

التفكير الاستراتيجي واثرة في الاداء الصحي للكوادر الطبية في مستشفى النجف

التعليمي (مستشفى الالماني)

م.م. ذوالفقار حسن علوان المرادوي

المعهد التقني كوفة - جامعة الفرات الاوسط التقنية

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي. الاداء الصحي. مستشفى النجف التعليمي (مستشفى

الالماني)

الملخص:

يتمثل الهدف العام من هذا البحث في التعرف على دور التفكير الاستراتيجي وأثره في الأداء الصحي للكوادر الطبية في مستشفى النجف التعليمي (المستشفى الألماني). اعتمد البحث على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال آراء عينة من الأطباء في مستشفى النجف التعليمي. تبنى البحث موضوع التفكير الاستراتيجي ضمن الإطار المفاهيمي كمتغير مستقل تفسيري، والأداء الصحي كمتغير مستجيب. وتم إجراء التحليل باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المتوافقة مع أهداف البحث، وتم استخدام برنامج SmartPLS كحزمة إحصائية على العينة البالغة 60 طبيباً. وتضمن البحث عدداً من الاستنتاجات، أبرزها أن التفكير الاستراتيجي يُعد من أدق المفاهيم القادرة على إعداد رؤية شاملة ومتعددة الاتجاهات، نظراً لكونه ينبع من الحدس والإبداع لتطوير تصور شامل ومتكامل لمشروع استراتيجي. أما أهم التوصيات التي توصل إليها البحث فهي ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في مستشفى النجف التعليمي بممارسة التفكير الاستراتيجي، نظراً لدوره المهم في تحسين الأداء الصحي. ويشمل ذلك العمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال من خلال دورات تدريبية متخصصة تنمي قدراتهم العلمية والمعرفية. كما يجب على القائد الاستراتيجي امتلاك مهارة تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة وفعالية، بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمستشفى.

المقدمة:

موضوع التفكير الاستراتيجي يُعتبر أحد المواضيع الاستراتيجية الهامة في إدارة الأعمال، نظرًا لأهميته في وضع رؤية وتحديد آفاق المستقبل للمؤسسات الصحية. يتطلب ذلك توفير موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية في الإدارة المؤسسات، حيث تقع عليها مسؤولية اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق الأداء الصحي الذي يلي تطلعات المجتمع والإدارة العليا. من هنا، ينشأ الاهتمام لدى الباحثين بفهم التفكير الاستراتيجي والأداء الصحي، وذلك من أجل فهم هذا الدور. لهذا الغرض، تم استخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية التي تتناول الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة.

ومن أجل التغطية الشاملة لهذا الموضوع بأسلوب علمي، تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة مباحث رئيسية. في المبحث الأول، سيتم التطرق إلى منهجية البحث، بينما سيتناول المبحث الثاني الإطار النظري والفكري للبحث ويوضح أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث. أما المبحث الثالث، فسيتناول الجانب التطبيقي للبحث وسيستعرض أهم النتائج التي توصل إليها. وأخيرًا، سيتناول المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا :- مشكلة البحث

أصبحت المؤسسات عمومًا، والمؤسسات الصحية خاصةً، بحاجة إلى موارد بشرية متميزة ومتطورة. قادرة على التفكير الاستراتيجي، نظرًا لأهمية هذا النوع من التفكير في تحسين الأداء بطرق إبداعية، بعيدًا عن الأساليب الروتينية والتقليدية التي قد تؤدي إلى تراجع الكفاءة. يمثل التفكير الاستراتيجي مجموعة من المفاهيم والأدوات والإجراءات التي تهدف إلى مساعدة المدراء الاستراتيجيين على التفكير والتخطيط والتنفيذ بشكل استراتيجي. قد أظهرت التجارب السابقة أن تطوير استراتيجيات المنظمة وتحسين أدائها يتطلب هذا النوع من التفكير. ونظرًا لنقص الدراسات والأبحاث العربية، وخصوصًا العراقية، التي تتناول هذا الموضوع، تبرز مشكلة البحث في البحث عن التساؤل التالي: (ما هو دور التفكير الاستراتيجي في الأداء الصحي للكوادر الطبية في مستشفى النجف التعليمي (مستشفى الألماني)).

ثانيا:- تساؤلات البحث

استناداً إلى مشكلة البحث وبعد التطرق إلى أبرز المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصحية، يسعى البحث الحالي إلى معالجتها من خلال طرح عدة تساؤلات تتمثل فيما يلي:

- 1- ما مستوى توافر التفكير الاستراتيجي في مستشفى النجف التعليمي ؟
- 2- ما مستوى توافر الاداء الصحي في مستشفى النجف التعليمي ؟
- 3- ما مستوى تأثير التفكير الاستراتيجي في الاداء الصحي .

ثالثاً :-اهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية نظرية وتطبيقية فمن الناحية النظرية تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل المطروح الذي يعد مدخل النظرية للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والاداء الصحية وهذا يعد مساهمة علمية لسد ولو جزء بسيط من حاجة الباحث لي مثل هذا النوع من الدراسة اما من الناحية التطبيقية تحاول هذه الدراسة اختبار علاقة التفكير الاستراتيجي و الأداء الصحي في مستشفى النجف التعليمي وذلك تعد هذه الدراسة محاولة لجذب أنظار متخذه القرار في المؤسسات الصحية لأهمية تبين التفكير الاستراتيجي كأداة لتطوير وتحسين أداء الصحي في المستشفى .

رابعاً :- اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاتي :

- 1) التعرف على مستوى توافر التفكير الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة .
- 2) التعرف على مستوى توافر الاداء الصحي في المنظمة المبحوثة .
- 3) تحديد طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة
- 4) تقديم مجموعة من التوصيات يمكن ان تسهم في تطوير التفكير الاستراتيجي لدى الكوادر الادارية والطبية في مستشفى النجف التعليمي.

