ- تقديم خدمات صحية شاملة للمجتمع .
- ب- تنمية الموارد البشرية للمنظمة .
- ج- وضع خطط لتطوير البنى التحتية .
- د - الاستخدام الأمثل للموارد المالية ودراسة اسلوب تمويلها .
- هـ- اعداد نظام تقني للمعلومات الصحية فيما يخص عمل المنظمة .
- ز- إرساء ثقافة العمل المؤسسي من خلال قياس مستوى الاداء على صعيد الخدمات المقدمة من قبل المنظمة .
- ح- تقديم خدمات بما لا يتعارض مع المنظومة المجتمعية .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. ان رؤية وزارة الصحة لا تتسم بالوضوح والثبات ولا تعبر عن طموحاتها ، كما انها لا تعبر عن القدرات والموارد التي يمكن توظيفها لتحقيق رؤيتها بالشكل الكافي.
٢. اتضح ان الادارات في الوزارة لا تتولى اهتماما كافي بتنقيف العاملين ونشر رسالة الوزارة والتحفيز بشأنها ولا تعبر رسالة الوزارة عن خدمة الواقع الصحي اوعن غرض وجودها بالشكل الموضوعي والواضح.
٣. اتضح ان قيم القادة في وزارة الصحة لا تتسق مع قيم المستويات الإدارية الأخرى ، وانها تحتاج الى تعزيز وتحسين لغرض تحسين وتطوير السلوكيات في انجاز وتنفيذ الاعمال.
٤. تبين ان الاهداف الاستراتيجية لا تتسم بالشمولية الكافية في وزارة الصحة لجميع نشاطات وزارة الصحة وتحتاج لان تكون ذات وضوح والواقعية وقابلة للقياس اكثر، و لا تحفز اهداف وزارة الصحة بالشكل الكاف قدرات ومهارات العاملين من اجل تطوير وتحسين مستوى الأداء.
٥. اتضح ان الادارات في الوزارة لا تتولى اهتماما بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق تلك الأهداف و لا يرتقى للمستوى المطلوب ، كما لا تشارك الوزارة جميع العاملين في اعداد الخطة التنفيذية اي ان مستوى تمكين العاملين في وزارة الصحة ضعيف.
٦. تبين ان هناك ضعف في اجراء التحليل البيئي للإمام بعوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في عمل وزارة الصحة بشكل كاف كما ان مستوى استثمار نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف لا يرتقي الى الطموح ، وان تصورات وزارة الصحة غير واضحة عن الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية ليست استباقية بالشكل الكاف.
٧. اتضح وجود ضعف في تبني مؤشرات الاداء لوزارة الصحة بسبب عدم امتلاك وزارة الصحة لمعايير قياس الأداء والضعف في القدرة على تشخيص الجيد للخيارات الاستراتيجية وقدرتها على حل القضايا الاستراتيجية.
٨. تبين ان هناك ضعف تبني الادارة العليا في وزارة الصحة متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والاجراءات والسياسات المتعلقة بها ووضع الاجراءات التصحيحية في حالة التلكؤ والضعف في اتباع الاجراءات الموثقة والايفاء بمتطلبات الخطة الاستراتيجية والتي تحددها نتائج المراقبة .
٩. ظهر من خلال اجراء عمليات التقييم الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة وجود ضعف في تنفيذ النشاطات وضعف في التقارير الدورية لتقويم عمليات التنفيذ الاستراتيجي والتوجه نحو المستقبل .

التوصيات

١. ضرورة وضع رؤية لوزارة الصحة تتسم بالوضوح والثبات ومعبرة عن طموح و حلم و قدرات الوزارة وذلك من خلال تنمية قدرات فريق التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة بإقامة الدورات التدريبية والاطلاع على تجارب الدول المجاورة .
٢. ضرورة قيام وزارة الصحة بوضع رسالتها وتميز هذه الرسالة بالواقعية والموضوعية وان تكون معبرة عن غرض وجودها مع التأكيد على تنقيف العاملين في الوزارة على رسالتها والتحفيز بشأنها ، وهذا لا يتحقق الا من خلال بناء قدرات فريق التخطيط الاستراتيجي لكسبهم الخبرة التخطيطية للارتقاء بمستواهم العلمي وتمكينهم لقيام بالندوات و اقامة ورش عمل تنقيفية لجميع العاملين في وزارة الصحة.

٣. ضرورة قيام وزارة الصحة بوضع قيم تنظيمية تتماشى مع قيم القادة والمستويات الإدارية الأخرى مع توجيهها للأفعال والسلوكيات في انجاز وتنفيذ الاعمال في المنظمة المبحوثة ، وهذا لا يتحقق الا من خلال دعم وتعزيز مستوى الفاعلية للقيم مع ترسيخ القيم الجوهرية لجميع العاملين في الوزارة .

