

أثر التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا (دراسة تطبيقية على صحة بيشة)

## The Impact of Strategic Planning in Dealing with the Corona Crisis

(An Applied Study on Bisha's Health)

الباحث/ مسعود مناحي ذيب القحطان

ماجستير في إدارة الخدمات والمرافق الصحية، صحة بيشة، المملكة العربية السعودية

Email: [malkahatane@mo.gov.sa](mailto:malkahatane@mo.gov.sa)

الدكتور/ طلعت رشاد عبدالفتاح

الأستاذ المساعد في قسم الإدارة المالية، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية

Email: [talaatshma@gmail.com](mailto:talaatshma@gmail.com)

الدكتور/ عبد الحفيظ عثمان محمود\*

دكتوراه طب المجتمع، استشاري الطب الوقائي (طب المجتمع)، مديرية الشؤون الصحية، بيشة، المملكة العربية السعودية

\*Email: [mahmoudhafeez761@gmail.com](mailto:mahmoudhafeez761@gmail.com)

### مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا في مديرية الصحة ببيشة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة بيشة من خلال دراسة عينة عشوائية بسيطة مكونة من (201) من العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة بيشة. بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة الخاصة بموضوع البحث. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في مديرية صحة بيشة جاء بدرجة عالية وهناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مديرية صحة بيشة، هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وباء كورونا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في (توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في مواجهة وباء كورونا).

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصى الباحث بضرورة إقامة الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات في مديرية صحة بيشة حول التخطيط الاستراتيجية لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم التخطيطية، وإبقائهم على إطلاع بكل ما هو جديد في ذلك المجال، التحفيز المادي والمعنوي للقيادات في مديرية صحة بيشة ممن يمارسون التخطيط الاستراتيجي، لتشجيعهم على الاستمرار في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتحفيز القيادات الأخرى على ممارساته. مشاركة العاملين في إدارة الأزمات التي تواجهها مديرية صحة بيشة، وذلك من خلال تحفيزهم على طرح الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تساهم في التعامل بفاعلية مع الأزمة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإستراتيجي، إدارة الأزم، أزمة كورونا.

## The Impact of Strategic Planning in Dealing with the Corona Crisis (An Applied Study on Bisha's Health)

### Abstract:

The current study aimed to identify the impact of strategic planning in dealing with the Corona crisis in the Health Directorate in Bisha.

The researcher used the descriptive and analytical method, given the suitability of this approach for this type of studies. The study population consisted of workers in the Directorate of Health Affairs in Bisha Governorate, through a simple random sample study consisting of (201) workers in the Directorate of Health Affairs in Bisha Governorate. Based on the nature of the data, and the approach followed in the study, the researcher found that the most appropriate tool to achieve the objectives of this study is the "questionnaire". The study tool was built by reference to the literature and previous studies related to the research topic.

The study found that the level of strategic planning in the Bisha Health Directorate was high and there is strong agreement among the study individuals on the requirements of strategic planning in the Bisha Health Directorate. There is strong agreement among the study members on the impact of strategic planning in facing the Corona epidemic, and that is represented by the approval of individuals. The study states that strategic planning contributes to (providing information useful in making decisions and solving problems in the face of the Corona epidemic) in light of the results reached.

The researcher recommended the necessity of holding training courses and workshops for leaders in the Bisha Health Directorate on strategic planning to enhance their skills and planning capabilities, and keep them To be aware of all that is new in that field, material and moral stimulation of leaders in the Bisha Health Directorate who practice strategic planning, to encourage them to continue practicing strategic planning, and to motivate other leaders to practice it. The participation of workers in crisis management faced by the Bisha Health Directorate, by motivating them to put forward new ideas that would contribute to effectively dealing with the crisis.