خامساً :- فرضيات البحث

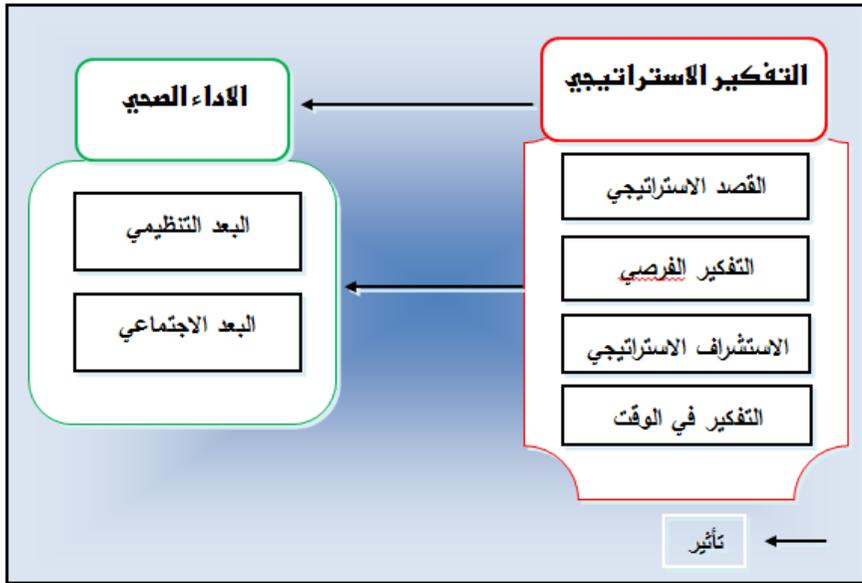
تتمثل فرضيات البحث بالاتي :

- 1) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي و الاداء الصحي.
- 2) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين القصد الاستراتيجي و الاداء الصحي.
- 3) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الفرصي و الاداء الصحي.
- 4) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستشراف الاستراتيجي و الاداء الصحي.
- 5) يوجد تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير في الوقت و الاداء الصحي.

سادساً :- انموذج البحث الفرضي

يتضمن الانموذج الفرضي الاتي :

- (1) المتغير المستقل: (التفكير الاستراتيجي) الابعاد (القصد الاستراتيجي، التفكير الفرصي، الاستشراف الاستراتيجي، التفكير في الوقت)
- (2) المتغير المعتمد: (الاداء الصحي) الابعاد(البعد التنظيمي للأداء الصحي، البعد الاجتماعي للأداء الصحي)



الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي

سابعاً:- مجتمع وعينة البحث

تم تنفيذ هذا البحث بناءً على آراء عينة من الأطباء في مستشفى النجف التعليمي، حيث بلغ عدد الاطباء (71) وتم اختيار عينة عشوائية منهم، وحُسب حجم العينة باستخدام معادلة (Richard Geiger)، والتي تحسب وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث ان :

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
D	نسبة الخطأ

ومن المعادلة اعلاه تم التوصل الى ان حجم العينة يجب ان يكون ($n \geq 71$) وبناءا عليه تم اختيار العينة عشوائيا ، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (75) استمارة، تم استرجاع (74) استمارة، استبعدت (2) استمارة غير صالحة ، وكان عدد الصالح للتحليل منها (72) استمارة، وبنسبة استرجاع (98.6%)، وهنا اصبح حجم العينة ($n=72$) وهي مناسبة للعدد المطلوب ثامنا/ مقاييس البحث

أعتمد البحث الحالي مقياس Five-Point Likert لقياس مستويات استجابات المبحوثين، إذ استخدم الباحثون مقياس (لا أتفق بشدة، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق بشدة) لقياس متغير التفكير الاستراتيجي بإبعادها (القصص الاستراتيجي، التفكير الفرصي، الاستشراف الاستراتيجي، التفكير في الوقت) وقياس الاداء الصحي بأبعاده (البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي)

المقياس المعتمد	عدد الفقرات	البعد	المتغير
(Liedtka,1998:22) Mohammed, M. A., & (Shexo2020:295)	4	القصص الاستراتيجي	التفكير الاستراتيجي
	4	التفكير الفرصي	
	4	الاستشراف الإستراتيجي	
	4	التفكير في الوقت	
(زايدي طلوش & فارس، ٢٠١٨:٤٥) (الشيخ، ٢٠٠٩: ٢١٩)	5	البعد التنظيمي	الاداء الصحي
	5	البعد الاجتماعي	

والجدول(1) الاتي يوضح المقاييس اعلاه:

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المصادر اعلاه.

المبحث الثاني/ الجانب النظري

اولا: التفكير الاستراتيجي (Strategic thinking)

1- مفهوم التفكير الاستراتيجي

يركز الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية بشكل كبير على التفكير الاستراتيجي، نظراً لأهميته كأداة أساسية تمكن المنظمات الأعمال من وضع استراتيجياتها المستقبلية وتحديد

توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية. فالتفكير الاستراتيجي يُعتبر محاولة لتحويل رؤى وأفكار المديرين التنفيذيين في المؤسسات إلى تصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل. (Robert Mintzberg, 2003:45) (M;2000:23)

وفقًا لـ (Mintzberg, 2003:45) فإن ممارسات التفكير الاستراتيجي تُعتبر واحدة من أدق المفاهيم التوضيحية، حيث يؤكد أنها تنبع من الحدس والإبداع لتطوير تصور شامل ومتكامل لمشروع استراتيجي. ويتم ذلك من خلال إعداد رؤية شاملة ومتعددة الاتجاهات، بالإضافة إلى استراتيجيات يمكن تطبيقها بسرعة في أي مكان وزمان، وذلك من خلال عمليات غير منظمة للتعليم غير الرسمي، والتي يتم تطبيقها بواسطة مجموعة من الأفراد على مختلف المستويات الإدارية.

ويؤكد (Boon,2005:337) على أن ممارسة التفكير الاستراتيجي كطريقة لحل مشكلة معقدة تتطلب استخدام المنهج العقلاني والتقارب والتوافق مع العمليات الإبداعية والمتنوعة للتفكير.