٤. ضرورة قيام وزارة الصحة بوضع اهداف استراتيجية و تتميز هذه الاهداف بالوضوح والواقعية وقابلية القياس مع وضع بدائل واجراءات لمعالجة المعوقات لتحقيق اهداف الوزارة ، وهذا لا يتحقق الا من خلال دعم فريق التخطيط بالدورات التدريبية مع اقامة ورش العمل لغرض تنمية قدرات ومهارات العاملين من اجل تطوير الأداء .

٥. ضرورة قيام وزارة الصحة بالزام العاملين بتنفيذ الانشطة والبرامج من خلال التركيز على الافق الزمنية التي تضعها المنظمة المبحوثة لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، مع وضع اليات عمل يتم بها الازم العاملين بتنفيذ برامج الخطة وهذا لا يتحقق الا بمشاركة جميع العاملين في الوزارة لغرض الارتقاء بالمستوى المطلوب لتقديم الخدمات الصحية .

٦. ضرورة قيام وزارة الصحة بإعادة النظر بالتحليل البيئي وذلك لأنه يفترق للشمولية و للإلمام بعوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في عمل وزارة الصحة مع ضرورة استثمار نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف للوصول الى مستوى الطموح ، وذلك من خلال اقامة دورات تدريبية داخل وخارج القطر لاكتساب المعرفة لدى فريق التخطيط لكي يكونوا قادرين على اجراء التحليل البيئي ويجب ان تكون لديهم تصورات شاملة عن وضع المنظمة المبحوثة .

٧. ضرورة قيام وزارة الصحة بوضع مؤشرات ومعايير قياس الأداء تتلائم مع التشخيص الجيد للخيارات الاستراتيجية وقدرتها على حل القضايا الاستراتيجية ، من خلال وضع مؤشرات دولية تتناسب مع عمل المنظمة المبحوثة مع وجود العقل الاستراتيجي في المنظمة ليكون له قدرات تقودها الى تحسين العمل .

٨. ضرورة قيام وزارة الصحة بمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية مع اجراء المراجعة الدورية لكافة فقرات الخطة مع التأكيد على انعكاس جميع المتغيرات والمستجدات التي تطرا عليها مع الاستمرارية باجراء التعديلات عليها ان اقتضت الحاجة ، وذلك من خلال العمل على اتباع الاجراءات الموثقة والايفاء بالمتطلبات الخطة الاستراتيجية والتي تحدد نتائج المراقبة .

٩. ضرورة قيام وزارة الصحة بأجراء عملية الرقابة الاستراتيجية التي يتم اعدادها خلال مراحل التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي ، اذ يتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال البرامج و النشاطات ، ويتم بعد ذلك بأعداد التقارير الدورية لتقويم عمليات التنفيذ الاستراتيجي والتوجه نحو المستقبل ورفعها الى الادارات العليا لغرض الاطلاع على التقرير واتخاذ القرار الصائب بذلك .

قائمة المصادر والمراجع

❖ القرآن الكريم

❖ المصادر الأجنبية

1. Ansoff H. I.; Kiple D.; Lewis A. O.; Helm-Stevens R. & Ansoff, R. ,(2019), **Implanting Strategic Management**, 3Edition, Springer Nature.
2. Barney, Jay B& Hesterly, William S,(2015), **Strategic Management And Competitive Advantage**, 5th Edition, Utah University.
3. Brulhart, F. (2009), **Les 7 Points Clés Du Diagnostic Stratégique: Avec La Méthode Des Cas**, Edition d'Organisation, Paris.
4. Bryson , John,(2004) , **Strategic Planning For Public And Nonprofit Organization A Guide To Strengthening And Sustaining Organizational Achievement** , 3 Edition, John Wiley & Sons, Inc , San Francisco.
5. David, Fred R. & David, Forest R., (2015), **Strategic Management A Competitive Advantage Approach: Concepts And Cases**, Fifteenth Edition, Published By Pearson Education, London
6. Dhaoui, M. L.,(2003), **Methodological Guide: Restructuring, Upgrading And Industrial Competitiveness**, Vienna, Austria ,UNIDO
7. Estival, Leveille Laetitia,(2009), **Le Diagnostic De L'entreprise A Court Moyen Terme : Methodes Et Objectifs**, Fondation Universitaire Mercure–Master Management Des Entreprises,Sagepub. Com/Journalspermissions .Navdoi:0.1177/009102601456401.

8. Kipley, D., Lewis, A. O., & Jeng, J. L. ,(2012), **Extending Ansoff's Strategic Diagnosis Model: Defining The Optimal Strategic Performance Positioning Matrix**, Sage Open, Vol (2), No (1).
9. Luściński, S., & Gierulski, W, (2012), **Diagnose Of The Organization Development-Research Results. R. Knosala Innovations In Management And Production Engineerinopole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją**, 160-174.
10. Ungureanu, E., & Avrămescu, T. C. ,(2008), **Strategic Diagnosis And The Part It Plays In Decision Making**, Annals Of The University Of Petrosani Economics, Romania, Vol (8), No (2), PP. (269-274).

Internet

[http:// bu> vmc>edu>dz/ apacar/theses/economic/ABor3083](http://bu>vmc>edu>dz/ apacar/theses/economic/ABor3083)