**Keywords:** Strategic planning, Crisis management, Corona crisis.

## 1. المقدمة:

في سياق التغييرات السريعة التي أحدثتها تفشي وباء كورونا في مختلف دول، كان من الضروري تطوير العمليات الإدارية خصوصاً في المرافق الصحية والمستشفيات لكي تتلائم مع الزيادة الكبيرة في أعداد المصابين بوباء كورونا، إذ يتطلب من قيادات المرافق الصحية مواجهتها للحد من انتشار وباء كوفيد-19، وللتعامل مع الأزمة بشكل جيد، ويعتبر التخطيط نظام إداري فعال له عملياته ووظائفه المنظمة، ووسيلة الإدارة الناجحة لبلوغ الأهداف، ولا يمكن إنجاز أي عمل بنجاح دون وجود تخطيط مسبق له مع توفير الإمكانيات المادية والموارد البشرية لتنفيذ الخطط، ولتلافي الآثار السلبية الناتجة عن التأخير في تنفيذ مراحل التخطيط.

إن المستشفيات والمرافق الصحية هي من المؤسسات التي لا يمكنها أن تكون بمعزل عن مختلف التحولات الراهنة، فأمام تفشي وباء كورونا، والضغوطات المالية والتطور الديمغرافي وارتفاع وعي المواطن الذي أصبح يطالب بخدمات علاجية متنوعة وذات جودة عالية. وقصد ضمان الاستجابة لمختلف التحديات وإلى حاجيات المواطنين الحالية والمستقبلية من خدمات العناية الصحية، فإنه يتوجب على إدارة المستشفيات اعتماد أساليب ومداخل واستراتيجيات جديدة للتسيير تهدف إلى مساعدة المسيرين في إدارة المستشفيات والمرافق الصحية من خلال تحسين أداء مواردها البشرية لتحقيق أهداف الصحة العمومية بالطريقة المثلى.

وانطلاقاً من الحلول الإبداعية في مواجهة الأزمات، وفي الوقت الراهن لا توجد أزمة تعصف بدول العالم مثل أزمة تفشي وباء كوفيد\_19، تبرز الحاجة الملحة للتخطيط الاستراتيجي كونه يعمل على مساعدة المنظمات على اتباع الطريقة العلمية في تحديد خياراتها وأهدافها المستقبلية، بالإضافة إلى مساهمته بطريقة مباشرة في التنبؤ بالأحداث والاستعداد لها واتخاذ كافو الإجراءات لمواجهتها، كما أنه يعمل على تحسين الأداء في المؤسسات من خلال التعرف على القضايا الأساسية لأنشطتها والصعوبات المتوقعة للتعامل معها بكفاءة في ظل الظروف الطارئة والمستجدات في البيئة المحيطة (موسى، 2019، ص 20).

أن أهمية البيئة تبرز من خلال الوصف للغرض العام الذي تقدمه الإدارة الاستراتيجية بأنه يمثل أساليب التعامل وطرقه مع الفرص والتحديات الموجودة في البيئة، وبما يحقق مصالح المنظمة. إن الشغل الشاغل لإدارة أية منظمة اليوم هو كيفية الاستخدام الكفء للموارد المحدودة، التي تساعد على البقاء والاستمرار؛ أي بما ينسجم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، ومع النمو المضطرب في أعداد المنظمات وأحجامها، وارتفاع حدة المنافسة، ومن هنا برزت الحاجة لوضع الخيارات والاستراتيجيات المتاحة وتحديد الخيارات المتاحة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات والفرص والتحديات.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم الوسائل التي تسلكها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها وذلك عن طريق إتخاذ القرارات الصحيحة في التوقيت المناسب، وتوظيف الموارد المتاحة داخل المنظمة بطريقة علمية (بوحديد، 2014، ص139).

دراسة (الديراوي، 2020) التي هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل للقيادات الإدارية العاملة في قطاع غزة اثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي). وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام،

أما أهم التوصيات هي: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات، التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص الكوادر الشابة والطموحة وافترض أزمات وهمية وتدريبهم عليها، تبني ووضع وحدات إدارية مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

في دراسة (البوق، 2019) التي هدفت الدراسة في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات لكل من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجامعة الملك سعود بالرياض. بينت النتائج بجامعة الأميرة نورة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات وإمكانية الحد منها بينما بجامعة الملك سعود كانت بنسبة تفوق 70 % وهي نسبة مرتفعة مع وجود فروق دالة إحصائية في متوسط رتب واقع التعامل مع الأزمات وفق متغير العمر من وجهة نظر القيادات العاملة.