بينما (Armstrong,2010:6) يؤكد أن عمليات تحديد الاستراتيجيات المناسبة تتضمن استخدام الفعال بوصفه الفاعل الرئيسي مع بقية القرارات، بهدف تطوير الأفكار وتصور كيفية تنفيذها في المستقبل.

بالإضافة إلى ذلك، يعمل التفكير الاستراتيجي على ترتيب الأولويات وتحديدها، ونشرها بين الموظفين، وتعزيز قدرة المنظمة على رسم المستقبل ووضوح الرؤية المستقبلية، وتقليل نسبة الخطأ في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتطوير والتحديث المستمر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع الأحداث بشكل أفضل من خلال الاستفادة الفعالة من عنصر الوقت والاستعداد المناسب من النواحي المادية والبشرية والفكرية. (الهلباوي,2004: 34)

2- أهمية التفكير الاستراتيجي

أشار الجابري (2016: 43) في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى أهمية بالغة للتفكير الاستراتيجي، حيث يجب على المنظمات، مهما كانت تعتمد من مداخل وتقنيات، أن تحدد رؤيتها الاستراتيجية العامة التي تعتبر نتيجة للتفكير الاستراتيجي. ويمكن تحديد الأهمية الكبيرة للتفكير الاستراتيجي كالتالي:

1. التفكير الاستراتيجي يعتبر منهجاً فكرياً وحضارياً يستند إلى دراسة العلاقات والمتغيرات بين جميع أنشطة المنظمة وتفاعلها مع البيئة.
2. من خلال اعتماد مفهوم التفكير الاستراتيجي، تستطيع المنظمة الدخول إلى الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، متمتعة بمجموعة واسعة من أدوات المنافسة.
3. تفكير الاستراتيجي يُمكن الإدارة من الاستجابة المستمرة والتهيؤ للظروف البيئية والتغيرات التي قد تحدث فيها.
4. اتخاذ القرارات ذات الأثر الطويل المدى يجب أن يتماشى مع القرارات السابقة داخل المنظمة ويكون متوافقاً مع التحولات البيئية المتغيرة.
5. تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة وتعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين.
6. لضمان الاهتمام بأهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته بدلاً من التركيز على الحاضر ومشاكله، التي قد تكون امتداداً للماضي.
7. توضيح الرؤية وتحديد الأولويات وتقليل نسبة الخطأ وتحسين التفاعل مع الأحداث والمواقف، بالإضافة إلى التحديث والتطوير المستمرين، وتعزيز القدرة على صياغة المستقبل. (لفتة ، 2017 :30)

استناداً إلى ما تم ذكره، يتبين أهمية التفكير الاستراتيجي كأسلوب فكري رائد يمكنه استكشاف المستقبل وتصور السيناريوهات المحتملة، وتحديد الإجراءات اللازمة لمواجهة التحديات. يتجلى الفائدة الحقيقية للتفكير الاستراتيجي في قدرته على رؤية المستقبل المطلوب، مما يمكن المؤسسات من تنظيم جهودها وتحديد مساراتها وتوجهاتها وتحسين أدائها لتحقيق أهدافها. يمكن للتفكير الاستراتيجي أن يعمل بمنهجية شاملة مبنية على التكامل في تحقيق العناصر التي تمنح المنظمات أهمية استراتيجية.

3- ابعاد التفكير الاستراتيجي

اشار(Liedtka,1998:22) و (Mohammed, M. A., & Shexo2020:295) وباحثون اخرون الى

ابعاد التفكير الاستراتيجي، اذ تم قياسه من خلال اربعة ابعاد موضحة كما يلي:

1. القصد الاستراتيجي: توجيه موارد المؤسسات باتجاه تحقيق طموحاتها يعد هدفاً استراتيجياً رئيسياً، حيث يساهم في تحديد مسار المؤسسة وتوجيه طاقاتها نحو تحقيق أهدافها. يتميز الهدف الاستراتيجي بتركيزه على استغلال الموارد الداخلية كأساس للتطوير،

- كما يسهم في تحديد رؤية شاملة للمؤسسة وتحديد مسارها وأهدافها على المدى البعيد، مما يجعله أداة فعالة في توجيه الجهود نحو تحقيق الغايات الاستراتيجية المحددة.
2. التفكير الفرصي: التفكير الموجه نحو الأهداف يساهم في استغلال الفرص الذكية بشكل فعال، ويُعتبر هذا التوجه الفكري وسيلة للتعامل مع استراتيجيات متنوعة، منها الاستراتيجية المقصودة والاستراتيجيات العرضية. تُعد الاستراتيجية العرضية جزءاً من التفكير الاستراتيجي الموجه نحو تحقيق الفرص الذكية، حيث تُعتبر هذه الاستراتيجيات جزءاً من الاستجابة للتحديات المحيطة، وتوفير الجاهزية للتعامل مع التغيرات البيئية المفاجئة.
3. الاستشراف الاستراتيجي: يعتبر الاستشراف الاستراتيجي منهجاً للتطوير نحو المستقبل، حيث يهدف إلى توسيع إدراك المؤسسة ووعيها بالقضايا والظروف المحتملة المستقبلية، واتخاذ القرارات اللازمة للاستفادة من التطورات المتوقعة والاستعداد لتقليل تأثير التغيرات المحتملة.
4. التفكير في الوقت: التفكير الاستراتيجي في الوقت المناسب يعد أمراً ضرورياً لتحقيق التوازن بين الواقع الحالي وتوقعات المستقبل، حيث يتجاوز هذا التفكير مجرد موازنة الموارد والإمكانيات الحالية مع الفرص المتاحة في البيئة. إنه يتضمن أيضاً استشراف وسائل زيادة الموارد الحالية لتحقيق الأهداف بشكل متوسع في المستقبل.

