

## دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار التنظيمي (دراسة تطبيقية في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية)

### The Role of Strategic Planning in Supporting Organizational Innovation (an Applied Study in the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia)

إعداد:

الدكتور/ محمد علي الشهري<sup>1</sup>، الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي<sup>2</sup>

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا<sup>1</sup>

#### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، كما سعت إلى تحليل أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تعزيز الابتكار التنظيمي، بالإضافة إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودعم الابتكار التنظيمي تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (404) من العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الابتكار التنظيمي، كما تبين وجود تأثير دال لكل من الرؤية الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي في دعم الابتكار التنظيمي، حيث جاء التحليل الاستراتيجي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير. كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم أبعاد الدراسة تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، باستثناء وجود فروق في بُعد الخيار الاستراتيجي تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز تكامل ممارسات التخطيط الاستراتيجي وربطها مباشرة بمبادرات الابتكار التنظيمي، وتطوير أدوات التحليل الاستراتيجي لدعم اتخاذ قرارات مبتكرة، إلى جانب تحسين آليات اختيار البدائل الاستراتيجية بالاعتماد على التحليل العلمي ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، الابتكار التنظيمي، وزارة الصحة.

## The Role of Strategic Planning in Supporting Organizational Innovation (an Applied Study in the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia)

Dr. Mohamed Ali Alshehry<sup>1</sup>, Dr. Mohamed Salaheldien Mohamed Ali<sup>2</sup>

DBA, Business Administration College, Lincoln University, Malaysia<sup>1,2</sup>

### Abstract:

This study aimed to identify the role of strategic planning in supporting organizational innovation in the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia. It also sought to examine the impact of strategic planning dimensions—namely strategic vision, strategic mission, strategic objectives, strategic analysis, and strategic choice—on enhancing organizational innovation. In addition, the study investigated whether there are statistically significant differences in the level of strategic planning practices and organizational innovation attributed to gender, educational qualification. The study adopted the descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as the study tool. The instrument was administered to a sample of (404) employees working in the Ministry of Health in Saudi Arabia. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through a set of appropriate statistical techniques. The results revealed a statistically significant positive effect of strategic planning, with all its dimensions, on organizational innovation. All dimensions—strategic vision, mission, objectives, analysis, and choice—showed significant effects, with strategic analysis ranking as the most influential dimension. The findings also indicated no statistically significant differences in most study dimensions attributed to gender, educational qualification, except for differences in the strategic choice dimension in favor of males. Based on these findings, the study recommends strengthening the integration of strategic planning practices and linking them directly to organizational innovation initiatives, developing strategic analysis tools to support innovative decision-making, and improving mechanisms for selecting strategic alternatives based on scientific analysis and employee participation in decision-making.

**Keywords:** Strategic planning, organizational innovation, Strategic analytics, Ministry of Health.

## 1. المقدمة:

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات الإدارية التي تُوجّه المنظمات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، من خلال تحديد الرؤية والرسالة وصياغة السياسات والإجراءات الكفيلة بتحقيقها. فهو ليس مجرد عملية تنبؤية أو تخطيط للمستقبل، بل هو نهج فكري شامل يقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، واستشراف الفرص والتحديات، وتوظيف الموارد بطريقة رشيدة تضمن استدامة التميز التنظيمي.

يُعدّ مدخل التخطيط الاستراتيجي من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تمكّن المؤسسات من مواجهة التحديات المعاصرة والتعامل بفاعلية مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل. فهو يمثل عملية فكرية منهجية تتسم بالنظرة المستقبلية، تسعى من خلالها المؤسسة إلى وضع الخطط والإجراءات والعمليات الضرورية التي تُمكنها من تحقيق أهدافها طويلة المدى. (القرشي وآخرون، 2024).

ويُعدّ التخطيط الاستراتيجي كذلك أكثر أنواع التخطيط ملائمة للمؤسسات بمختلف أنواعها مقارنة بغيره من أساليب التخطيط التقليدية، لأنه يحدد المسار الذي تسلكه المؤسسة من واقعها الحالي نحو المستقبل الذي تطمح إلى تحقيقه. فهو يربط بين الوضع الراهن والرؤية المستقبلية من خلال تحديد الأهداف الكبرى، وصياغة السياسات العامة، وتخصيص الموارد بما يضمن الاستخدام الأمثل لها. (Şahin & Ak, 2018).

أن الأهداف الواسعة للتخطيط الاستراتيجي، سواء من حيث المدى الزمني الممتد أو النطاق المكاني الواسع لتطبيقه، جعلت منه مجالاً خصباً لتطور وتنوع الأساليب المستخدمة فيه، وفي هذا الإطار، يُعدّ تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات على اختلاف مستوياتها الإدارية رهيناً بتطوير منظوماتها الداخلية، وخاصة ما يتعلق بتنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها، تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، بما يضمن رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتعزيز قدراتها في إدارة مواردها البشرية (ابن خليفة والنحوي، 2023).

وشهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في الاهتمام بمفهوم الابتكار، بوصفه أحد أهم العناصر التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها وتنافسيتها. فقد أصبح الابتكار يمثل أحد الأساليب الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة التحديات المعاصرة والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة. ويُعزى هذا الاهتمام المتزايد إلى مجموعة من العوامل، أبرزها شدة المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال، والدور الحيوي الذي يلعبه الابتكار التنظيمي في تعزيز جاهزية المؤسسة وتطوير أدائها.

ويُعدّ الابتكار التنظيمي أحد الأشكال الأساسية للابتكار على مستوى المؤسسة، إذ يعكس مدى استعدادها لتبني الأفكار الجديدة وتطبيقها في واقع العمل. كما يرتبط بمجموعة من العوامل التي تشكّل الجاهزية التنظيمية، من بينها خصائص الهيكل التنظيمي، وطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، ومستوى التفاعل بين العاملين والإدارة، إضافة إلى الثقافة المؤسسية التي تؤثر بعمق في سلوك الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل (محمود، 2023م).