دراسة (العناتي، 2018) للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، ومعرفة ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي للمديرين لمتغيرات الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة أثر على إدارة الأزمات. أن اتجاه أفراد عينة الدراسة بشكل عام كان إيجابي بمستوى عال، غير أن اتجاهاتهم نحو مجال رسالة الجامعة كانت إيجابية بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين في جميع مجالات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي، في حين تبين أن هناك فروقاً تعزى لمتغيرات الجنس، العمل، وعدد سنوات الخبرة الإدارية في بعض مجالات الدراسة.

لقد تأثرت جميع القطاعات بتفشي وباء كورونا، حيث أن الأمر لم يقتصر على القطاع الصناعي فقط، بل تعداه إلى غيره من القطاعات، ولعل أبرز القطاعات التي تأثرت بتفشي وباء كورونا كان القطاع الصحي، حيث أن هذا الوباء أثبت بما لا يدع مجالاً للشك ضعف النظم الإدارية التقليدية، وأصبح تبني النظم الإدارية الحديثة وتطبيقاتها أمراً ملحاً.

أصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحمية للمؤسسات والمنظمات في مجتمعنا، وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، فالمؤسسات التي تخطط استراتيجياً تفوق في أدائها الكلي المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً مع حرصها المتواصل لتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها وللتصدي للآثار البيئية وفق خطط إستراتيجية تراعي الظروف المستقبلية في الإمكانيات والاحتياجات، ولعل تفشي وباء كورونا في هذه الأيام أثبت ذلك بما لا يدع مجالاً للشك.

تكمن أهمية هذه الدراسة في حداثة وإيجابية موضوع التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وباء كورونا من خلال التعرف على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وأعداد خطط إستراتيجية فعالة تساعد عمليات مقاومة الأزمات، وتهتم بسرعة احتواءها وإعادة الاستقرار وإزالة الآثار السلبية.

كما تسهم الدراسة في التعرف على الآثار الايجابية للتخطيط الاستراتيجي بمديرية صحة بيشة في مواجهة وباء كورونا. وتساعد على حل المشاكل ومواجهة الأزمات المستقبلية التي تواجه القطاع الصحي من خلال تحديد الإمكانيات الداخلية وما يتوفر فيها من نقاط القوة والضعف والرفض والتهديدات وكيفية التعامل معه.

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تعمل على تحفيز المسؤولين بالقطاع الصحي وجميع العاملين بأهمية إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات.

دراسة الأزمات التي عرفت بالقطاع الصحي وعلى رأسها أزمة تفشي وباء كورونا لتطوير الخطط بما يكفل فعالية مواجهتها وإحباط آثارها مستقبلاً. فالتخطيط عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة أصبح مطلباً أساسياً في الحالات الطارئة كحالات الأزمات البيئية، لتنفيذ خطة مقاومة الأزمات من خلال تفعيل عمليات التوجيه والتنسيق والرقابة والمتابعة.

من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا في صحة بيشة.

## 1.1. المنهجية:

**تصميم البحث:** يلاءم هذه الدراسة تصميم البحث على المنهج الوصفي فهو يعبر عن الظاهرة موضوع الدراسة تعبيراً كميًا ووصفيًا وبيئتها كما هي في الواقع، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة، ويوضح لنا خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً، ويوضح لنا مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (الدليل الاسترشادي في كتابة الرسائل العلمية وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، 2016، ص 22).

## 2.1. مصطلحات الدراسة:

**التخطيط الاستراتيجي:** عرفه (موسى، 2019، ص 19) بأنه: عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ومن بعدها تأتي عملية وضع الخطط المفضلة التي تسهل عملية الوصول الي الهدف المنشود.