ثانياً: الاداء الصحي (Health performance)

1- مفهوم الاداء الصحي

تقوم المستشفيات بدور بالغ الأهمية في تقديم الرعاية الصحية، حيث تشمل أنشطتها وفعاليتها مجموعة متنوعة ومعقدة للغاية. يعمل الفريق الصحي بتناغم تام لتقديم أداء متميز، حيث يعتمد على كل فرد في تقديم الرعاية الصحية بمسؤوليته وخبرته، ويستفيد من الموارد البشرية المتنوعة التي تشمل الخبراء ذوي التخصصات المهنية والطبية والداعمة، لتحقيق أهدافها بأقصى درجات الاحترافية والتجنب من الأخطاء والتقصير في الأداء.

من بين أهم المتطلبات الأساسية لتقديم الرعاية الصحية للمواطنين هو توفير خدمات علاجية عالية الجودة، بالإضافة إلى تأمين الموارد المالية والبشرية اللازمة لتوفير الكوادر الطبية والصحية والاختصاصات الداعمة في المستشفيات. فعدم توافر هذه الموارد البشرية المتخصصة يمكن أن يعرقل العمل ويؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر توفير العدد الكافي من الكوادر الطبية لشغل الوظائف المتاحة بالتناسب مع الأجهزة والمعدات الطبية المتاحة، مؤشراً على تحقيق أحد الأهداف الفرعية الرئيسية للمستشفيات، وهو توفير بيئات صحية ملائمة لإدارة المؤسسة الصحية. رغم أن الهدف الرئيسي لوجود المستشفيات يكمن في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، إلا أن استخدام كفاءة الموارد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مادية، يعتبر هدفاً آخر مهماً للمستشفيات، حيث أنها بحاجة إلى دعم مالي لتطوير وتعزيز البنية التحتية ومواكبة التطورات، وتوفير المعدات والأجهزة الحديثة التي تساهم في دعم الأداء العالي للمؤسسات، وبالتالي تحقيق كفاءة في الأداء.

وان من مقياس الكفاءة الاداء في المؤسسات الصحية يتمثل بعنصرين هما :-

1. الطاقة المتاحة المستشفى

2. ومدى وكيفية استخدام تلك الطاقة

وفقاً لما ذكره الحلو في عام 2013 (ص97)، فإن المرضى غالباً ما يقيمون كفاءة مقدمي الخدمة الصحية بناءً على تفاعلهم مع الكوادر الطبية. يتمثل هذا الحكم غالباً في انطباعات شخصية يستند إلى فهم المريض وإدراكه لاحتياجاته، وذلك أكثر من الاعتماد على معايير محددة للتقييم.

وفقاً للإشارة التي قدمتها منظمة الصحة العالمية في عام 2004 (ص30)، يتم تقييم مدى نجاح التدخل التنموي بناءً على معايير محددة أو تحقيق النتائج المرجوة وفقاً للخطة المعلنة. وفقاً لرأي ذياب في عام 2009 (ص300)، يُعرف الأداء الصحي بأنه إكمال الموظف لواجباته المحددة له، ويمكن التفكير في الأداء أيضاً كمدى استعداد الموظف للعمل والنتائج التي تنتج عن هذا العمل.

عندما يتم تلبية احتياجات المرضى بالموافقة والنجاح، فإن ذلك يعكس جودة الخدمة المقدمة، بينما تنتج الخدمة ذات المستوى المتدني نتيجة من نقص في كفاءة مقدمي الخدمة. علاوة على ذلك، عندما يتم توفير احتياجات المرضى بواسطة الكوادر الصحية ويتم التواصل المباشر والفعال مع المرضى، يتحسن أداء مقدمي الخدمة وسمعتهم، ويتم خلق حالة من الارتياح بينهم وبين المرضى، مما يساهم في تحسين النتائج الفعلية للخدمة الصحية المقدمة).

(Oldham, & Cummings, 1996:56)

لذلك، تعمل المؤسسات الصحية حاليًا على تطبيق مداخل ومناهج فكرية لتطوير وتحسين الأداء الصحي، وتُدير إدارة الموارد البشرية عمليات تقييم الأداء للكشف عن نقاط القوة والضعف. وبناءً على هذه التقييمات، تسعى المؤسسات إلى اعتماد سلوكيات تحسن من الأداء الصحي، وتسعى أيضًا إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية لتحقيق التميز في مستوى الأداء، وبالتالي تسهم في عملية توليد المعرفة.

(Gupta & Singh, 2015)

2- أهمية الاداء الصحي

تظهر أهمية هذا الموضوع في ضوء تحول الصحة إلى قضية عامة، وتصبح محط اهتمام سياسات الدول. تُعتبر الجهود التي تبذلها الدول لمواجهة هذه القضية وإيجاد حلول لتحديات القطاع الصحي، من بين أهم البرامج التي تعمل عليها. ويأتي تحسين جودة الأداء الصحي في المستشفيات كواحدة من هذه التحديات التي لا يمكن تجاهلها، خاصة في ظل التقدم التكنولوجي والعمولة والتقدم المعلوماتي الذي يواجهه القطاع الصحي.

تبرز أهمية الأداء الصحي في تحسين الأفكار والأعمال، وتحويلها إلى قيم ذات قيمة عالية، وإدخال أفكار جديدة وفريدة وتطبيقها في الخدمات والعمليات بشكل أمثل. يعزز ذلك أيضًا التعاون والتفاعل بين جميع الجهات، ويستخدم مناهج وأساليب واضحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لتنفيذ البرامج الصحية المقررة من قبل الدولة (Salman,et.al.2016)

أشار (torokoff,2016) الى ان أهمية الأداء في كونه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل العاملين ، مما يكسب المنظمة مناخ ابتكاري ومميز وخدمة ذات جودة عالية، ويساعد بالمشاركة في صنع القرار مما يساعد ادارة المنظمة في مواجهة التحديات والتقلبات التي تواجهها. وأصبح الاداء الابتكاري عاملا أساسيا لبقاء نشاط المنظمات المختلفة .