ويرى ثابت وثابت (2024م) أن بناء بيئة تنظيمية إيجابية تمثل الأساس في خلق الابتكار داخل المنظمات، حيث يساعد المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع في تحفيز العاملين وتمكينهم من المساهمة بأفكار جديدة قابلة للتطبيق، بما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة. ويشير الباحثان إلى أن الابتكار التنظيمي لا يتحقق بمعزل عن فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومكوناتها، بل يتطلب وعياً عميقاً بالعوامل المؤثرة فيها، سواء كانت هيكلية أو ثقافية أو بشرية.

وانطلاقاً من هذا، يتضح أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي هي علاقة تكاملية تتأسس على رؤية شمولية لمستقبل المنظمة، حيث يسهم التخطيط الاستراتيجي في رسم خارطة الطريق نحو الابتكار من خلال تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات التي تضمن تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع عملي. فالمنظمات التي تتبنى أساليب تخطيط إستراتيجي فعالة هي الأقدر على اكتشاف الفرص وتجاوز التحديات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وعليه، فإنّ البحث الحالي يسعى إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، من خلال استكشاف مستوى التفاعل بين التخطيط والابتكار في ضوء التطورات الإدارية الحديثة. وتنبع أهمية هذا الموضوع من كونه يمسّ جوهر العملية الإدارية في المؤسسات الحكومية، ويُسهم في تطوير آليات صنع القرار وتجويد الخدمات العامة. كما أن تسليط الضوء على هذه العلاقة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية يُعد ذا قيمة علمية وعملية، نظرًا للدور المحوري الذي تؤديه الوزارة في حياة المواطنين ورفاه المجتمع.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن القطاع الصحي في الوقت الراهن يتسم بتغيرات سريعة وتعقيدات متزايدة وحالة من عدم الاستقرار، وذلك نتيجة لعوامل متعددة في مقدمتها التطورات الكبيرة والمتلاحقة التي يشهدها هذا القطاع. وقد وضعت هذه التطورات المؤسسات الصحية أمام تحدٍ كبير يتعلق بقدرتها على استكشاف الفرص الجديدة من خلال ابتكار أساليب عمل تُمكنها من الاستمرار في أداء مهامها، وفي الوقت نفسه استثمار الفرص المتاحة بأقصى قدر ممكن.

كما واجهت هذه المؤسسات خلال السنوات الأخيرة تحديات عديدة ناجمة عن الأزمات العالمية، ومن أبرزها أزمة جائحة كورونا، التي دفعت المؤسسات الصحية إلى التركيز على رفع مستوى المعرفة لدى العاملين فيها، من خلال تهيئة بيئة عمل تشجع على تبادل المعرفة الضمنية والصريحة، وتحفيز الإنجاز عبر تشكيل فرق عمل فعّالة، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، بما يتيح الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم. وقد ساهم ذلك في تنمية القدرات الابتكارية للعاملين لمواجهة تلك التحديات والتغلب عليها، والحفاظ في الوقت ذاته على جودة الخدمات المقدمة (مهدي وآخرون، 2023م).

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بُذلت وما تزال تُبذل لتطوير التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات، إلا أن الواقع يشير إلى استمرار معاناة العديد منها من نقاط ضعف تقلل من فاعليتها وقدرتها على المنافسة في مختلف المجالات. وتواجه هذه المؤسسات صعوبات متعددة تعود إلى عوامل داخلية وخارجية تؤثر في بنيتها التنظيمية وفي طبيعة علاقاتها الإدارية والوظيفية، مما ينعكس على مستوى أدائها ويحد من قدرتها على إحداث التغيير المطلوب بصورة مقصودة ومخطط لها. كما أن كثرة من المؤسسات لا تزال بعيدة عن التفاعل الحيوي مع المجتمع، الأمر الذي يضعف دورها الفاعل في تحقيق التنمية ويجعلها بحاجة ماسة إلى تعزيز إنتاجيتها وفعاليتها، بما يتوافق مع متطلبات التجديد الاجتماعي والاقتصادي والمعرفي (عيسى وآخرون، 2023م).

وقد أولت وزارة الصحة في السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بتبني أساليب حديثة في التخطيط الاستراتيجي تركز على الابتكار كمحور رئيسي لتحسين الأداء، سواء من خلال تطوير الأنظمة الإلكترونية، أو تعزيز كفاءة الكوادر البشرية، أو تحسين آليات اتخاذ القرار. ويُعد ذلك انعكاسًا لتوجهات الدولة نحو التحول الوطني وتحقيق رؤية المملكة 2030 التي تُولي أهمية خاصة للابتكار في القطاع العام، وتؤكد على ضرورة رفع كفاءة الأداء الحكومي من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال.

ومن ذلك يمكن وضع السؤال الرئيس للبحث: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟

### ويتفرع من السؤال الرئيسي للبحث الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور الرؤية الاستراتيجية في تعزيز الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
2. كيف تسهم الأهداف والغايات الاستراتيجية في دعم الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر الرسالة الاستراتيجية في تنمية الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
4. ما دور التحليل الاستراتيجي في تحديد فرص الابتكار التنظيمي وتطويره في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
5. كيف يساهم الخيار الاستراتيجي في تحسين ممارسات الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودعم الابتكار التنظيمي تُعزى لمتغيرات مثل: الجنس، والمؤهل العلمي؟

### 2.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة. وذلك من خلال الأهداف التالية:

1. التعرف على دور الرؤية الاستراتيجية في تعزيز الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
2. الكشف عن أثر الأهداف الاستراتيجية في دعم الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
3. تحديد أثر الرسالة الاستراتيجية في تنمية الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
4. دراسة دور التحليل الاستراتيجي في تطوير ممارسات الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
5. التعرف على أثر الخيار الاستراتيجي في تحسين مستوى الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
6. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودعم الابتكار التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي.

### 3.1. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. الأهمية النظرية

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وربطها ب الابتكار التنظيمي في المؤسسات الحكومية، ولا سيما في القطاع الصحي.
2. تقدم إطارًا نظريًا حديثًا يوضح العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي) وبين أنواع الابتكار التنظيمي (الإداري والتقني).
3. تساهم في سد فجوة معرفية في الدراسات العربية التي تناولت التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي في القطاع الصحي تحديدًا.

