



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والأدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير كفاءة الموارد البشرية: دراسة وصفية استطلاعية في مديرية صحة محافظة صلاح الدين

المدرس الدكتور علي فخري عباس
كلية الإمام الكاظم (ع)
alifakhri@iku.edu.iq

مدرس مساعد محمود فوزي حميد
جامعة تكريت، كلية الادارة واقتصاد
mahmood.hameed23@tu.edu.iq

المستخلص

تبحث هذه الدراسة في بيان الدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تطوير كفاءة الموارد البشرية ضمن المؤسسات الصحية، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية تناولت مديرية صحة محافظة صلاح الدين والتي تعتبر من أهم البيئات الخدمية الحيوية في المحافظة. وتتبع أهمية الدراسة من ملاحظة وجود تفاوت في مستويات الكفاءة الوظيفية والسلوكية والإبداعية للعاملين، وما يرتبط به من تباين في تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة. ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة والارتباط بين هذه الأبعاد وقدرتها على الإسهام في رفع كفاءة الموارد البشرية.

تم اعتماد المنهج الوصفي الاستطلاعى في هذه الدراسة، اذ تم تصميم استبانة شاملة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (150) موظفًا شملت مختلف المستويات الإدارية والطبية والفنية. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائى SPSS V.26 عبر مجموعة من الأدوات الإحصائية شملت اختبارات الصدق والثبات، التوزيع الطبيعي، التحليل الوصفي، معامل إرتباط بيرسون، والإنحدار الخطي المتعدد.

نتائج الدراسة أظهرت أن الإدارة الاستراتيجية تمارس بدرجة متوسطة إلى جيدة داخل المديرية، وأن صياغة الاستراتيجية جاءت الأكثر فاعلية في دعم كفاءة الموارد البشرية، تلتها الرقابة والتقييم، ثم التنفيذ. كما أوضح النموذج الكلي أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية مجتمعة فسرت 68% من التباين في مستوى الكفاءة، وهو ما يعكس قوة النموذج الإحصائي وقدرته التفسيرية. وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد أداة للتخطيط، بل إطار مؤسسي متكملاً يسهم في تعزيز القدرات الوظيفية والسلوكية والإبداعية للعاملين، ويوفر قاعدة راسخة لتحسين الأداء وضمان استدامة التطوير المؤسسي في القطاع الصحي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، كفاءة الموارد البشرية، مديرية صحة محافظة صلاح الدين



The Role of Strategic Management in Developing Human Resources Efficiency: A Descriptive and Exploratory Study in the Salah al-Din Health Directorate

Mahmoud Fawzi Hameed
Tikrit University,
mahmood.hameed23@tu.edu.iq

Mah Ali Fakhri Abbas
Imam al-Kadhim College
alifakhri@iku.edu.iq

Abstract

This study looks at the role strategic management plays in developing Human resource efficiency within healthcare institutions. This study examines the Salah al-Din Health Directorate, one of the most vital service environments in the province. The significant of the research is based on the observation of disparities in the levels of functional, behavioral, and creative efficiency of employees, as well as the associated disparities in the application strategic management practices that across its three dimensions: strategy formulation, strategy implementation, and evaluation and control. Hence, the need to study the relationship and interrelationship between these dimensions and their ability to contribute to raising human resource efficiency.

The research relied on a descriptive exploratory approach. A comprehensive questionnaire was designed and distributed to a sample of (150) employees from various administrative, medical, and technical levels. Data were analyzed using the SPSS V.26 statistical program using a set of statistical tools, including validity and reliability tests, normal distribution, descriptive analysis, Pearson's correlation coefficient, and multiple linear regression.

The results showed that the strategic management is conducted at a moderate to good level within the directorate, and that strategy formulation was the most effective in supporting human resource efficiency, followed by control and evaluation, and then implementation. The overall model also revealed that the combined dimensions of strategic management explained 68% of the variance in efficiency levels, reflecting the strength and explanatory power of the statistical model. The study concluded that strategic management is not merely a planning tool, but rather an integrated institutional framework that contributes to enhancing the functional, behavioral, and creative capabilities of employees. It provides a solid foundation for improving performance and ensuring the sustainability of institutional development in the health sector.



**مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) عدد (4) 2025



Keywords: Strategic Management, Human Resources Efficiency, Salah al-Din Health Directorate

المقدمة

تُعدّ الإدارة الاستراتيجية إطاراً تكاملياً يحدد من خلاله القادة التنظيميون توجهات منظماتهم على المدى الطويل، عبر صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم العمل على تنفيذها وتقييمها بشكل مستمر، وقد بيّنت الأدبيات أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية بفاعلية تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتقليل المخاطر، وتحقيق استدامة الأداء (Hill et al., 2020; Grant, 2019). كما أكدت دراسات حديثة أن الإدارة الاستراتيجية تُعزز عملية المواءمة بين الموارد المتاحة والتحديات الخارجية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Rothaermel, 2021; Barney & Hesterly, 2019).

في المقابل، يُمثل المورد البشري العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح الاستراتيجيات، إذ يُنظر إليه باعتباره رأس المال الفكري والمعرفي الذي لا يمكن الاستغناء عنه، وقد تطور مفهوم كفاءة الموارد البشرية من كونه مجرد إتقان للمهام الوظيفية إلى كونه مزيجاً من المهارات الوظيفية والسلوكية والإبداعية، بما يضمن قدرة العاملين على التكيف مع بيئات العمل الديناميكية (& Delery, 2017; Armstrong & Taylor, 2021; Roumpis, 2017). وتشير الأدبيات إلى أن رفع كفاءة الموارد البشرية يسهم في زيادة إنتاجية المنظمات، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز رضا المستفيدين عنها (Jackson et al., 2020; Boxall & Purcell, 2022).

أما في القطاع الصحي، فتترداد أهمية الربط بين الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، نظراً لحساسية هذا القطاع ودوره المباشر في خدمة المجتمع، وقد أوضحت أبحاث تطبيقية أن المؤسسات الصحية التي تتبنى استراتيجيات واضحة في إدارة مواردها البشرية تتمكن من رفع مستوى كفاءة الطواقم الطبية والإدارية، مما ينعكس في تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة (Alkhafaji, 2020; Al-Harbi, 2020; Ofori & Aryeetey, 2019; 2019; OECD, 2022). كما أكدت تقارير بحثية أن ضعف التسقّي الاستراتيجي في بعض المؤسسات الصحية يؤدي إلى هدر الموارد، وتدني مستوى الخدمات، وزيادة الضغط على الكوادر الطبية (WHO, 2021).