وعرفه (عبد الحميد، 2020، ص 53) بأنه: جهد عقلي منظم يهدف إلى استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف أو غايات المؤسسة،

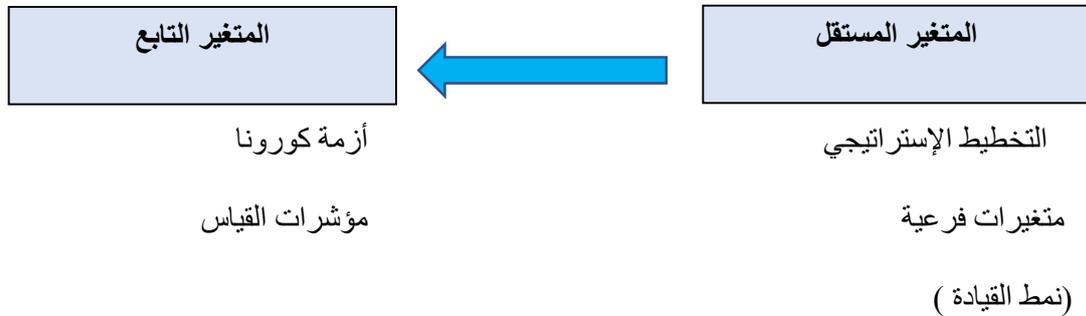
وتبني الخطط والاسراتيجيات الخاصة بالمؤسسة والتي تساعد على تحقيق أهدافها وعملية التنسيق تنتم بأنها تهتم بالنواتج (ما الذي يجب فعله؟) والوسائل (كيف يمكن فعله؟)

وعرفته (بوحديد، 2014، ص139) بأنه: عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها.

**إجرائياً:** التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى المساعدة في الوصول إلى القرارات الأساسية للمؤسسة وتحديد هوية المؤسسات، وتوضيح ما لها وما عليها وتحديد دورها في المجتمع عن طريق وضع خطط تعتمد على تنبؤ التغيرات المستقبلية ومحاولة إيجاد أفضل طرق استجابة لهذه المواقف والتغيرات دون النظر إلى الظروف التي سببت التغيير، لأن عملية التخطيط الاستراتيجي تضع أهداف محددة ومسبقة للمؤسسة وتطويع تلك الأهداف للوصول الي المستقبل.

**أزمة كورونا:** هي الأزمة الناتجة عن مرض كورونا وهو زمرة واسعة من الفيروسات تشمل فيروسات يمكن أن تتسبب في مجموعة من الاعتلالات في البشر، تتراوح ما بين نزلة البرد العادية وبين المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة. كما أن الفيروسات من هذه الزمرة تتسبب في عدد من الأمراض الحيوانية. (منظمة الصحة العالمية، 2020).

### 3.1. نموذج الدراسة:



استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (عدس، وآخرون، 2003م، ص191)، ويعرف (العساف، 2003م) المنهج الوصفي بأنه منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها.

### 4.1. مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة بيشة.

**5.1. عينة الدراسة.**

عينة عشوائية بسيطة مكونة من (201) من العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة بيشة.

**1.5.1. خصائص أفراد عينة الدراسة.**

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي

**6.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
4. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
5. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
6. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقاييس.

**7.1. أداة الدراسة**

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي.

القسم الثاني: وهو يتكون من (35) عبارة مقسمة على خمسة محاور كما يلي:

– المحور الأول: يتناول مستوى التغيير الإستراتيجي بصحة بيشة، وهو يتكون من (8) عبارات.

- المحور الثاني: يتناول متطلبات التخطيط الاستراتيجي بصحة بيئية، وهو يتكون من (9) عبارات.
- المحور الثالث: يتناول أثر التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وباء كورونا، وهو يتكون من (8) عبارات.
- المحور الرابع: يتناول الممارسات الإيجابية في التعامل مع أزمة كورونا، وهو يتكون من (9) عبارات.
- المحور الخامس: يتناول المستفاد من واقع التجربة وأثرها على التخطيط الاستراتيجي مستقبلاً، وهو يتكون من (5) عبارات.