#### 2.3.1. الأهمية العملية

1. تساعد الدراسة وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية في التعرف على مدى فاعلية ممارسات التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحفيز الابتكار التنظيمي وتحسين جودة الخدمات الصحية.

2. تمكّن صنّاع القرار والمسؤولين في القطاع الصحي من وضع خطط استراتيجية أكثر مرونة وابتكارًا تتماشى مع متطلبات التطور والتحديات الحديثة.

3. تقدم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير نظم العمل، وتحسين الأداء، وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات والتغيرات المستقبلية من خلال الابتكار التنظيمي.

#### 4.1. فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرؤية الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرسالة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الأهداف الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التحليل الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الخيار الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودعم الابتكار التنظيمي تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودعم الابتكار التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودعم الابتكار التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 2. الإطار النظري:

##### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي

##### 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد على

تحقيق هذه الأهداف، ويهتم ويركز على القرارات التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية، سواء التغييرات التي تتعلق بالنمو أو الانكماش. (Richard, 2009, p23)

وكما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه أسلوب منظم تقوم به المؤسسة من خلال وضع رؤية ورسالة للمؤسسة وإجراء تحليل للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وإجراء تحليل للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات ومن ثم وضع أهداف استراتيجية يمكن تحقيقها خلال فترة زمنية طويلة المدى (درادكة والثقفي، 2015، ص 186).

ويُعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "عملية ممنهجة لتحديد رؤية المنظمة، الرسالة الأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات واغتنام الفرص وتوقع التهديدات ومراقبة الإنجازات وتقييمها، وتكييف الإستراتيجية مع عائد مادي وغير مادي أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة" (بلحاج، 2023، ص6).

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت" (الخلواني، 2023، ص92).

## 2. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن فيما أوضحه درادكة والثقفي (2015) فيما يلي:

1- يساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.

2- زيادة القدرة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.

3- يساعد المديرين في وضع البدائل المناسبة للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة، وتشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية.

4- يساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.

5- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك.

ويرى الباحث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات تتجلى في دوره المحوري في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى، من خلال ترجمة التوجهات العامة إلى خطط وبرامج عملية قابلة للتنفيذ، كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

## مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

تُعدّ عملية التخطيط الاستراتيجي قائمة على مجموعة من المبادئ التي تضمن فاعلية التخطيط وتحقيق أهدافه بكفاءة، ومن أبرزها ما أوضحها (مرزوق، 2020) فيما يأتي:

(1) الواقعية، حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي على فهم الواقع الفعلي وإمكاناته المتاحة، مع مراعاة الأبعاد الثقافية والاقتصادية والسياسية والإدارية بما يضمن إمكانية التطبيق العملي.

(2) الالتزام، حيث تُنفذ الخطة الاستراتيجية وفق إجراءات واضحة وجدول زمني محدد، مع الالتزام بالأهداف المرسومة لضمان التوافق بين التخطيط والتنفيذ.

- (3) الشمول، فيقتضي التخطيط الجمع بين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وتنمية الموارد البشرية ضمن إطار متكامل يحقق التنمية الشاملة للمجتمع.
- (4) الاستمرارية، حيث تُعدّ الخطة الحالية امتدادًا للخطة السابقة وممهدة للخطة المستقبلية، بما يضمن الترابط والتكامل بين مراحل التخطيط المختلفة.
- (5) المرونة، فينبغي أن تتسم الخطة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة من خلال تعديل وسائل التنفيذ مع الحفاظ على ثبات الأهداف.
- (6) مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، حيث تتولى الجهات المركزية وضع واعتماد الخطة، بينما تُمنح الجهات التنفيذية صلاحيات التطبيق الميداني بما يعزز الفاعلية والنجاح.
- (7) المشاركة، حيث يعتمد التخطيط على تعاون جميع الجهات والمؤسسات وفئات المجتمع في إعداد الخطة وتنفيذها بما يحقق التوافق مع احتياجات المجتمع.
- (8) التنسيق، بحيث يتحقق نجاح الخطة من خلال التكامل والانسجام بين أهدافها ووسائل تنفيذها بما يمنع التعارض والازدواجية ويرفع كفاءة التنفيذ.
- (9) سهولة التنفيذ والمتابعة، فيجب أن تكون الخطة واضحة وقابلة للتطبيق، مع وجود نظام متابعة ورقابة مستمرة لاكتشاف الانحرافات ومعالجتها مبكرًا.
- (10) القيادة، حيث يُعدّ التخطيط الاستراتيجي من أبرز مسؤوليات القيادات، لما لها من دور في توجيه الرؤية وصياغة الأهداف وحسن استثمار الموارد.
- (11) الاستقرار، فالتخطيط يتطلب قدرًا من الاستقرار يضمن استمرارية التنفيذ، مع إمكانية التكيف مع التحولات طويلة الأجل والمتغيرات المستقبلية. (مرزوق، 2020).

## المحور الثاني: الابتكار التنظيمي

### 1- مفهوم الابتكار التنظيمي

يشير الابتكار إلى قدرة المنظمة على توليد أفكار ومفاهيم جديدة، وتبني أساليب تفكير غير تقليدية تسهم في تقديم منتجات أو خدمات أو ممارسات إدارية مبتكرة. كما يعكس الابتكار عملية متكاملة قائمة على إحداث تغيير إيجابي في طرق وأساليب العمل، بما يواكب التطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة، ويؤدي إلى إضافة قيمة جديدة داخل المنظمة. وقد تعددت مسميات الابتكار التنظيمي، إلا أن جوهره يتمثل في تبني منظمات الأعمال لسلوكيات وممارسات جديدة تنعكس على هياكلها التنظيمية، وخدماتها، وإجراءاتها الإدارية، في إطار متطور ينسجم مع متطلبات البيئة المحيطة، وبما يعزز مناخًا تنظيميًا داعمًا للأفكار الإبداعية (الحجاجة، 2024).