من هنا تبرز الفجوة البحثية في البيئة العراقية، حيث تعاني العديد من المؤسسات الصحية من تحديات تتعلق بغياب التخطيط الاستراتيجي طويلاً المدى وضعف الاستثمار في تنمية المورد

مجلة الغريري للعلوم الاقتصادية والأدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



البشري، ورغم وجود بعض الدراسات المحلية، إلا أنها غالباً ما ركزت على جانب واحد (إما التخطيط الإداري أو تنمية الموارد البشرية) ولم تتناول العلاقة التفاعلية بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وأبعاد كفاءة الموارد البشرية في بيئة حساسة مثل مديريات الصحة وعليه تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال بحث دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير كفاءة الموارد البشرية في مديرية صحة محافظة صلاح الدين، في محاولة لتقديم إطار علمي يعزز من فعالية السياسات الإدارية ويرتقي بمستوى الخدمات الصحية.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة الدراسة

على الرغم من أن الإدارة الاستراتيجية أصبحت من المفاهيم الجوهرية التي تُعتمد في المؤسسات المعاصرة لتحقيق التميز والاستدامة، إلا أن تطبيقها في العديد من المؤسسات الصحية في الدول النامية ما زال يواجه تحديات كبيرة تتعلق بضعف وضوح الرؤية الاستراتيجية، وغياب خطط التنفيذ الفاعلة، وضعف آليات التقييم والرقابة. وفي المقابل، فإن المورد البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في نجاح أي استراتيجية، يعني في هذه المؤسسات من محدودية في تطوير الكفاءات الوظيفية والسلوكية والإبداعية، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء العام للمؤسسات الصحية.

إن مديريات الصحة في العراق، ومنها مديرية صحة محافظة صلاح الدين، تواجه جملة من التحديات الإدارية والتنظيمية التي تتجلى في ضعف المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية والقدرات البشرية، مما قد ينعكس سلباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة. كما أن الدراسات السابقة، سواء في السياق المحلي أو الإقليمي، غالباً ما ركزت على أحد المتغيرين (الإدارة الاستراتيجية أو الموارد البشرية) دون الربط التفاعلي بينهما في بيئة صحية عراقية تعاني من محدودية الموارد وضغط متزايد على الكوادر الطبية والإدارية.

وبناءً على ما تقدم، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير كفاءة الموارد البشرية في مديرية صحة محافظة صلاح الدين؟



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

ثانياً: أهمية الدراسة

تبغ أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات نظرية وتطبيقية، يمكن تلخيصها بما يأتي:

1. **الأهمية النظرية:** تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية، من خلال دمج البعدين في إطار بحثي واحد يعكس العلاقة التفاعلية بينهما، ولا سيما في البيئة الصحية العراقية التي تعاني من قلة الدراسات الأكاديمية في هذا المجال.
2. **الأهمية التطبيقية:** توفر الدراسة نتائج عملية يمكن أن تساعد صناع القرار والإدارات العليا في المؤسسات الصحية، وبخاصة في مديرية صحة محافظة صلاح الدين، على تطوير سياسات واستراتيجيات إدارية أكثر فاعلية تسهم في رفع كفاءة المورد البشري وتعزيز جودة الخدمات الصحية.
3. **الأهمية المجتمعية:** تسهم الدراسة في تحسين كفاءة الكوادر الطبية والإدارية، الأمر الذي يعكس بصورة مباشرة على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمجتمع، وبالتالي فإن نتائجها قد تمثل قيمة مضافة لصانعي السياسات الصحية على المستوى المحلي والوطني.
4. **الأهمية البحثية:** تمثل هذه الدراسة استجابة للفجوة البحثية القائمة في الأدبيات المحلية والإقليمية، إذ تفتقر الدراسات السابقة إلى معالجة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية في قطاع الصحة العراقي بشكل متكامل.

ثالثاً: أهداف الدراسة تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى:

1. **تحليل دور الإدارة الاستراتيجية بأبعادها** (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية والرقابة) في تطوير كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصحية.
2. **الكشف عن العلاقة التفاعلية** بين كفاءة الموارد البشرية وممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها.
3. **سد الفجوة البحثية** في الأدبيات المحلية والإقليمية من خلال دراسة تطبيقية على مديرية صحة محافظة صلاح الدين، التي لم تحظ سابقاً بالاهتمام الكافي من الدراسات الأكاديمية.
4. **تعزيز الفهم العلمي** لكيفية توظيف الإدارة الاستراتيجية كأداة لتحسين كفاءة الموارد البشرية، بما يعكس على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.



**مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) عدد (4) 2025

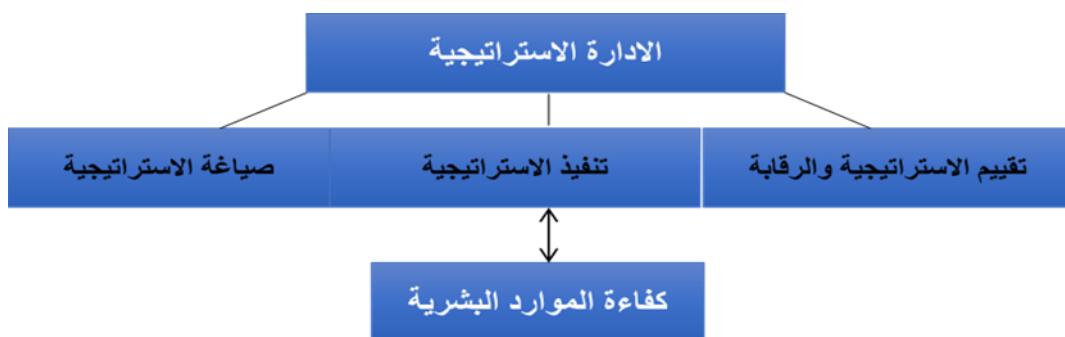


رابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية والرقابة) وبين كفاءة الموارد البشرية في مديرية صحة محافظة صلاح الدين.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية والرقابة) في كفاءة الموارد البشرية في مديرية صحة محافظة صلاح الدين.

خامساً: المخطط الفرضي



شكل (1) المخطط الفرضي

سادساً: حدود الدراسة

تتعدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي تسهم في ضبطها وتوجيهها، وهي:

1. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة متغيرين رئيسين هما: الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية والرقابة)، وكفاءة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (الكفاءة الوظيفية، الكفاءة السلوكية، الكفاءة الإبداعية). وقد تم التركيز على العلاقة في المؤسسات الصحية.