وطلب الباحث من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

5- موافق جداً 4- موافق 3- محايد 2- أرفض 1- أرفض بشدة

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-4=1)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (5):

جدول رقم (5) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق جداً	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

#### صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012: 429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2014: 179)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

**الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):** بعد الإنتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول " أثر التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا دراسة تطبيقية على صحة بيئية"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للإسترشاد بأرائهم.

وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية.

## 2. النتائج والتقاش:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للأستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (6): معاملات إرتباط بيرسون لمحور (مستوى التغيير الإستراتيجي بصحة بيئية) بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.562	0.001	5	**0.557	0.001
2	**0.652	0.001	6	**0.820	0.001
3	**0.739	0.001	7	**0.763	0.001
4	**0.642	0.001	8	**0.778	0.001

\*\* دال عند مستوى (0.01)

جدول رقم (7): معاملات إرتباط بيرسون لمحور (متطلبات التخطيط الاستراتيجي بصحة بيئية) بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.774	0.001	6	**0.681	0.001
2	**0.731	0.001	7	**0.565	0.001
3	**0.700	0.001	8	**0.799	0.001
4	**0.674	0.001	9	**0.671	0.001
5	**0.702	0.001	-	-	-

\*\* دال عند مستوى (0.01)

جدول رقم (8): معاملات إرتباط بيرسون لمحور (يتناول أثر التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وباء كورونا) بالدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.771	0.001	5	**0.699	0.001
2	**0.753	0.001	6	**0.724	0.001
3	**0.762	0.001	7	**0.704	0.001
4	**0.663	0.001	8	**0.673	0.001

\*\* دال عند مستوى (0.01)

جدول رقم (9): معاملات إرتباط بيرسون لمحور (الممارسات الإيجابية في التعامل مع أزمة كورونا) بالدرجة الكلية للمحور

مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	الفقرة
0.001	**0.758	1
0.001	**0.791	2
0.001	**0.806	3
0.001	**0.721	4
0.001	**0.832	5

\*\* دال عند مستوى (0.01)

جدول رقم (10): معاملات إرتباط بيرسون لمحور (المستفاد من واقع التجربة وآثرها على التخطيط الاستراتيجي مستقبلاً) بالدرجة الكلية للمحور

مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	الفقرة
0.001	**0.724	1
0.001	**0.845	2
0.001	**0.852	3
0.001	**0.907	4
0.001	**0.857	5

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجداول رقم (6، 7، 8، 9، 10) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (0.557، 0.907)، وجميعها معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012: ص430)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (11) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	مستوى التغيير الإستراتيجي بصحة بيئية	8	0.921
2	متطلبات التخطيط الاستراتيجي بصحة بيئية	9	0.944

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
3	أثر التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وباء كورونا	8	0.901
4	الممارسات الإيجابية في التعامل مع أزمة كورونا	5	0.896
5	المستفاد من واقع التجربة وأثرها على التخطيط الاستراتيجي مستقبلاً	5	0.906
	<b>الثبات الكلي</b>	<b>35</b>	<b>0.972</b>

يوضح الجدول رقم (11) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.972) وهي درجة ثبات عالية، كما ترواحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.896، 0.944)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

1. أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في مديرية صحة بيشة جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (القدرة على التعامل مع الأزمات الصحية، وكذلك الوقوف على جاهزية خطط الطوارئ للأزمة، إضافة إلى عقد برامج تدريبية للتعريف بالأزمة وكيفية إدارتها، وتحفيز العاملين بناء على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمة).
2. أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مديرية صحة بيشة، ومن أبرز تلك المتطلبات (توفير الإمكانيات اللازمة للتعامل مع الأزمة، وكذلك وجود خطة استراتيجية للأزمات، إضافة إلى اتباع إجراءات ووسائل السلامة في التعامل مع الأزمة، ودعم عملية التدريب والتطوير للعاملين للتعامل مع الأزمة).
3. أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وباء كورونا، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على أن التخطيط الاستراتيجي يُساهم في (توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات في مواجهة وباء كورونا، وكذلك تحديد النظم والبرامج المستخدمة في التعامل مع تلك الجائحة، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي يؤثر على سير العمل إيجاباً تجاه الأزمة، وكذلك الكشف عن نقاط القوة والضعف في إدارة الأزمات).
4. أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على الممارسات الإيجابية في التعامل مع أزمة كورونا، ومن أبرز تلك الإيجابيات (تسخير كافة الجهود في سبيل إيجاد حل للأزمة، وكذلك أتباع الخطة الاستراتيجية الموضوعية مسبقاً، إضافة إلى الشفافية في التعامل مع واقع أزمة كورونا).
5. أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على الاستفادة من واقع تجربة كورونا وأثرها على التخطيط الاستراتيجي مستقبلاً، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي، وكذلك أهمية تضافر الجهود في حل الأزمات، إضافة إلى أن الاستثمار في تطوير خطط مواجهته الأزمات له دور فعال في التعامل مع الأزمات).