ويرى الباحث أن الابتكار التنظيمي لم يعد خيارًا تكميليًا للمنظمات، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة المنافسة والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. كما يرى أن قدرة المنظمة على ترسيخ ثقافة داعمة للابتكار، وتشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة، تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة. ويؤكد الباحث أن الابتكار التنظيمي يشكل محركاً رئيساً للتطوير المستمر، ويسهم في تعزيز مرونة المنظمات وقدرتها على الاستجابة الفعالة للتحديات المستقبلية.

## 2- أهمية الابتكار التنظيمي:

تتجلى أهمية الابتكار التنظيمي في دوره الحيوي في تعزيز ديناميكية بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تسعى المنظمات المبتكرة إلى تحقيق أهداف متعددة ترتبط بالتنمية المستدامة، ويُعد الابتكار المحرك الرئيس لنجاح المنظمات في ظل مطالبها المستمرة برفع مستويات الكفاءة والفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويظهر الابتكار التنظيمي كذلك في قدرة المنظمة على إحداث تغييرات في هيكلها الإدارية وإجراءاتها التشغيلية بما يمكنها من الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية المحيطة، وتعظيم الاستفادة من القيم المضافة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، وتوسيع نطاق المنتجات والأسواق، فضلاً عن تطوير أنظمة إدارية جديدة (الحاججة، 2024).

## 3- أبعاد الابتكار التنظيمي

وتتعدد أبعاد الابتكار التنظيمي وتتنوع تبعاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين وتباين السياقات التنظيمية التي يُدرس فيها، حيث سعى العديد من الباحثين إلى تصنيف هذه الأبعاد وفق طبيعة التغيير الذي يحدث داخل المنظمة. وفيما يأتي عرض لأبرز هذه الأبعاد:

### أولاً: الابتكار الإداري

يُعد الابتكار الإداري أحد أهم أبعاد الابتكار التنظيمي، إذ يتمثل في إحداث تغييرات إيجابية ومقصودة في الهياكل التنظيمية، والعمليات الإدارية، وأساليب العمل، بما يسهم في تحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة المنظمة. ويُعرّف الابتكار الإداري بأنه عملية تهدف إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة في الإدارة تُسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي (سيد، 2025).

### ثانياً: الابتكار التقني (التكنولوجي)

يُعرّف الابتكار التقني أو التكنولوجي بأنه نظام متكامل يتكون من مجموعة من التقنيات والعناصر الفرعية المترابطة، تعمل معاً لتحقيق أهداف محددة داخل المنظمة، ويُعد هذا النوع من الابتكار عملية تسعى من خلالها المنظمة إلى توظيف التكنولوجيا بوصفها مصدرًا رئيسًا للتميز التنافسي، من خلال تحسين المنتجات أو الخدمات أو طرق تقديمها (الحاججة، 2024).

## 3. الدراسات السابقة:

- دراسة الجهوري (2024) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الحاصلين على رتبة قسم فما فوق من الإداريين والفنيين في الجامعات اليمنية الحكومية بمحافظة حضرموت، حيث استخدمت العينة القصدية، وقد كانت نسبة استجابة العينة (76)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها ظهر توجد علاقة قوية جدا بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت بلغت (0.981)، وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجامعة، النوع، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

- دراسة موسى وآخرون (Mousa, et al (2024) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع التصنيع. هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في شركات التصنيع، واعتمدت على المنهج الكمي باستخدام استبانة، وبلغ عدد المشاركين (360) من المديرين/الإداريين، مع تحليل البيانات إحصائيًا (ارتباط وانحدار متعدد) باستخدام SPSS. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، مع إشارة إلى أهمية مكونات مثل المسح البيئي، ومشاركة الإدارة، ورسمية التخطيط، والتقنيات الاستراتيجية في تفسير تحسن الأداء (المالي وغير المالي).

- دراسة كافوك أوغلو وإشجي (Ekiz Kavukoğlu & İşci (2023) بعنوان: دور الوعي بالتخطيط الاستراتيجي كوسيط في تأثير الابتكار التنظيمي على التميز في الأعمال في المستشفيات. والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين الابتكار التنظيمي والتميز المؤسسي في المستشفيات، وبيان دور الوعي بالتخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط. واعتمدت الدراسة تصميمًا كميًا لاختبار نموذج العلاقات السببية. وأشارت النتائج إلى أن الوعي بالتخطيط الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين الابتكار التنظيمي والتميز المؤسسي، بما يعني أن أثر الابتكار التنظيمي على التميز يصبح أقوى وأكثر اتساقًا عندما يمتلك العاملون والإدارة وعيًا تخطيطيًا استراتيجيًا واضحًا.

- دراسة أوسينتسيف وخليليان (Osintsev & Khalilian (2023) بعنوان: "هل يتحسن أداء المؤسسة مع الابتكار والتخطيط الاستراتيجي؟". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار والتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في بيئة المستشفيات (قطاع عام/خاص). واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية عبر SmartPLS، وجمعت البيانات من عينة من مديري وموظفي مستشفيات. وأظهرت النتائج أن الابتكار يؤثر إيجابيًا في الأداء التنظيمي، كما أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيًا في الأداء التنظيمي، بما يدعم فكرة أن التخطيط الاستراتيجي يوفر إطارًا يرفع فاعلية تحويل المبادرات الابتكارية إلى نتائج أداء ملموسة.

- دراسة الغوري (2022) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية وذلك من خلال استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (300) موظف الإداريين سواء (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف اداري في الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية. حيث تم جمع البيانات من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة بشكل عشوائي. باستخدام التحليل الاحصائي وجدت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لرؤية والرسالة على الأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية كما تبين أن الأهداف الاستراتيجية، والمتابعة وتقييم الخطة تؤثر على الأداء المؤسسي، بينما لم يكن هناك تأثير دال احصائيًا للمشاريع والخطط التنفيذية على الأداء المؤسسي. أخيرا توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، باعتبار التخطيط الاستراتيجي لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات والدوائر الحكومية من مختلف الجوانب.