2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مديرية صحة محافظة صلاح الدين باعتبارها بيئة تطبيقية تمثل المؤسسات الصحية الحكومية العراقية، لما لها من خصوصية تنظيمية ووظيفية، وأنها تضم مستويات مختلفة من القيادات الإدارية والكادر البشري.



3. **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024–2025، حيث تم جمع البيانات

وتحليلها في هذه الفترة الزمنية، مما يعني أن النتائج تعكس الواقع السائد في هذا الإطار الزمني.

الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة القيادات الإدارية (مدراء الأقسام، معاونوهم، مسؤولو

الشعب والوحدات) والكادر الطبي والفنى والإداري في المديرية، تم اختيار (150) بطريقة طبقية

عشوانية لضمان التمثيل العادل لمختلف المستويات الوظيفية

سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستطلاعي باعتباره الأنسب لطبيعة البحث الذي

يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات

الصحية. فالمنهج الوصفي يمكن الباحث من تحديد الواقع القائم بدقة، فيما يسمح المنهج

الاستطلاعي بجمع آراء المبحوثين حول المتغيرات قيد الدراسة.

ثامناً: مجتمع الدراسة وعินتها

تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في مديرية صحة محافظة صلاح الدين بمستوياتهم المختلفة

(القيادات الإدارية، الكادر الطبي والفنى، الكادر الإداري والخدمات المساعدة). ونظرًا لكبر حجم

المجتمع وتعدد شمول جميع أفراده، تم اختيار عينة طبقية عشوائية حجمها 150 فرداً.

تاسعاً: أداة جمع البيانات والصدق والثبات

تم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وصممت لتغطي أبعاد متغيري الدراسة:

1. الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية والرقابة).

2. كفاءة الموارد البشرية (الكفاءة الوظيفية، الكفاءة السلوكية، الكفاءة الإبداعية).

صدق وثبات الأداة

تم التحقق من الصدق المحتوى بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين

المختصين في الإدارة والموارد البشرية، فيما تم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

(Cronbach's Alpha)، حيث اعتمدت القيمة (0.70 فأكثر) معياراً لقبول الثبات الإحصائي.

عاشرًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، تم تطبيق مجموعة من الأساليب

الإحصائية:



**مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) عدد (4) 2025



1. الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية) لوصف عينة الدراسة.
 2. معامل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
 3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الموارد البشرية.
- اختبار (T-test & ANOVA) لقياس الفروق الإحصائية بين استجابات الأفراد بحسب متغيراتهم الديموغرافية.

المبحث الثاني: الأطر النظري

أولاً: الإدارة الاستراتيجية

1- مفهوم وتعريف الإدارة الاستراتيجية

تُعدّ الإدارة الاستراتيجية أحد المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، حيث توفر إطاراً شاملاً لتجييه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال التفاعل المستمر مع بيئتها الداخلية والخارجية. وقد عرّفها Wheelen & Hunger (2018) بأنها "مجموعة من القرارات والإجراءات التي تحدد الأداء طويلاً للأجل للمنظمة من خلال صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها".

أما (Barney & Hesterly 2019) فقد أشارا إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي "عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف صياغة وتنفيذ استراتيجيات تمنحها ميزة تنافسية مستدامة". ويؤكد هذا التعريف على البعد التنافسي الذي يمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية.

في حين ذهب (Rothaermel 2021) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تمثل "مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تشمل تحديد الرؤية والرسالة، تحليل البيئة، صياغة الاستراتيجيات، ثم تنفيذها وتقييمها بما يحقق التفوق المؤسسي".

لقد تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية عبر العقود الماضية ليصبح أحد الأعمدة الأساسية للإدارة الحديثة. ففي بداياته كان يُنظر إليه على أنه مجرد تخطيط طويل الأجل، يركز على وضع الخطط المستقبلية والميزانيات الزمنية. (Ansoff, 1965) غير أن هذا المنظور التقليدي لم يعد كافياً في



ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، سواء من حيث التطورات التكنولوجية أو المنافسة العالمية أو الأزمات الاقتصادية.

كما يؤكّد (Hill et al. 2020) على أن الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد عملية تخطيطية، وإنما هي نظام ديناميكي يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وتعزيز استدامة أدائها.

ومن جانب آخر، أشار (Grant 2019) إلى أن الإدارة الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على المواءمة بين مواردها وقدراتها من جهة، وبين متطلبات البيئة التنافسية من جهة أخرى، مما يجعلها عملية أساسية لضمانبقاء المؤسسات واستمرارها.

وتكمّن أهميتها في المؤسسات الحديثة خصوصاً في القطاع الصحي في أنها تمكّن من التعامل مع التحديات المرتبطة بندرة الموارد، والضغط المتزايد على الخدمات الصحية، وال الحاجة المستمرة للتطوير والابتكار في تقديم الرعاية (WHO, 2021) (OECD, 2022).

2- أهمية الإدارة الاستراتيجية

تُعدّ الإدارة الاستراتيجية من أهم المركبات التي تستند إليها المنظمات في بيئه الأعمال المعاصرة، إذ لم تعد مجرد أداة تخطيطية طويلة الأمد، بل أصبحت إطاراً تكاملياً يوجه أنشطة المؤسسة ويضمن انسجام مواردها وقدراتها مع متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية. وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية في أنها تمكّن المؤسسات من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئه العمل، مثل التحديات التكنولوجية والتحولات الاقتصادية والمنافسة العالمية، مما يجعلها أداة رئيسية لتحقيق البقاء والاستمرارية في الأسواق الديناميكية (Grant, 2019; Rothaermel, 2021).

كما أنها توفر للمنظمات القدرة على تحديد رؤيتها ورسالتها وصياغة أهدافها الاستراتيجية بشكل يضمن وضوح الاتجاهات المستقبلية، ويساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على بيانات وتحليلات دقيقة (Hill et al., 2020).