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تركزت في بعض الجوانب. هذه الدراسة وافقت أغلبية الدراسة السابقة في تناول متغيرات البحث الحالية ( التخطيط الاستراتيجي - التعامل مع أزمة كورونا ). هذه الدراسة تتفق مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي ما عدا دراسة ( الديراوي، 2020) استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل.

هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا دراسة تطبيقية على صحة بيئية. (على حد علم الباحث).

هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا دراسة تطبيقية على صحة بيئية. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في معرفة متغيرات الدراسة والعوامل المؤثرة عليها.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية. وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحق والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معينة أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية (أبو حليلة، 2013، ص45).

يعرف الغوطي (2017) التخطيط الاستراتيجي على أنه " التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل ".

يتكون التخطيط الاستراتيجي من عدة عناصر يجب مراعاتها لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكييف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية . (مساعدة، 2013:86).

تتضاعف أهمية التخطيط الاستراتيجي كلما تزايدت فوائد استخدامه، حيث يعتبر بعداً مهمة في رصد مستقبل المؤسسات والإدارات التي تحرص على تطبيقه، وترجع أهمية التخطيط الاستراتيجي إلى التالي: ( الزهراني، 2020: ص165) كما ترى بلقيس (2020) بأن مبررات التخطيط الاستراتيجي تكمن في تحليل أثر العوامل المرتبطة بها.

وتعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة. (سليم، 2013: ص70).

وبمعنى آخر كما يعرفها الحفني (2017) على إنها " خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالباً بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري مع فهم طبيعة أنشطة الوحدات المختلفة والسلطات المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات. (آل مداوي، 2017: ص325).

من واقع استقراء مفهوم الأزمة، وبحث الجوانب المختلفة وخاصة الجوانب ذات الطابع الإداري والسياسي وفي ضوء المعاصرة للنظم السياسية بصدد إدارتها للالتزامات المختلفة، خاصة تلك الأزمات المتعلقة بالصحة العامة تتعدد آليات مواجهه الأزمات كما ذكرها الشواورة (2011) في أهمية القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية.

### 3. الخلاصة:

تم التعرف على التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في مديرية صحة بيشة، وكذلك التعرف على مستوى أداء مستشفيات مديرية صحة بيشة في التعامل مع وباء كورونا، إضافة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في مستشفيات مديرية صحة بيشة، والتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وباء كورونا في مديرية صحة بيشة، إضافة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المستشفيات، والتعرف على معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي في مستشفيات مديرية صحة بيشة.

### 4. التوصيات:

نوصي بإقامة الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات في مديرية صحة بيشة حول التخطيط الاستراتيجية لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم التخطيطية، وإبقائهم على إطلاع بكل ما هو جديد في ذلك المجال. مع التحفيز المادي والمعنوي للقيادات في مديرية صحة بيشة ممن يمارسون التخطيط الاستراتيجي.

كما نوصي باستقطاب الكفاءات البشرية في مجال التخطيط والإدارة للعمل بمديرية صحة بيشة، بما يُعزز من قدرتها على التعامل بفاعلية مع الأزمة الحالية. استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات وتبادل المعلومات، بما يُساهم في توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب، بما يُساهم في حل المشكلات والحد من زيادة الأزمة.