وفقًا (torokoff,2016:23)، يشير أهمية الأداء إلى قدرة الموظفين على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، مما يخلق مناخًا ابتكاريًا ومميزًا في المنظمة ويؤدي إلى تقديم خدمات عالية الجودة. يسهم هذا الأداء الابتكاري في مشاركة العاملين في صنع القرار، مما يساعد إدارة المنظمة في التصدي للتحديات والتقلبات التي تواجهها، وأصبح عاملاً أساسيًا لبقاء نشاط المنظمات المختلفة.

من الواضح من المقدمة أن أهمية الأداء الصحي تساعد المؤسسات في التحول من الأساليب والأنظمة التقليدية إلى الأساليب الحديثة، مما يجعلها أكثر تنغمًا مع التطورات في بيئة

الرعاية الصحية المتغيرة، ويساعد هذا المنهج المؤسسات الصحية على تلبية احتياجات المرضى على مستوى عالٍ.

3- ابعاد الاداء الصحي

بعد التطرق إلى مفهوم وأهمية الأداء الصحي سابقاً، سنناقش فيما يلي الأبعاد التي يشملها هذا المفهوم. حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يولي البعض الآخر اهتماماً للجوانب التنظيمية والاجتماعية. أشار كل من (الشيخ، 2009: 219) و(زايدي، طلوش، & فارس، 2018: 45) إلى أن الأبعاد في الأداء الصحي تتضمن البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي كما سيتم شرحها فيما يلي:

1- البعد التنظيمي للأداء الصحي: يشير إلى الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التنظيم، بهدف تحقيق أهدافها. وبالتالي، يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وتأثيرها على الأداء. يتعلق هذا القياس مباشرة بالهيكل التنظيمي، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية. ويعني هذا أن المؤسسة يمكن أن تحقق مستوى آخر من الفعالية ناتجاً عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. وبالتالي، يتضح أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تسمح للمؤسسة بتحديد الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم تأثيرها على الناحية الاقتصادية.

2- البعد الاجتماعي للأداء الصحي: يعكس البعد الاجتماعي للأداء مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على مختلف مستوياتهم، حيث يعتبر مستوى رضا العاملين مؤشراً على وفائهم لمؤسستهم. ويتجلى أهمية هذا الجانب في أن الأداء الشامل للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية. ففي أدبيات التسيير، يعتبر جودة التسيير في المؤسسة مرتبطة بتوازن الفعالية الاقتصادية والاجتماعية. لذا، يُنصح بإيلاء أهمية كبيرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، وهو كل ما يتعلق بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخلها.

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً: ترميز فقرات المقياس

جدول (2) ترميز فقرات المقياس

رمز الفقرات	المتغير
St	التفكير الاستراتيجي
Hp	الاداء الصحي

ثانيا: جمع وفحص البيانات

تم توزيع الاستبانة على مجموعة من الاطباء في مستشفى النجف التعليمي ، حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة (75) استبانة، كانت 72 منها صالحة للتحليل الاحصائي.

ثالثا: التحليل الوصفي

يكشف الجدول (3) عن التحليل الوصفي للمقياس باستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية والانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات. أظهرت النتائج أن المعدل تجاوز الوسط الفرضي البالغ 3 (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي)، مما يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغيرين في المنظمة قيد الدراسة. كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسباً متدنية من الانحراف المعياري، مما يشير إلى دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (3) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

الفقرة	Mean المعدل	Standard Deviation الانحراف المعياري
ST1	3.61	0.94
St2	3.61	0.93
st3	3.80	0.87
st4	3.36	0.99
st5	3.54	0.99
st6	3.69	0.87
st7	3.18	0.93
st8	3.55	0.91
st9	3.47	0.93
st10	3.32	1.06

1.13	3.23	st11
0.93	3.55	st12
1.06	3.33	st13
1.13	3.36	st14
0.97	3.47	التفكير الاستراتيجي
1.09	3.36	hP1
1.12	3.27	hP2
1.03	3.43	hP3
1.11	3.22	hP4
1.09	3.16	hP5
1.07	3.53	hP6
1.14	3.70	hP7
1.09	3.56	hP8
1.23	3.14	hP9
0.94	3.35	hP10
1.09	3.37	الاداء الصحي

المصدر: مخرجات برنامج Smart pls

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في النموذج الهيكلي، ويتم تقييم النموذج الهيكلي في نموذج المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) باستخدام المعايير الموضحة في الشكل، كما يظهر في الجدول (4) أدناه:

جدول (4) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

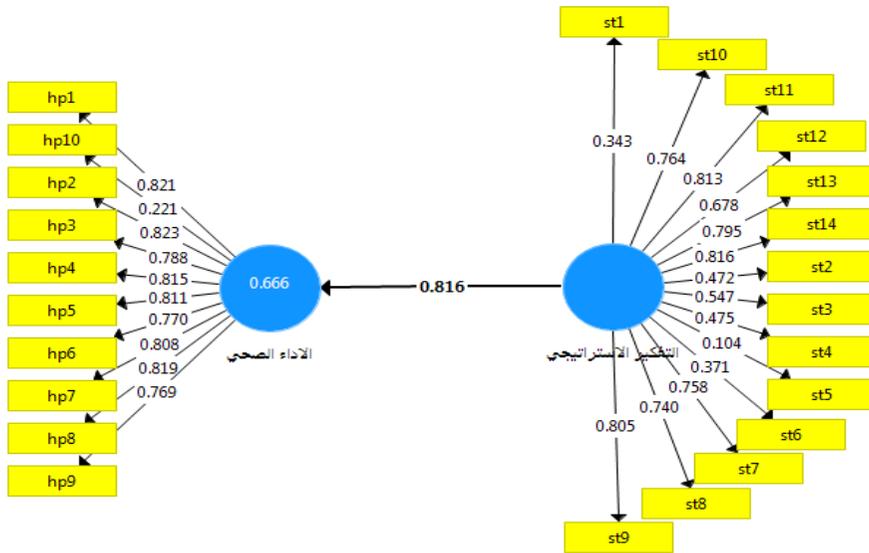
المعيار	العتبة (الحد المسموح)
قيمة t	اكبر او تساوي 1.96
قيمة p	اقل او تساوي 0.05
R ²	0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