ومن الناحية العملية، فإن الإدارة الاستراتيجية تُعدّ وسيلة أساسية لتعزيز التنافسية، حيث إنها تُساعد المؤسسات على بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر المواءمة بين مواردها الداخلية والتحديات الخارجية التي تواجهها (Barney & Hesterly, 2019). كما أنها تمثل نظاماً ديناميكياً يتيح للمنظمات التكيف مع الأزمات والاضطرابات، وهو ما يجعلها عامل رئيسيّاً في استمرارية المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. وفي القطاع الصحي تحديداً، تبرز أهميتها بشكل أكبر نظراً لما يعنيه من محدودية في الموارد وارتفاع في مستوى الطلب على الخدمات، حيث تسهم



**مجلة الغريري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) عدد (4) 2025



الإدارة الاستراتيجية في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، وفي تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة للمجتمع (WHO, 2021؛ OECD, 2022).

3- أبعاد الإدارة الاستراتيجية

تم اختيار ثلاثة أبعاد أساسية تمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة، وهي:

- **صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation):** تمثل عملية وضع التصورات المستقبلية للمنظمة من خلال صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف طويلة المدى. وتشمل هذه المرحلة تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، ودراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، مما يتيح للإدارة بناء خيارات استراتيجية مناسبة. (Grant, 2019) وتكون أهمية هذه المرحلة في توفير أساس علمي يساعد القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة.
- **تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation):** يتعلق هذا البعد بترجمة الاستراتيجيات الموضوعة إلى خطط وبرامج عملية من خلال تخصيص الموارد، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وبناء الهياكل التنظيمية المناسبة. وتعتبر هذه المرحلة الأهم لأنها تمثل الانتقال من النظرية إلى التطبيق، وقد أشار (Hill et al. 2020) إلى أن ضعف التنفيذ غالباً ما يكون السبب الرئيس لفشل الاستراتيجيات.
- **تقييم الاستراتيجية والرقابة (Strategy Evaluation & Control):** وهي المرحلة التي يتم فيها قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المخططة، للكشف عن الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب. ويرى (Rothaermel 2021) أن هذه العملية ضرورية لضمان استدامة الميزة التنافسية، حيث توفر ملاحظات تعذية راجعة تمكن المؤسسة من تعديل سياساتها واستراتيجياتها وفقاً للتغيرات البيئية.

ثانياً: كفاءة الموارد البشرية

1- مفهوم وتعريف كفاءة الموارد البشرية

تعرف كفاءة الموارد البشرية بوصفها منظومة متكاملة من المعارف والمهارات والقدرات والسمات السلوكية التي تمكّن الفرد من أداء مهامه وتحقيق مخرجات عالية الجودة ضمن متطلبات العمل والبيئة التنظيمي (Armstrong & Taylor, 2021؛ Boxall & Purcell, 2022). ويركز هذا التصور على ما هو قابل للقياس والتطوير من عناصر الأداء، مع التمييز بين الكفاءة كإمكانات (competence) وبين الأداء كتحقق لهذه الإمكانيات في الموقف الوظيفي. وتجمل



الأدبيات الحديثة عناصر الكفاءة في إطار KSAO (المعرفة، المهارات، القدرات، السمات/السلوكيات)، على أن تُقاس بمؤشرات معيارية ترتبط بالأدوار الوظيفية ومستوياتها

Noe et al., 2021).⁴ (Armstrong & Taylor, 2021)

تؤكد المقارب الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أن بناء الكفاءة ليس غاية في ذاته، بل هو رافعة أداء تُسهم في توليد قيمة مؤسسية مستدامة عبر المواءمة بين رأس المال البشري ومتطلبات الاستراتيجية (Jackson et al., 2020). Boxall & Purcell, 2022) : المبنية على المنظمة (RBV)، تمثل الكفاءات النادرة والصعبة التقليد أساساً لميزة تنافسية مستدامة عندما تُنظم وتحتاج ضمن ممارسات HR متسقة (Boxall & Purcell, 2022). لذلك تتعامل الأدبيات المعاصرة مع الكفاءة كبنية متعددة الأبعاد تشمل: الكفاءة الوظيفية (إنقاذ العمل ومعاييره)، والكفاءة السلوكية (الانضباط، التعاون، الذكاء العاطفي، أخلاقيات المهنة)، والكفاءة الإبداعية/التطویرية (الابتكار، حل المشكلات، التحسين المستمر)، وهي الأبعاد التي تتتسق مع متطلبات البيئات الديناميكية وكثافة المعرفة (Armstrong & Taylor, 2021).

Jackson et al., 2020).

في القطاع الصحي تتخذ الكفاءة بُعداً حساساً نظراً لارتباطها المباشر بجودة الرعاية وسلامة المرضى. ترصد تقارير ومنظمات دولية فجوات في التوزيع والمهارات وحداثة الممارسة، وتوصي بأطر كفاءات رشيقية، واستثمار مستمر في التعلم، وتحفيز الابتكار السريري والإداري (OECD, 2022; WHO, 2021). وظهر دراسات/رسائل في الرعاية الصحية أن الأنظمة التي تنتهج إدارة موارد بشرية استراتيجية وتستمر في الكفاءات الوظيفية والسلوكية والإبداعية تحرز تحسناً في الفاعلية التنظيمية ومؤشرات الجودة (Al-Harbi, 2020؛ Ofori & Aryeetey, 2021)؛ وعليه، فإن كفاءة الموارد البشرية تمثل نقطة الارتكاز التي تتفاعل مع ممارسات الإدارة الاستراتيجية (صياغة-تنفيذ-تقييم) لتفسيير الفروق في الأداء عبر وحدات المؤسسة الصحية، وهو ما تتقصّاه هذه الدراسة ميدانياً في مديرية صحة محافظة صلاح الدين.

2- أهمية كفاءة الموارد البشرية

تُعدّ كفاءة الموارد البشرية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر والتي تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الاستفادة من الموارد البشرية وفق الميزانية المخصصة، إذ ترتبط بشكل مباشر بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على استدامة أدائها. فالمور



**مجلة الغريري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) عدد (4) 2025



البشري لم يعد يُنظر إليه على أنه عنصر إنتاج تقليدي، بل أصبح رأس مال فكري ومعرفي يمثل المحرك الأساس للابتكار والنمو المؤسسي. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية كفاءات موظفيها تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة الخدمات ورضا المستفيدين، وهو ما ينعكس إيجاباً على مكانتها التنافسية Jackson et al. (Armstrong & Taylor, 2021)؛ (Bristol-Alagbariya et al., 2020).