### 1.4 المقترحات والبحوث المستقبلية:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحث بعض التوصيات لدراسات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:

1. إجراء دراسة تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا بالتطبيق على قطاعات أخرى وبمناطق أخرى.
2. إجراء دراسة تتناول المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجية بمديرية صحة بيشة خلال أزمة كورونا (كوفيد 19).
3. إجراء دراسة تتناول درجة توافر الكفايات اللازمة لدى القيادات بمديرية صحة بيشة لممارسة التخطيط الاستراتيجي خلال أزمة كورونا (كوفيد 19).
4. إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات بمديرية صحة بيشة.

## 5. المراجع:

1. أبو حليمة، عزيزة (2013). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة.
2. آل مداوي، عبير محفوظ محمد (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد. مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ع171، ج2.
3. بلقيس سمير المحيسن(2020) "الصفات القيادية ودورها في التخطيط الاستراتيجي التسويقي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة المثلث للعلوم الإدارية والاقتصادية، الأردن، مج 10، ع2.
4. الحفني، سامح أحمد زكي (2017). إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ع2.
5. الديراوي، حسن (2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات دراسة حالة معهد الامل للأيتام في قطاع غزة، المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف ميلة - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج 4، ع2.
6. الزهراني، عبد العزيز صالح محمد (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد الرابع العدد الأول.
7. السماعنة، سمير عبدالله (2016). أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، مجلة البحوث الأمنية، كلية الملك فهد الأمنية - مركز البحوث والدراسات، مج25، ع63.
8. الشواورة، أريج رجا(2011). أثر التخطيط الإستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات: دراسة تطبيقية على قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن .
9. العجمي، محمد حسنين (2013). الإدارة والتخطيط التربوي، ط3، عمان، دار المسيرة للطبع والنشر .
10. العناتي، ختام (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية، دراسات - العلوم التربوية، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج 45، ع4.
11. الغوطي، محمود محمد ( 2017 )، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية.
12. المجلاد، حمد بن كباد (2020). واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، ع5.
13. المطيري، بندر(2015). دور التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بالأزمات الوبائية من وجهة نظر العاملين بوزارة الصحة بمدينة الرياض، بحث مكمل لرسالة ( الماجستير ) - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
14. القرالة، عبدالمنعم (2015). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، مجلة جامعة البحر الأحمر . ع8، السودان للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
15. الوحيدي، محمد. (2015) تطوير التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم قبل المدرسي بالأردن. جامعة أم درمان. السودان.

16. بشر، بليغ (2020). استراتيجيات الدول في مواجهة الأزمات والكوارث أثناء جائحة كورونا: دراسة حالة مملكة البحرين، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المركز القومي للبحوث غزة، مج2، ع2.
17. بوحميد، ليلي. (2014): التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع1.
18. جعفر، يونس إبراهيم (2017). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، مج21، ع1.
19. زيادة، فهد محمد نعمان(2012)أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. سليم، سامي (2013). "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
21. عبدالحميد، محمد. (2020): أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي". رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، ليبيا.
22. عبوي، زيد منير(2017). الاستراتيجية الحديثة في ادارة التخطيط والتطوير، دار المعتر للنشر و التوزيع، ط1، عمان .
23. عياش، زبير (2017). إسهامات التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة أزمة مؤسسة فولكس فاكن لصناعة السيارات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، ع7.
24. مبارك، آية (2021). تأثير الأزمات الدولية في إعادة هيكلة النظام الدولي: دراسة حالة "أزمة كورونا". مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ع1.
25. مساعدة، ماجد(2013)الغدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات -حالات تطبيقية، دار المسيرة
26. موسى، بابكر. (2019): التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بولاية الخرطوم الفترة من 2015-2017). رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
27. منظمة الصحة العالمية (2020). العدوى بفيروس كورونا:

[/https://www.who.int/csr/disease/coronavirus\\_infections/ar](https://www.who.int/csr/disease/coronavirus_infections/ar)

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v3.27.2](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.27.2)