- دراسة البسيسبي والشماسي (2022) بعنوان: دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الى دور الريادة الاستراتيجية بأبعادها المبادرة، والعقل الريادي، وتحمل المخاطر، والمرونة، والرؤية) في الابتكار المنظمي بأبعاده الابتكار الإداري، والابتكار التقني او التكنولوجي، والابتكار الإضافي في وزارة الاقتصاد

والتخطيط بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الاقتصاد والتخطيط والبالغ عددهم (500) موظف، وبلغ حجم العينة (150) موظفا تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الانحدار الخطي البسيط لتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الريادة الاستراتيجية في الابتكار المنظمي، ووجود علاقة طردية متوسطة بين المبادرة والابتكار المنظمي وعلاقة طردية قوية بين العقل الريادي والابتكار المنظمي، وعلاقة عكسية متوسطة بين تحمل المخاطر والابتكار المنظمي، ووجود علاقة طردية قوية بين المرونة والرؤية، والنمو، والابتكار المنظمي، كما اشارت الى وجود مستوى أهمية متوسطة للابتكار المنظمي في وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية.

- **دراسة البنا وعبد المقصود (2022) Elbanna & Abdel-Maksoud** بعنوان: الابتكار التنظيمي ودور التخطيط الاستراتيجي: حالة قطاع الفنادق في دبي. والتي هدفت إلى فحص دور التخطيط الاستراتيجي (وخاصة المشاركة والمرونة في التخطيط) في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل قطاع الفنادق بدبي. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي لاختبار العلاقات بين المشاركة في التخطيط، والمرونة الاستراتيجية، والابتكار التنظيمي. وأظهرت النتائج أن المشاركة في التخطيط ترتبط إيجابياً بالمرونة، وأن المرونة ترتبط إيجابياً بالابتكار التنظيمي، كما تبين أن المرونة تتوسط أثر المشاركة في التخطيط على الابتكار التنظيمي.

- **دراسة دويكات وآخرون هدفت دراسة (2022) Dwikat et al.** بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي المنهجي والابتكار الاستراتيجي في الأعمال على الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع: حالة فلسطين. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي المنهجي وأثر الابتكار الاستراتيجي في الأعمال بوصفه مدخلاً ابتكارياً تنظيمياً/إدارياً في تحسين الأداء المستدام لدى المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، وطبقت على عينة من منشآت صناعية صغيرة ومتوسطة في فلسطين. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال لكل من التخطيط الاستراتيجي المنهجي والابتكار الاستراتيجي في الأعمال على الأداء المستدام، بما يؤكد أن التخطيط المنظم عندما يقترن بممارسات ابتكارية يعزز النتائج المؤسسية على المدى الطويل.

- **دراسة العتيبي (2020)** بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي والابتكار على الأداء التنظيمي لهيئة الهلال الأحمر السعودي. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي والابتكار على الأداء التنظيمي لهيئة الهلال الأحمر السعودي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال صحيفة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (212) عاملاً في الرياض وجدة غالبية العينة كانت من المتعلمين وذوي الخبرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط الاستراتيجي والابتكار مع الأداء التنظيمي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي يُعد من العوامل الرئيسة المؤثرة في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة المؤسسات في مختلف القطاعات، حيث أكدت غالبية الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي ومخرجات التطوير التنظيمي والمؤسسي. فقد ركزت دراسة الجهوري (2024) على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي داخل الجامعات الحكومية، بينما تناولت دراسة موسى وآخرون (2024) أثره في تحسين الأداء التنظيمي في

قطاع التصنيع، وأكدت أهمية عناصر التخطيط الاستراتيجي مثل المسح البيئي ومشاركة الإدارة في رفع كفاءة الأداء. كما أوضحت دراسة الغويري (2022) أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

وفيما يتعلق بالابتكار التنظيمي، فقد بينت دراسة كافوك أوغلو وإشجي (2023) أن الوعي بالتخطيط الاستراتيجي يعزز من أثر الابتكار التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي داخل المستشفيات، كما أشارت دراسة أوسينتسيف وخليليان (2023) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يوفر إطاراً فاعلاً لتحويل المبادرات الابتكارية إلى نتائج تنظيمية ملموسة، الأمر الذي يؤكد وجود ترابط وثيق بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير التخطيط الاستراتيجي واعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، كما تتفق معها في التركيز على المؤسسات الحكومية والقطاع الصحي بصورة جزئية. إلا أن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها المباشر على أثر التخطيط الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي داخل وزارة الصحة السعودية، وهو جانب لم يُتناول بصورة مباشرة في الدراسات السابقة، مما يمنح الدراسة الحالية أهمية علمية وعملية في سد الفجوة البحثية المتعلقة ببيئة القطاع الصحي الحكومي السعودي، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والتطويرية التي يشهدها القطاع الصحي ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030.

#### 4. منهجية البحث وإجراءاته:

##### 1.4. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وهو أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها.

##### 2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

وجدت بعض القيود استهداف كامل مجتمع الدراسة، لذا لجأ الباحث إلى استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لحصر عينة الدراسة والتي بلغ عددها (422) مبحوثاً، لتمثل هذه المجموعة كامل مجتمع الدراسة. وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، حيث تم استرداد (414) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (10) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (404) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبة (97.57%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

##### 3.4. أداة الدراسة:

كانت الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة. حيث أحتوى الاستبيان على أربع وثلاثون سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى.

وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات وهي النوع (الجنس)، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي وذلك لغرض وصف الخصائص الشخصية والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- الجزء الثاني: تضمن المتغير المستقل والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف والغايات الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، حيث احتوت على (25) فقرة لقياسها.

- الجزء الثالث: تضمن المتغير التابع والمتمثل في قياس تحسين الابتكار التنظيمي (الابتكار الإداري، الابتكار التقني)، حيث احتوت على (9) فقرات لقياسها.

#### 4.4. صدق أداة الدراسة وثباتها:

##### الصلاحية:

تم استخدام طريقتين لاختبار الاستبانة من أجل الوضوح وتقديم استبيان دراسة متماسك على درجة عالية من الدقة.