وتتجلى أهمية هذا المتغير في كونه يوفر الأساس الذي يمكن الإدارة الاستراتيجية من النجاح في صياغة وتنفيذ وتقدير السياسات والخطط، إذ إن الاستراتيجيات مهما كانت متقدمة لن تتحقق أهدافها ما لم تتوافر كوادر بشرية ذات كفاءة وظيفية عالية، وسلوكيات مهنية منضبطة، وقدرات إبداعية في مواجهة المشكلات وتقديم الحلول. ومن منظور نظرية الموارد (RBV)، فإن الكفاءات النادرة والفردية للعاملين تمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة التي يصعب تقليلها أو استبدالها (Boxall & Purcell, 2022).

وفي القطاع الصحي على وجه الخصوص، تُعد كفاءة الموارد البشرية عنصراً حاسماً في تحسين نوعية الرعاية وضمان سلامة المرضى واستدامة الخدمة، حيث أشارت منظمة الصحة العالمية (WHO, 2021) إلى أن نقص الكفاءات وضعف تدريب الكوادر يمثلان أحد أبرز التحديات التي تواجه النظم الصحية في الدول النامية. كما بينت تقارير دولية حديثة أن تطوير المهارات السلوكية والإبداعية لدى الكوادر الصحية يسهم في رفع كفاءة الأنظمة الصحية وزيادة فاعليتها في التعامل مع الأزمات. (OECD, 2022).

3- أبعاد كفاءة الموارد البشرية

تعتبر كفاءة الموارد البشرية مفهوماً متعدد الأبعاد، وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية تعكس طبيعة هذا المتغير:

أ- **الكفاءة الوظيفية:** (Functional Competence) تشير إلى مجموعة المعارف والمهارات الفنية التي يمتلكها العاملون، والتي تمكّنهم من أداء مهامهم بفاعلية. وأكد Armstrong & Taylor (2021) أن الكفاءة الوظيفية تمثل الأساس الذي يبني عليه الأداء المؤسسي، إذ لا يمكن تحقيق الجودة والإنتاجية دون مهارات تقنية ومهنية عالية.

ب- **الكفاءة السلوكية:** (Behavioral Competence) وتعكس التوجهات والقيم والسلوكيات التي يظهرها الموظفون في بيئه العمل، مثل الالتزام والانضباط والعمل الجماعي



**مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) عدد (4) 2025



والتفاعل الإيجابي. ويرى (Boxall & Purcell 2022) أن الكفاءات السلوكية تمثل جوهر فعالية الموارد البشرية، حيث تترجم الاستراتيجيات إلى الواقع من خلال الثقافة التنظيمية والسلوك المهني.

الكفاءة الإبداعية (Innovative Competence): تعبّر عن قدرة العاملين على التجديد والابتكار وتقديم حلول جديدة للمشكلات، مما يدعم تحسين العمليات وتطوير الخدمات. وقد أوضح (Jackson et al. 2020) أن الإبداع الوظيفي يعد أحد المحرّكات الرئيسيّة لاستدامة التفاصيّة في المؤسّسات المعاصرة، خاصةً في القطاعات الخدمية مثل الصحة والتعليم

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

تمهيد:

يمثل هذا الجزء الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث جرى تحليل البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة مختارة من العاملين في مديرية صحة محافظة صلاح الدين. وتهدّف هذه المرحلة إلى الكشف عن واقع المتغيرات قيد الدراسة، ولا سيما ما يتعلّق بعمارات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطوير كفاءة الموارد البشرية، من أجل تقديم نتائج علمية دقيقة تسهم في تعميق الفهم وتحقيق أهداف الدراسة.

أولاً: السمات الديموغرافية لعينة الدراسة

يعرض الجدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية لعينة المبحوثة، والتي بلغ حجمها (150) مفردة ، موزعة على فئات مختلفة بحسب الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وطبيعة العمل (قيادات إدارية، كادر طبي وفني، كادر إداري وخدمات مساندة). وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لإظهار التوزيع التفصيلي لهذه المتغيرات وتكوين صورة شاملة عن عينة الدراسة.



**مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**



مجلد (21) عدد (4) 2025

الجدول (1): نتائج اختبار الفروق الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة باستخدام T-test & ANOVA

السمة	المجموع	الفئة	النكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	ذكر	96	64%
	أنثى	أنثى	54	36%
	المجموع	المجموع	150	100%
العمر	30 سنة فاقد	30 سنة فاقد	22	15%
	31-40 سنة	31-40 سنة	68	45%
	41-50 سنة	41-50 سنة	37	25%
	51-60 سنة	51-60 سنة	19	13%
	61 سنة فأكثر	61 سنة فأكثر	4	2%
	المجموع	المجموع	150	100%
التحصيل العلمي	بكالوريوس	بكالوريوس	47	31%
	ماجستير	ماجستير	59	39%
	دكتوراه	دكتوراه	44	30%
	المجموع	المجموع	150	100%
طبيعة العمل	قيادات إدارية	قيادات إدارية	38	25%
	كادر طبي وفني	كادر طبي وفني	64	43%
	كادر إداري ومساند	كادر إداري ومساند	48	32%
	المجموع	المجموع	150	100%

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)

يتضح من الجدول (1) أعلاه ما يأتي:

- النوع الاجتماعي (الجنس):** تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (96) موظفاً، أي ما يعادل (64%) من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (36%) بعدد قدره (54) موظفة. ويعكس هذا التوزيع هيمنة الذكور على القوى العاملة في المديرية، وهو ما قد يشير إلى بعض التحديات في ما يتعلق بتمكين المرأة في الواقع الإدارية والفنية، وضرورة تعزيز سياسات المشاركة الفاعلة للكوادر النسائية في برامج التطوير الصحي.
- الفئة العمرية:** ثُبّر النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية (31-40 سنة)، حيث بلغ عددهم (68) موظفاً بنسبة (45%)، تليها الفئة (41-50 سنة) بعدد (37) وبنسبة



(%) 25)، ثم الفئة (51-60 سنة) بنسبة (%) 13%. أما فئة الشباب (30 سنة فأقل) فقد مثلت (%) 15% فقط، في حين لم تتجاوز نسبة الفئة (61 سنة فأكثر) (%) 2%. ويعكس هذا التوزيع أن القوى البشرية في المديرية تتسم بتركيبة عمرية شابة نسبياً، ما يُعد فرصة استراتيجية للاستفادة من الطاقات الجديدة في تطوير الأداء وتبني التقنيات الحديثة في الإدارة والرعاية الصحية.