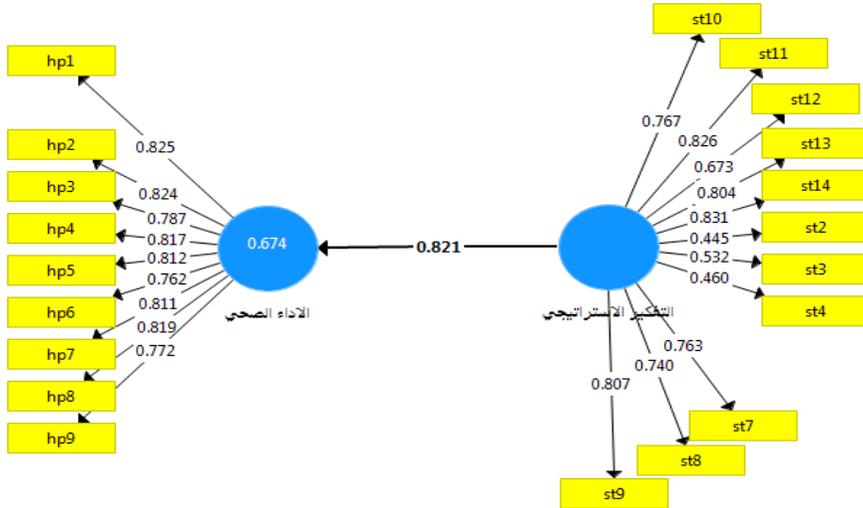
لغرض اختبار فرضية التأثير تم بناء الانموذج الهيكلية وكما موضح ادناه في الشكل (2) ادناه :

شكل (2) الانموذج الهيكلية لمتغيرات البحث



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

تُختبر فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في النموذج الهيكلية، ويتم تقييم هذا النموذج في انموذج المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) باستخدام المعايير الموضحة في الشكل، كما هو مبين في الجدول (4) أدناه:

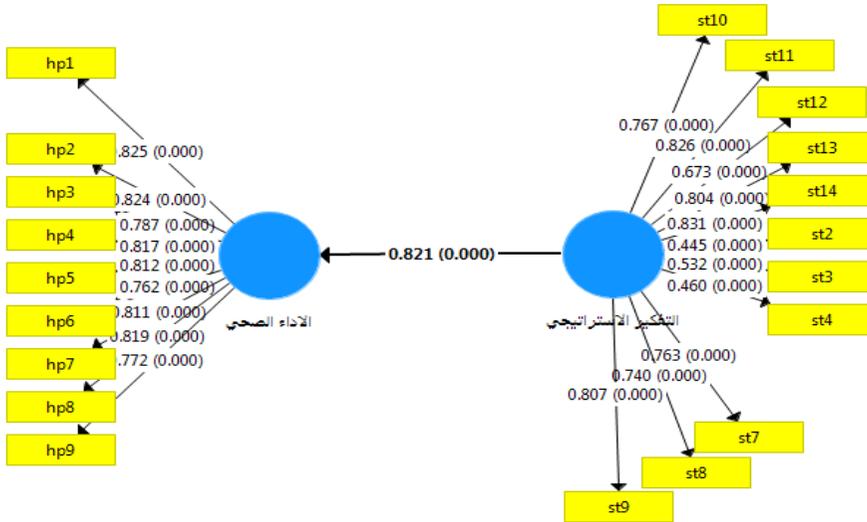


شكل (3) الانموذج الهيكلية لمتغيرات البحث

يتضح من الشكل اعلاه (3) بعد اجراء عمليات حذف بعض الفقرات التي تم تحديدها في المتغير التابع الاداء الصحي وهي (hp10) وفقرات متغير التفكير الاستراتيجي (st1, st5, st6)

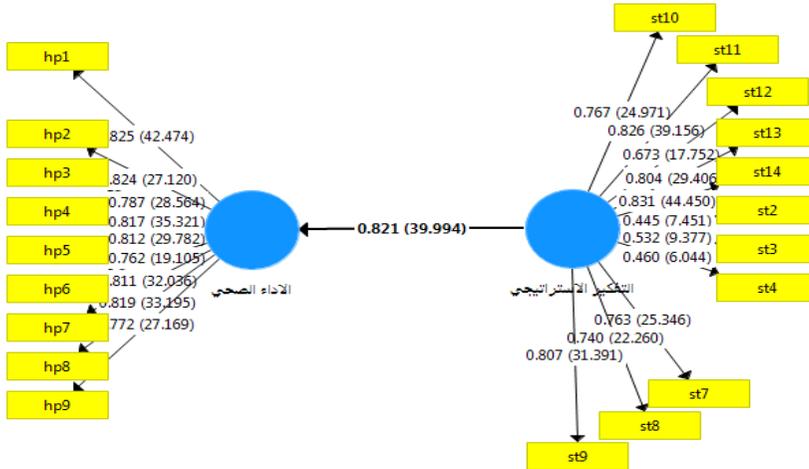
التي لم تكن مشبعة كما موضح في الجدول (4) حيث تم حذفها وتم اعادة اجراء التحليل الاحصائي لباقي الفقرات وظهر التحليل الاحصائي ان باقي الفقرات كلها ضمن الحدود المسموحة في الجدول (4) لذا سوف يعتمد الباحث الانموذج الهيكلية المعدل في التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات وباقي الفقرات الاخرى .