- أولاً، تم استخدام مصادر متعددة للبيانات مثل (المجلات، والأبحاث، والأطروحات، وشبكة الإنترنت العالمية، والمقالات) لتعيين وصقل النموذج والمقاييس.
- ثانياً، تم إجراء مراجعة شاملة تغطي جميع هياكل الدراسة بشكل شامل من قبل المحكمين الأكاديميين من جامعة لينكولن والممارسين المتخصصين في إدارة الأعمال. تمت إضافة بعض العناصر بينما تم إسقاط البعض الآخر بناءً على توصياتهم القيمة. كما تم إعادة صياغة البنود الأخرى لتصبح أكثر دقة لتحسين وتعديل أداة الدراسة.

##### الموثوقية:

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's Alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات. يشير هذا الاختبار إلى المدى الذي يكون فيه بدون تحيز أو خطأ وبالتالي يضمن قياساً متسقاً عبر العناصر المختلفة في الأداة. بعبارة أخرى، يمكن وصفها ببساطة بأنها الدقة في القياس التي تتضمن الاستقرار والاتساق.

يقصد بثبات الاستبيان (أداة الدراسة) وهي أن يعطي نفس النتائج تقريباً في حال تكرار تقديمه ضمن نفس الشروط في فترات زمنية مختلفة، يعبر عن الثبات إحصائياً من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا والذي تتراوح قيمته عموماً بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما زادت قيمة المعامل و اقتربت من الواحد دل ذلك على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع والعكس صحيح، وعلى العموم تشير أغلب الدراسات إلى اعتبار الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات في حال تجاوز المعدل قيمة 0.6، استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول (1) معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
0.934	34

جدول (2) معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

عدد الفقرات	المتغير	معامل كرونباخ ألفا
5	الرؤية الاستراتيجية	0.697
5	التخطيط الاستراتيجي	0.622
5	الأهداف والغايات الاستراتيجية	0.682
5	الرسالة الاستراتيجية	0.682

0.667	التحليل الاستراتيجي		5
0.684	الخيار الاستراتيجي		5
0.915		الإجمالي	25
0.714	الابتكار الإداري	الابتكار التنظيمي	5
0.684	الابتكار التقني		4
0.790		الإجمالي	9
	0.934	الإجمالي الكلي	34

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت (0.934) وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتكون جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60).

#### 5.4. المعالجة الإحصائية:

- اختبار (Kolmogorov - Smirnov): للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الاجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الاهمية النسبية.
- معامل (Cronbach Alpha): للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- معامل الارتباط لقياس نوع ودرجة الاثر بين متغيرات الدراسة.
- معمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression): لبيان مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

#### 5. نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة وتحليلها، مع التركيز على تقديم إجابات دقيقة للأسئلة البحثية التي تم طرحها في الفصل الأول. سيتم تقسيم هذا الفصل إلى عدة محاور رئيسية، بدءاً من نتائج وصف أفراد الدراسة، ثم عرض وتحليل نتائج الأسئلة البحثية، وأخيراً استعراض نتائج الفروض التي تم اختبارها في الدراسة.

#### 1.5. النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:

##### 1- النوع:

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	233	57.7%
أنثى	171	42.3%
المجموع	404	100.00%

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير النوع أن النسبة الأكبر كانت للذكور بنسبة (57.7%) وتكرار (233) بينما النسبة الأقل للذكور بنسبة (42.3%) وتكرار (171).

## 2- المؤهل العلمي:

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم	43	10.6%
دبلوم عالي	69	17.1%
بكالوريوس	269	66.58%
ماجستير	16	3.98%
دكتوراه	7	1.74%
المجموع	404	100.000%

يظهر جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي. توضح البيانات أن فئة البكالوريوس هي الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 269 فرداً، مشكلين نسبة 66.58% من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة من الحاصلين على درجة البكالوريوس. تليها فئة الدبلوم العالي، حيث بلغ عدد أفرادها 69 فرداً بنسبة 17.1% من إجمالي العينة. أما فئة الدبلوم فجاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد أفرادها 43 فرداً بنسبة 10.6%، وهو ما يعكس تمثيلاً مقبولاً نسبياً لهذه الفئة ضمن أفراد العينة. في حين جاءت فئة الماجستير في المرتبة الرابعة، حيث بلغ عدد أفرادها 16 فرداً بنسبة 3.98%، وأخيراً، جاءت فئة الدكتوراه كأقل الفئات تمثيلاً، حيث بلغ عدد أفرادها 7 أفراد بنسبة 1.74% من إجمالي العينة، مما يعكس محدودية مشاركة هذه الفئة في الدراسة.

## 3- سنوات الخبرة:

جدول (5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	72	17.8%
من 5 إلى أقل من 10	96	23.8%
من 10 إلى أقل من 15	105	26.0%
من 15 إلى أقل من 20	81	20.0%
20 سنة فأكثر	50	12.4%
المجموع	404	100.000%

يظهر جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. توضح البيانات أن فئة "من 10 إلى أقل من 15 سنة" هي الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 105 أفراد، مشكلين نسبة 26.0% من إجمالي العينة، تليها فئة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات"، حيث بلغ عدد أفرادها 96 فرداً بنسبة 23.8% من إجمالي العينة. أما فئة "من 15 إلى أقل من 20 سنة" فجاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد أفرادها 81 فرداً بنسبة 20.0%. وتأتي فئة "أقل من 5 سنوات" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ عدد

أفرادها 72 فردًا بنسبة 17.8% من إجمالي العينة. وأخيرًا، جاءت فئة "20 سنة فأكثر" كأقل الفئات تمثيلًا، حيث بلغ عدد أفرادها 50 فردًا بنسبة 12.4%.