3. التحصيل العلمي: أوضحت البيانات أن ما نسبته (%) 39 من المشاركين يحملون شهادة الماجستير، يليهم حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (%) 30، ثم حملة البكالوريوس بنسبة (%) 31. ويعكس هذا المستوى من التحصيل العلمي وجود قاعدة معرفية متقدمة داخل المديرية، تتيح الاستفادة منها في تحسين جودة العمل الإداري والفنى، وتعزيز كفاءة عمليات التخطيط والتتنفيذ والتقييم في المجال الصحي.

4. طبيعة العمل: توزعت طبيعة عمل المبحوثين بين ثلاثة مجالات رئيسة، حيث شكل الكادر الطبى والفنى النسبة الأكبر (%) 43 بواقع (64) فرداً، تلיהם الكوادر الإدارية والمساندة بنسبة (%) 32 بعدد (48) موظفاً، ثم القيادات الإدارية بنسبة (%) 25 بـ (38) فرداً. ويعكس هذا التوزيع تنوع المستويات الوظيفية داخل المديرية، ما يمنح الدراسة شمولية في الآراء ويعزز من مصداقية النتائج، إذ تغطي العينة جميع الفئات المؤثرة في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات، وكذلك في تحقيق مستويات أعلى من كفاءة الموارد البشرية.

ثانياً: اختبار الثبات

سعى الباحثان إلى التأكيد من موثوقية أداة القياس من خلال اختبار الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، الذي يُعد من أبرز المؤشرات الإحصائية لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة المرتبطة بكل بُعد من أبعاد المتغيرات قيد الدراسة. وتترواح قيمة معامل كرونباخ ألفا بين (0 - 1)، حيث تشير القيم الأعلى إلى مستوى أكبر من الثبات، ويعُد الوصول إلى قيمة (0.70) فأكثر مؤشراً مقبولاً يعكس موثوقية جيدة لأداة القياس (Hair et al., 2019).

وفي هذه الدراسة الميدانية، التي أُجريت على عينة مكونة من (150) موظفاً من العاملين في مديرية صحة محافظة صلاح الدين، تم تطبيق هذا الاختبار على أبعاد المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية والرقابة)، وكذلك على المتغير التابع كفاءة الموارد البشرية. وقد جاءت نتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول (2)



**مجلة الغريري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**



مجلد (21) عدد (4) 2025

الجدول (2): قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المقياس الكلي	كفاءة الموارد البشرية (التابع)	الادارة الاستراتيجية (المستقل)	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
				25	0.953
				18	0.921
				43	0.962

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.26).

تشير نتائج اختبار الثبات الموضحة في الجدول (2) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.953) لمتغير الإدارة الاستراتيجية، و(0.921) لمتغير كفاءة الموارد البشرية، فيما سُجّل المقياس الكلي قيمة (0.962). وتعود هذه القيم مرتفعة مقارنة بالمعايير الإحصائية المقبولة، مما يعكس موثوقية جيدة لجميع الأبعاد ويفيد صلاحية أدلة القياس لقياس المفاهيم المستهدفة بدقة وفاعلية في البيئة التطبيقية لمديرية صحة محافظة صلاح الدين.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتحقق من مدى ملاءمة البيانات لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية، وذلك بالاعتماد على اختبار كولموغورو夫- سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وكما يتضح من نتائج الجدول (3) والأشكال (2) و(3)، فإن متغيري الدراسة : الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية قد أظهرها قيمًا معنوية (Sig.) أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ويُعد ذلك مؤشرًا إيجابيًّا على صلاحية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (مثل الارتباط والانحدار) في هذه الدراسة.

الجدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام Kolmogorov-Smirnov

المتغيرات	احصائية الاختبار(Statistic)	عدد المفردات(df)	معنوية الاختبار.(Sig.)
الادارة الاستراتيجية	0.065	150	0.072
كفاءة الموارد البشرية	0.071	150	0.089

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.26).



رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام مقاييس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وذلك لتحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة، لما لهذه المؤشرات من دور في تشخيص الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد العينة وتوضيح مدى تباينها. ويهدف هذا التحليل، كما هو موضح في الجدول (4)، إلى إبراز السمات الرئيسية لكل من متغير الإدارة الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية والرقابة)، وكذلك متغير كفاءة الموارد البشرية. ويسهم هذا في تكوين فهم أعمق لمستوى إدراك المبحوثين لهذه المتغيرات في البيئة التطبيقية لمديرية صحة محافظة صلاح الدين.

الجدول (4): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المعامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير والبعد
18.49%	0.71	3.84	صياغة الاستراتيجية (X1)
23.98%	0.88	3.67	تنفيذ الاستراتيجية (X2)
16.62%	0.65	3.91	تقييم الاستراتيجية والرقابة (X3)
19.69%	0.75	3.81	الإدارة الاستراتيجية (X)
22.22%	0.84	3.78	كفاءة الموارد البشرية (Y)

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.26).

1. **بعد صياغة الاستراتيجية:** (X1) أظهرت النتائج وسطاً حسابياً قدره (3.84)، وهو مستوى يفوق الوسط النظري ويعكس اتفاقاً جيداً من أفراد العينة على توافر ممارسات مرتبطة بصياغة الاستراتيجيات داخل مديرية الصحة. كما أشار الانحراف المعياري (0.71) ومعامل الاختلاف (18.49%) إلى تجانس نسبي في استجابات المبحوثين، مما يدل على إدراك واضح لأهمية وضوح الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية.

2. **بعد تنفيذ الاستراتيجية:** (X2) سجل هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.67)، مما يشير إلى تقييم إيجابي معتدل لمدى تطبيق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. غير أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (0.88) ومعامل الاختلاف (23.98%) يعكسان تبايناً ملحوظاً في وجهات النظر حول فاعالية التنفيذ، وهو ما قد يفسّر بوجود تفاوت بين الأقسام أو الوحدات في آليات المتابعة وتوزيع الموارد.