لأنموذج الهيكلية للبحث مع قيمة (P) وكما في ادناه :



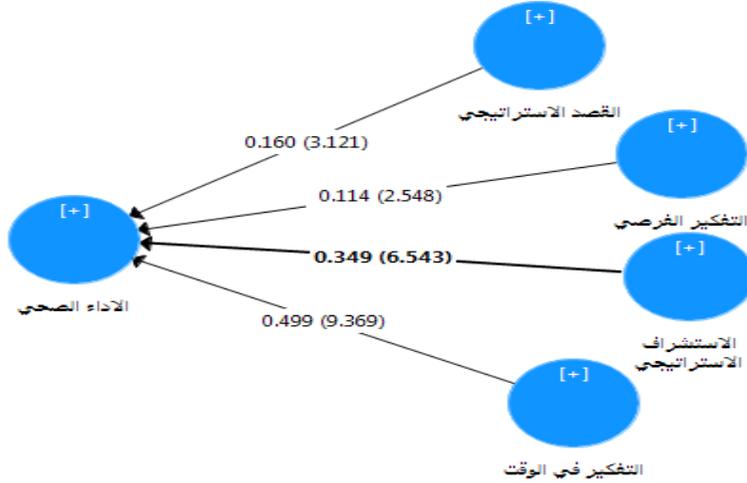
شكل (4) الانموذج الهيكلي لمتغيرات البحث مع قيمة (p)

لانموذج الهيكلي للبحث مع قيمة (t) وكما في ادناه :



شكل (5) الانموذج الهيكلي لمتغيرات البحث مع قيمة (t)

لانموذج الهيكلي لأبعاد التفكير الاستراتيجي والاداء الصحي مع قيمة (t) وكما في ادناه :



شكل (6) الانموذج الهيكلية لأبعاد التفكير الاستراتيجي في الاداء الصحي

جدول (5) نتائج تحليل الانموذج الهيكلية

قيمة p	قيمة t	R ²	المسار
0.000	39.994	0.821	الاداء الصحي → التفكير الاستراتيجي
0.000	3.121	0.160	الاداء الصحي → القصد الاستراتيجي
0.000	2.548	0.114	الاداء الصحي → التفكير الفرصي
0.000	6.543	0.349	الاداء الصحي → الاستشراف الاستراتيجي
0.000	9.369	0.499	الاداء الصحي → التفكير في الوقت

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

أظهرت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (5) بان نتائج اختبار الفرضيات هو كما يلي:

1- ان نتائج الفرضية الاولى حيث كان معامل المسار (التأثير المباشر) (R²) قد بلغ (0.821) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة (t, p) تحقق الحدود المسموحة في الجدول (5) حيث بلغت قيمة (t) (39.991) وقيمة (p) قد بلغت (0.000) مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على انه (يوجد تأثير معنوي للتفكير الاستراتيجي في الاداء الصحي) .

2- ان نتائج الفرضية الفرعية الاولى حيث كان معامل المسار (التأثير المباشر) (R²) قد بلغ (0.160) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة (t, p) تحقق الحدود

المسموحة في الجدول (5) حيث بلغت قيمة (t) (3.121) وقيمة (p) قد بلغت (0.000) مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على انه (يوجد تأثير معنوي للقصد الاستراتيجي في الاداء الصحي) .

3- ان نتائج الفرضية الفرعية الثانية حيث كان معامل المسار (التأثير المباشر) (R^2) قد بلغ (0.114) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة (t, p) تحقق الحدود المسموحة في الجدول (5) حيث بلغت قيمة (t) (2.548) وقيمة (p) قد بلغت (0.000) مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه (يوجد تأثير معنوي التفكير الفرصي في الاداء الصحي) .

4- ان نتائج الفرضية الفرعية الثالثة حيث كان معامل المسار (التأثير المباشر) (R^2) قد بلغ (0.349) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة (t, p) تحقق الحدود المسموحة في الجدول (5) حيث بلغت قيمة (t) (6.543) وقيمة (p) قد بلغت (0.000) مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه (يوجد تأثير معنوي الاستشراف الاستراتيجي في الاداء الصحي) .

5- ان نتائج الفرضية الفرعية الرابعة حيث كان معامل المسار (التأثير المباشر) (R^2) قد بلغ (0.499) وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة (t, p) تحقق الحدود المسموحة في الجدول (5) حيث بلغت قيمة (t) (9.369) وقيمة (p) قد بلغت (0.000) مما يدل على معنوية علاقة التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه (يوجد تأثير معنوي التفكير في الوقت في الاداء الصحي) .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول: الاستنتاجات

1. يتسم التفكير الاستراتيجي على انه تصور للمستقبل, واستحضار الوسائل اللازمة لمواجهة التحديات التي تعرقل عمل الكوادر الطبية في مستشفى النجف التعليمي.

2. يتسم التفكير الاستراتيجي بانه واحد من أدق المفاهيم التي تستطيع من خلاله إعداد رؤية شاملة ومتعددة الاتجاهات لأنه ينبع من الحدس والإبداع لتطوير تصور شامل ومتكامل لمشروع استراتيجي.

3. ان التفكير الاستراتيجي من قبل الادارة العليا في المستشفى يمكنها من تعزيز الاداء الصحي للكوادر الطبية عينة البحث وبنعكس ايجابيا على جودة الخدمة الصحية المقدمة .

4. يتضح من خلال التحليل الاحصائي، أن الكوادر الطبية عينة الدراسة متفوقون تماماً على تطبيق ابعاد التفكير الاستراتيجي لما له من اهمية في تحديد الرؤية المستقبلية ، وهذا يعني انه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل المستشفى المبحوثة من شأنه تحقيق الاداء الصحي التي تطمح له الكوادر الطبية وينعكس على الاداء الصحي بشكل عام في مستشفى النجف التعليمي.

5. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي للكوادر الطبية نتيجة مفادها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والاداء الصحي ، وهذا يشير الدور الفاعل لاستخدام التفكير الاستراتيجي في تحقق الاداء الصحي للكوادر الطبية في مستشفى النجف التعليمي.

المحور الثاني: التوصيات

1. ضرورة وضع برامج وأقامه دورات تدريبية متكاملة من أجل إيجاد قدرات الاستراتيجية التي تستطيع تطبيق ممارسات التفكير الاستراتيجي لتقديم المقترحات وإيجاد آليات جديدة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والتأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة من استخدام اسلوب التفكير الاستراتيجي من اجل تعزيز الاداء الصحي .