4- المستوى الوظيفي:

جدول (6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
9.4%	38	قيادي
12.4%	50	إدارة عليا
20.3%	82	إدارة وسطى
26.0%	105	ممارس صحي (طبيب- ممرض- أخصائي- فني صحي)
17.8%	72	موظف إداري
14.1%	57	موظف دعم فني
100.000%	404	المجموع

يظهر جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المستوى الوظيفي. توضح البيانات أن فئة الممارس الصحي (طبيب- ممرض- أخصائي- فني صحي) هي الأكثر تمثيلًا بين أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 105 أفراد، مشكلين نسبة 26.0% من إجمالي العينة، تليها فئة الإدارة الوسطى، حيث بلغ عدد أفرادها 82 فردًا بنسبة 20.3% من إجمالي العينة. أما فئة الموظفين الإداريين فجاءت في المرتبة الثالثة، حيث بلغ عدد أفرادها 72 فردًا بنسبة 17.8%، وتأتي فئة موظفي الدعم الفني في المرتبة الرابعة، حيث بلغ عدد أفرادها 57 فردًا بنسبة 14.1% من إجمالي العينة. في حين جاءت فئة الإدارة العليا في المرتبة الخامسة، حيث بلغ عدد أفرادها 50 فردًا بنسبة 12.4%، حيث بلغ عدد أفرادها 38 فردًا بنسبة 9.4% من إجمالي العينة.

## 2.5. نتائج فرضيات الدراسة:

- نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على الابتكار التنظيمي بأبعاده (الابتكار الإداري، والابتكار التقني) في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، وذلك لقياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة بوصفها متغيرات مستقلة على الابتكار التنظيمي بوصفه متغيرًا تابعًا. وقد تم اختبار النموذج باستخدام كل من معامل الارتباط المتعدد (R)، ومعامل التحديد ( $R^2$ )، ومعامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ )، واختبار (F) لبيان معنوية النموذج ككل، إضافة إلى معاملات الانحدار (Beta) واختبار (T) لقياس معنوية تأثير كل بعد على حدة.

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) للفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	B	Std. Error	$\beta$	T	Sig.
الرؤية الاستراتيجية	0.250	0.069	0.170	3.627	0.000
الرسالة الاستراتيجية	0.161	0.069	0.101	2.330	0.000

0.000	4.555	0.203	0.069	0.313	الأهداف الاستراتيجية
0.000	5.889	0.266	0.067	0.397	التحليل الاستراتيجي
0.000	3.448	0.162	0.071	0.246	الخيار الاستراتيجي

## إحصاءات النموذج:

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي ككل على الابتكار التنظيمي

Sig.	R <sup>2</sup> المعدل	R <sup>2</sup>	R	T	β	قيمة F	β <sub>0</sub>	المتغير المستقل
0.000	0.420	0.421	0.649	17.099	0.649	292.384	7.783	التخطيط الاستراتيجي

يتضح من جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي كمتغير كلي على الابتكار التنظيمي، حيث أظهرت النتائج وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي، إذ جاءت جميع قيم (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على معنوية هذه التأثيرات.

وبالنظر إلى قيم معاملات الانحدار المعيارية (β)، يتضح تفاوت قوة تأثير الأبعاد المختلفة، حيث جاء التحليل الاستراتيجي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير (β = 0.266، T = 5.889)، مما يشير إلى أن هذا البعد يُعد الأكثر إسهامًا في تعزيز الابتكار التنظيمي، يليه الأهداف الاستراتيجية (β = 0.203، T = 4.555)، ثم الرؤية الاستراتيجية (β = 0.170، T = 3.627)، ثم الخيار الاستراتيجي (β = 0.162، T = 3.448)، وأخيرًا الرسالة الاستراتيجية (β = 0.101، T = 2.330)، والتي تُعد الأقل تأثيرًا نسبيًا رغم دلالتها الإحصائية.

وتشير هذه النتائج إلى أن جميع مكونات التخطيط الاستراتيجي تسهم في دعم الابتكار التنظيمي، إلا أن درجة هذا التأثير تختلف من بُعد إلى آخر، وهو ما يعكس أهمية التركيز بشكل أكبر على التحليل الاستراتيجي وصياغة الأهداف لتحقيق مستويات أعلى من الابتكار داخل المنظمة.

ومن ناحية أخرى، يوضح جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي ككل على الابتكار التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.649)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.421)، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي ككل يفسر ما نسبته (42.1%) من التباين في الابتكار التنظيمي، وهي نسبة تفسيرية جيدة تعكس أهمية هذا المتغير في التأثير على الابتكار التنظيمي.

كما أظهرت قيمة (F) البالغة (292.384) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير حقيقي للتخطيط الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري (β) (0.649)، وهي قيمة مرتفعة نسبيًا تشير إلى قوة التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي ككل. وبناءً على النتائج السابقة:

يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده على الابتكار التنظيمي" وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

ويرى الباحث أن هذه النتائج تعكس الدور الحيوي الذي تلعبه ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وخاصة التحليل الاستراتيجي، في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات الصحية، حيث يسهم التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تدعم الابتكار، كما أن وضوح الأهداف والرؤية يسهم في توجيه الجهود نحو تبني ممارسات إبداعية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

"نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرؤية الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل التعرف على إجابة الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرؤية الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).. تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (9) نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	$\beta_0$	قيمة F	$\beta$	T	R <sup>2</sup> المعدل	Sig.
الرؤية الاستراتيجية	21.156	121.263	0.481	11.012	0.230	0.000

يتضح من جدول رقم (9) أن قيمة معامل التأثير القياسي ( $\beta$ ) بلغت (0.481)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي متوسط نسبياً للرؤية الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي، أي أنه كلما تحسن مستوى الرؤية الاستراتيجية زاد مستوى الابتكار التنظيمي.

كما بلغت قيمة (T) (11.012) عند مستوى دلالة معنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن هذا التأثير دال إحصائياً ويمكن تعميمه على مجتمع الدراسة.

وأوضحت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  المعدل) البالغة (0.230) أن نموذج الانحدار يفسر حوالي (23.0%) من التباين في الابتكار التنظيمي من خلال متغير الرؤية الاستراتيجية، وهي نسبة تفسيرية جيدة نسبياً تعكس أهمية هذا المتغير في التأثير على الابتكار التنظيمي.

كما بلغت قيمة (F) للنموذج (121.263) عند مستوى دلالة معنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية ويعكس وجود تأثير معنوي للرؤية الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي.