3. **بعد تقييم الاستراتيجية والرقابة:** (X3) جاء الوسط الحسابي لهذا البعد (3.91) ليكون الأعلى بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية، مما يعكس مستوى مرتفعاً من إدراك أهمية الرقابة والتقويم. كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.65) ومعامل الاختلاف (16.62%) يدلان على درجة عالية من الانفاق، وهو ما يعكس اهتماماً مؤسسيّاً بمتابعة الأداء وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

4. **المتغير الكلي للإدارة الاستراتيجية:** (X) أظهر هذا المتغير وسطاً حسابياً (3.81)، مما يشير إلى مستوى جيد من الاتفاق حول توافر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة، بينما دلّ الانحراف المعياري (0.75) ومعامل الاختلاف (19.69%) على تجانس مقبول بين إجابات المبحوثين، بما يؤكد وجود قاعدة تنظيمية متينة تحتاج إلى المزيد من التفعيل العملي لتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

5. **المتغير الكلي لكفاءة الموارد البشرية:** (Y) جاء الوسط الحسابي (3.78) ليدل على تقييم إيجابي عام لمستوى كفاءة الموارد البشرية في المديرية. أما الانحراف المعياري (0.84) ومعامل الاختلاف (22.22%) فقد أشارا إلى وجود درجة معتدلة من التباين، وهو ما يعكس واقعاً عملياً يحتاج إلى دعم أكبر في مجال تطوير الكفاءات وبالأخص على صعيد الإبداع والتحسين المستمر.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد متغير الإدارة الاستراتيجية وبين كفاءة الموارد البشرية.

1- **العلاقة بين بعد صياغة الاستراتيجية (X1) وكفاءة الموارد البشرية:** (Y) أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.800)، ما يشير إلى وجود علاقة قوية جداً وطردية بين البعدين. كما بلغ الخطأ المعياري (0.03) وهو منخفض، مما يعكس دقة في تقدير العلاقة. وجاءت القيمة الاحتمالية ($P = 0.01$) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود علاقة معنوية. وتنفسَ هذه النتيجة بأن وضوح الرؤية وصياغة الأهداف الاستراتيجية بدقة يسهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية ويزيد من قدرتها على الإنجاز.



2- العلاقة بين بُعد تنفيذ الاستراتيجية (X_2) وكفاءة الموارد البشرية: (Y) بلغ معامل الارتباط (0.539)، وهو ما يعكس علاقة طردية متوسطة القوة، في حين بلغ الخطأ المعياري (0.059) ضمن حدود القبول، مما يدل على استقرار نسبي في التقدير. وجاءت القيمة الاحتمالية ($P = 0.01$) المؤكدة الدلالة الإحصائية. ويفسر هذا بأن فاعلية التنفيذ، من خلال توزيع المهام وتخصيص الموارد ومتابعة الأداء، تؤدي إلى رفع مستوى كفاءة العاملين داخل المديرية.

3- العلاقة بين بُعد تقييم الاستراتيجية والرقابة (X_3) وكفاءة الموارد البشرية: (Y) أظهر التحليل وجود علاقة طردية قوية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.717)، وهو مؤشر على ارتباط مرتفع. كما بلغ الخطأ المعياري (0.05) مما يعكس دقة مقبولة في التقدير. وأوضحت القيمة الاحتمالية ($P = 0.01$) أن العلاقة ذات دلالة إحصائية. وتفسر هذه النتيجة بأن وجود نظام فعال للتقييم والرقابة يعزز من تحسين الأداء، ويرفع من مستوى الالتزام والكفاءة لدى الموارد البشرية.

4- النتيجة العامة للفرضية الرئيسية الأولى

بناءً على نتائج التحليل، رفض الباحثان الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط، وتم قبول الفرضية البديلة (H_1) ، مما يدل على أن الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة ترتبط بشكل إيجابي وفعال مع كفاءة الموارد البشرية في مديرية صحة محافظة صلاح الدين. وتؤكد هذه النتيجة أن تعزيز ممارسات الإدارة الاستراتيجية سواء من خلال صياغة واضحة للاستراتيجية، أو تنفيذ فعال للخطط، أو نظام رقابي محكم يسهم بصورة مباشرة في تطوير كفاءة الموارد البشرية على المستويات الوظيفية والسلوكية والإبداعية، ويدعم توجه المؤسسات الصحية نحو تحسين جودة خدماتها واستدامة أدائها.



الجدول (5): علاقة الارتباط بين أبعاد متغير الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الموارد البشرية

معنوية (الارتباط) (P)	المعياري للعلاقة (SE)	معامل الارتباط (Correlations)	مسارات العلاقات
0.01	0.030	0.800	صياغة الاستراتيجية >> (X1) كفاءة الموارد البشرية (Y)
0.01	0.059	0.539	تنفيذ الاستراتيجية >> (X2) كفاءة الموارد البشرية (Y)
0.01	0.050	0.717	تقييم الاستراتيجية والرقابة >> (X3) كفاءة الموارد البشرية (Y)

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج (AMOS V.24)

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد متغير الإدارة الاستراتيجية (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية والرقابة) في كفاءة الموارد البشرية. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن القيمة الثابتة في النموذج بلغت (1.185)، وهي تشير إلى وجود مستوى أساسى من كفاءة الموارد البشرية حتى في حال غياب تأثير الأبعاد الثلاثة للإدارة الاستراتيجية. وقد كانت هذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند $Sig. = 0.023$ ، ($t = 10.368$) ، مما يعكس أن هناك مستوى مقبولًا من الكفاءة قائم بحد ذاته، لكنه غير كافٍ دون دعم الممارسات الاستراتيجية المؤسسية.

وبين التحليل أن

بعد صياغة الاستراتيجية كان الأكثر تأثيراً، حيث بلغ معامل التأثير ($B = 0.708$) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.000$) ، وهو ما يشير إلى أن كل زيادة في جودة صياغة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة ملحوظة في مستوى كفاءة الموارد البشرية. وتدل هذه العلاقة القوية ($t = 11.913$) على أن وضوح الرؤية وتحديد الأهداف الاستراتيجية يمثلان أساساً جوهرياً في تعزيز قدرات الكادر البشري. كما أظهرت النتائج أن

بعد تنفيذ الاستراتيجية سجل تأثيراً إيجابياً متوسطاً، حيث بلغ معامل التأثير ($B = 0.314$) عند قيمة $Sig. = 0.002$ ، ($t = 6.403$) ، ما يدل على أن تفعيل خطط التنفيذ وتوزيع الأدوار والمسؤوليات يسهم في تطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم في إنجاز المهام بكفاءة.



أما بعد تقييم الاستراتيجية والرقابة فقد حقق تأثيراً قوياً بواقع ($B = 0.417$) مع دلالة إحصائية عالية ($t = 8.711$) ، $Sig. = 0.000$ ، مما يعكس أن وجود نظام فعال للمتابعة والتقويم يسهم في تحسين مستويات الأداء وتطوير مهارات الكوادر البشرية، ويضمن مواءمة جهودهم مع الأهداف المؤسسية.