2. ضرورة الاهتمام القيادات الإدارية في مستشفى النجف التعليمي بممارسة التفكير استراتيجي لما له الدور المهم في تحسين الأداء الصحي والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال من خلال دورات تدريبية متخصصة تنمي قدراتهم العلمية والمعرفية حيث أن القائد استراتيجي يجب أن يمتلك مهارة تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة الاستخدامات بكفاءة وفعالية الذي ينسجم مع الاهداف الاستراتيجية المستشفى المبحوثة.

3. يوصي الباحث بضرورة الاهتمام في إجراء بحوث ودراسات في مجال التفكير استراتيجي وعلاقتها في المتغيرات الأخرى لأهمية هذا الموضوع الذي يعبر عن واحد من أهم الموضوعات الإدارية التي يركز عليها الباحث في الدول المتقدمة.

4. يجب عند استخدام التفكير الاستراتيجي وتوفير مناخ يساعد على تطبيقها والذي يخلق التعاون والمحبة في عمليات اتخاذ القرارات والذي ينعكس على تحقيق الاداء الصحي .

المصادر

اولا: المصادر العربية

1. الحلو، علي محمد رحيم، (2013)، ادارة علاقات الزبون بمنظور صحي: دراسة حالة في مستشفى مدينة الحسين (ع) الطبية، دراسة لنيل الدبلوم العالي في ادارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. صلاح محمود ذياب ، "إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة ، ط 1 ، الأردن ، 2009 ، ص 300
3. منظمة الصحة العالمية ، "شعبة خدمات الاشرافية" ، مسرد مصطلحات التخطيط والمراقبة والتقييم، 2004 ، ص 8
4. الهلباوي. كمال (2004)التفكير الاستراتيجي .دارالحكمة. المنصور
5. يعرب عدنان السعيدى والرائد غانم رحيم الجابري. (2016). تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي (الإدارات في قطاعات الخدمات المصرفية الخاصة والصحة والتعليم). مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22(91).
6. محمد، طالب لفتة، 2017، بحث مستل من رسالة الماجستير: اثر التفكير الاستراتيجي في جودة الخدمة الفندقية ، دراسة تطبيقية لفنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد، مقدمة الى مجلس كلية العلوم السياحية.
7. الداوي الشيخ. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. *el-Bahith Review*, 7(1), 217-227.
8. زايدى، طلوش، & فارس. (2018). دور جودة الخدمات في الارتقاء بالأداء الصحي.

ثانيا المصادر الانكليزية

1. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
2. Mohammed, M. A., & Shexo, K. K. (2020). The role of strategic thinking in achieving strategic agility - an exploratory study of the opinions of managers in a sample of small and medium business organizations in Dohuk Governorate. *Academic Journal of Nawroz University*, 9(4), 290-301
3. Das, S., Thakur, S., Bag, A., Gupta, M. S., Mondal, P., & Bordoloi, A. (2015). Support interaction of Ni nanocluster based catalysts applied in CO2 reforming. *Journal of Catalysis*, 330, 46-60.
4. OECD. Improving value in health care: measuring quality. Paris: OECD; 2010.
5. Salman, M., Khan, M. N., Mufti, U., Islam, F., & Aslam, A. (2016). Impact of Organizational Justice and Perceived Creative Performance Mediating role of Employee Innovative Behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(6), 490-495.
6. Salman, M., Khan, M. N., Mufti, U., Islam, F., & Aslam, A. (2016). Impact of organizational justice and perceived creative performance mediating role of employee innovative behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(6), 490-495.

7. Sudin, S., (2011). Strategic Green HRM: A proposed model that supports Corporate Environmental Citizenship. *Int. Conf. Soci. Econ. Develop*, 10: 79- 83 5 pages.
8. Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Slegers, P. J. (2010). Occupying the principal position: Examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate. *Educational administration quarterly*, 46(5), 623-670.
9. Robert, M., (2000), *The power of strategic Thinking: Lock In Markets, Lock Out Competitors*, McGraw-Hill, New York.
10. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
11. Mintzberg, H., & Rose, J. (2003). Strategic management upside down: Tracking strategies at McGill University from 1829 to 1980. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(4), 270-290.
12. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers.
13. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129.
14. Cynthia A. Thompson , David J. Prottas , " Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being " , *Journal of Occupational Health Psychology* 2005, Vol. 10, No. 4, 100 –118.
15. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
16. Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

Strategic thinking and its impact on the health performance of medical staff at Al-Najaf Teaching Hospital (German Hospital)

Assist. lect. Dhulfiqar Hassan Alwan

Kufa Technical Institute,

AL furat al awssat Technical University



dhulfiqar.alwan@atu.edu.iq

Keywords: strategic thinking, health performance, Najaf Teaching Hospital (German Hospital)

Summary:

The general goal of this research is to identify the role of strategic thinking and its impact on the health performance of medical staff at Najaf Teaching Hospital (German Hospital). The research relied on the descriptive-inferential approach through the opinions of a sample of doctors at Najaf Teaching Hospital. The research adopted the topic of strategic thinking within the conceptual framework as an independent explanatory variable, and health performance as a responsive variable. The analysis was conducted using a set of statistical tools compatible with the research objectives, and the SmartPLS program was used as a statistical package on the sample of 60 doctors. The research included a number of conclusions, the most prominent of which is that strategic thinking is considered one of the most accurate concepts capable of preparing a comprehensive, multi-directional vision, given that it stems from intuition and creativity to develop a comprehensive and integrated vision for a strategic project. The most important recommendations reached by the research are the need for administrative leaders at Najaf Teaching Hospital

to pay attention to practicing strategic thinking, given its important role in improving health performance. This includes working to develop their skills and abilities in this field through specialized training courses that develop their scientific and cognitive abilities. The strategic leader must also possess the skill of allocating available resources and capabilities and using them efficiently and effectively, in line with the hospital's strategic objectives.