وأخيراً، يبيّن معامل التحديد ($R^2 = 0.680$) أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية مجتمعة تقسر ما نسبته (68%) من التغيير في كفاءة الموارد البشرية، وهي نسبة عالية تدل على قوة النموذج التفسيري. كما دعم اختبار (F) هذه النتيجة، حيث بلغت قيمته (103.489) عند دلالة ($Sig. = 0.000$) ، مما يؤكّد صلاحية النموذج الإحصائي للتنبؤ، ويدل على أن تطوير الممارسات الاستراتيجية داخل المديرية يعد مدخلاً فعّالاً لتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

بال التالي، يرفض الباحثان الفرضية الصفرية (H_0) القائلة بعدم وجود تأثير، ويتم قبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود تأثير معنوي لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05).

وتدل النتيجة على أن تعزيز صياغة الاستراتيجيات بدقة، وتفعيل خطط التنفيذ، وتطوير آليات التقييم والرقابة يمثل مدخلات استراتيجية أساسية تمكّن المؤسسات الصحية من رفع مستوى كفاءة مواردها البشرية وتحقيق تحسين مستدام في أدائها المؤسسي.

الجدول (6): التأثير المتعدد لأبعاد متغير الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الموارد البشرية

البعد	B	t	Sig.	(R ²)	F	Sig.
الثابت (Constant)	1.185	10.368	0.023	0.680	103.489	0.000
صياغة الاستراتيجية (X1)	0.708	11.913	0.000			
تنفيذ الاستراتيجية (X2)	0.314	6.403	0.002			
تقييم الاستراتيجية والرقابة (X3)	0.417	8.711	0.000			

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية
مجلد (21) عدد (4) 2025



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. بعد صياغة الاستراتيجية أثبتت تأثيره القوي في تعزيز كفاءة الموارد البشرية، حيث أظهر أفراد العينة إدراكاً مرتفعاً لأهمية وضوح الرؤية وتحديد الأهداف، مع توافر بيئة تنظيمية تشجع على العمل المنهجي وتوجه الجهد نحو أهداف واضحة.
2. بعد تنفيذ الاستراتيجية أظهر ارتباطاً إيجابياً مع كفاءة الموارد البشرية، إلا أن التفاوت في الآراء يعكس وجود اختلافات في مستوى تفعيل آليات التنفيذ وتوزيع الموارد بين الأقسام والوحدات الصحية.
3. بعد تقييم الاستراتيجية والرقابة أثبت دوره المحوري في تطوير كفاءة الموارد البشرية، حيث عكست النتائج وجود توجه إيجابي نحو اعتماد أنظمة المتابعة والتقويم، يقابلها تفاوت في مستوى تطبيق هذه الأنظمة بشكل فعلي.
4. أظهر التحليل أن استجابات أفراد العينة تراوحت بين مستوى اتفاق معتدل إلى إيجابي تجاه أبعاد الإدارة الاستراتيجية، مع تفاوت ملحوظ في إدراك بعض الأبعاد، مثل التنفيذ مقارنة بالتقدير، ما يشير إلى وجود أساس جيد للممارسات الاستراتيجية، لكنه يتطلب معالجة الفجوات وتعزيز التكامل بين الأبعاد المختلفة.
5. أوضح النموذج الكلي أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية مجتمعة تشكل تقسيراً قوياً لمستوى كفاءة الموارد البشرية، بما يعكس تكامل هذه الأبعاد كمنظومة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة الكفاءة في بيئة العمل الصحي.

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز بيئة صياغة الاستراتيجيات من خلال إشراك القيادات الصحية والقواعد في تحديد الرؤية والأهداف المستقبلية للمديرية، بما يضمن وضوح التوجهات الاستراتيجية وانسجامها مع احتياجات المجتمع الصحي.
2. توحيد آليات تنفيذ الاستراتيجيات داخل المديرية عبر وضع خطط تشغيلية واضحة، وتوزيع المهام والموارد بشكل عادل، مع تعزيز مبدأ المشاركة الفاعلة لجميع المستويات الوظيفية.



مجلة الغريري للعلوم الاقتصادية
والأدارية
مجلد (21) عدد (4) 2025



3. إعداد برامج تدريبية قيادية تستهدف الكوادر الإدارية والطبية والفنية، لتأهيلهم على مهارات القيادة المؤسسية، بما يسهم في تعزيز دورهم في تطوير كفاءة الموارد البشرية وتحقيق الأداء المتميز.
4. تطوير أنظمة التقييم والرقابة من خلال اعتماد أدوات ومعايير حديثة لمتابعة الأداء الفردي والجماعي، مع تكثيف ورش العمل والدورات التي تعزز ثقافة المراجعة المستمرة والتحسين المستدام.
5. معالجة التفاوت بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية عبر تصميم برامج تكاملية تضمن الانسجام بين الصياغة، التنفيذ، والتقييم، ومتابعة الفجوات في الإدراك والتطبيق داخل الوحدات الصحية بما يعزز الكفاءة الشاملة.
6. تبني إطار عمل تكاملی للإدارة الاستراتيجية يربط بين الأبعاد الثلاثة (الصياغة، التنفيذ، التقييم والرقابة)، ليكون مرجعًا مؤسسيًّا يوجه السياسات والبرامج الرامية إلى رفع كفاءة الموارد البشرية وتحقيق جودة واستدامة الخدمات الصحية.

المصادر

1. Al-Harbi, J. (2020). *Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Effectiveness in Healthcare* (Doctoral dissertation). University of Leicester.
2. Alkhafaji, A. F. (2019). *Strategic Management in Healthcare Institutions: A Case Study in the Middle East*. Doctoral Dissertation, Walden University.
3. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
5. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (6th ed.). Pearson.
6. Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management* (6th ed.). Palgrave Macmillan.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية
مجلد (21) عدد (4) 2025



7. Bristol-Alagbariya.B., Ayanponle. L. O., & Ogedengbe. D. E. (2024). Operational efficiency through HR management: Strategies for maximizing budget and personnel resources. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Volume 6, Issue 12, P.No.3860-3870
8. Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital, and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.
9. Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.
10. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.
11. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2020). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 14(1), 292–331.
12. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill.
13. OECD. (2022). *Health at a Glance 2022: OECD Indicators*. OECD Publishing.
14. Ofori, D. F., & Aryeetey, M. (2021). Strategic human resource management and organizational effectiveness in healthcare institutions: Evidence from sub-Saharan Africa. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 1–15.
15. Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic Management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
16. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson.
17. World Health Organization (WHO). (2021). *Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030*. Geneva: WHO.