تتفق نتيجة هذه الدراسة التي أظهرت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للرؤية الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي مع عدد من الدراسات السابقة، حيث أكدت دراسة (الغويري، 2022) وجود أثر دال لكل من الرؤية والرسالة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، مما يعكس أهمية وضوح التوجه الاستراتيجي في تحسين مخرجات العمل المؤسسي. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجهوري، 2024) التي أشارت إلى وجود علاقة قوية جداً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، مؤكدة أن وضوح الرؤية يسهم في تحقيق مستويات متقدمة من الأداء.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس الدور الحيوي للرؤية الاستراتيجية في خلق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار، حيث تعمل الرؤية الواضحة كإطار توجيهي يحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، ويساعد العاملين على توحيد جهودهم نحو تحقيق أهداف قائمة على الإبداع والتطوير، كما أن وضوح الرؤية يسهم في تقليل الغموض التنظيمي وتعزيز المبادرات الابتكارية، مما يعكس إيجاباً على مستوى الابتكار التنظيمي داخل وزارة الصحة.

- نتائج الفرضية الثانية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرسالة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل التعرف على إجابة الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرسالة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وذلك على النحو التالي

جدول رقم (10) نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	$\beta_0$	قيمة F	$\beta$	T	R <sup>2</sup> المعدل	Sig.
الرسالة الاستراتيجية	23.354	69.528	0.384	8.338	0.145	0.000

يتضح من جدول رقم (10) أن قيمة معامل التأثير القياسي ( $\beta$ ) بلغت (0.384)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي متوسط للرسالة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي، أي أنه كلما تحسن وضوح الرسالة الاستراتيجية زاد مستوى الابتكار التنظيمي داخل المنظمة.

كما بلغت قيمة (T) (8.338) عند مستوى دلالة معنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن هذا التأثير دال إحصائياً ويمكن تعميمه على مجتمع الدراسة.

وأوضحت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  المعدل) البالغة (0.145) أن نموذج الانحدار يفسر ما نسبته (14.5%) من التباين في الابتكار التنظيمي من خلال متغير الرسالة الاستراتيجية، وهي نسبة تفسيرية متوسطة تعكس وجود دور فعلي لهذا المتغير في التأثير على الابتكار التنظيمي، وإن كان أقل مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى.

كما بلغت قيمة (F) للنموذج (69.528) عند مستوى دلالة معنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية ويؤكد وجود تأثير معنوي للرسالة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي.

بناءً على النتائج السابقة: يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرسالة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي" وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرسالة الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الغويري، 2022) التي أكدت وجود أثر دال لكل من الرؤية والرسالة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، مما يعكس أهمية الرسالة في توجيه أنشطة المنظمة وتحسين مخرجاتها. كما تتسق هذه النتيجة مع دراسة (الجهوري، 2024) التي أوصت بضرورة صياغة رسالة واضحة تعكس طبيعة عمل المؤسسة وتسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

ويرى الباحث أن الرسالة الاستراتيجية تمثل الأساس الذي يحدد هوية المنظمة وطبيعة عملها، وبالتالي فإن وضوحها يسهم في توجيه سلوك العاملين نحو تبني ممارسات مبتكرة تتماشى مع أهداف المنظمة. كما أن الرسالة الواضحة تعزز من فهم العاملين لأدوارهم وتزيد من مستوى الالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الابتكار التنظيمي، إلا أن تأثيرها قد يكون أقل مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى مثل التحليل الاستراتيجي، نظراً لأنها تمثل إطاراً توجيهياً عاماً أكثر من كونها أداة تنفيذية مباشرة.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الأهداف الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

من أجل التعرف على إجابة الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الأهداف الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (11) نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	$\beta_0$	قيمة F	$\beta$	T	R <sup>2</sup> المعدل	Sig.
مستوى الأهداف الاستراتيجية	20.798	112.705	0.468	10.616	0.217	0.000

يتضح من جدول رقم (11) أن قيمة معامل التأثير القياسي ( $\beta$ ) بلغت (0.468)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي متوسط إلى قوي نسبياً لمستوى الأهداف الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي، أي أنه كلما كانت الأهداف الاستراتيجية أكثر وضوحاً ودقة، زاد مستوى الابتكار التنظيمي داخل المنظمة. كما بلغت قيمة (T) (10.616) عند مستوى دلالة معنوية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن هذا التأثير دال إحصائياً ويمكن تعميمه على مجتمع الدراسة.

وأوضحت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$  المعدل) البالغة (0.217) أن نموذج الانحدار يفسر ما نسبته (21.7%) من التباين في الابتكار التنظيمي من خلال متغير الأهداف الاستراتيجية، وهي نسبة تفسيرية جيدة تعكس الدور المهم الذي تلعبه الأهداف في دعم الابتكار داخل المنظمة.

كما بلغت قيمة (F) للنموذج (112.705) عند مستوى دلالة معنوية (Sig = 0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، ويؤكد وجود تأثير معنوي للأهداف الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي.

بناءً على النتائج السابقة: يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الأهداف الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي" وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الأهداف الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي.

تتفق نتيجة هذه الدراسة التي أظهرت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للأهداف الاستراتيجية على الابتكار التنظيمي مع ما توصلت إليه دراسة (الجهوري، 2024)، والتي أكدت أهمية تبني الأهداف الاستراتيجية المبنية على احتياجات المستفيدين في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تسهم الأهداف الواضحة في توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق نتائج متميزة.

ويرى الباحث أن الأهداف الاستراتيجية تمثل الأداة التنفيذية الأكثر وضوحاً داخل عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تتحول من خلالها الرؤية العامة إلى برامج عمل قابلة للتطبيق، وبالتالي فإن وضوح الأهداف وقابليتها للقياس يساهمان بشكل مباشر في توجيه الموارد والجهود نحو مجالات الابتكار. كما أن الأهداف المحددة تعزز من المساءلة التنظيمية وتحفز العاملين على البحث عن أساليب جديدة وأكثر كفاءة لتحقيقها، مما يفسر قوة تأثير هذا البعد نسبياً مقارنة بغيره.

**نتائج الفرضية الرابعة والتي تنص على:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التحليل الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من أجل التعرف على إجابة الفرضية الرابعة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التحليل الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وذلك على النحو التالي:

## جدول رقم (12) نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

Sig.	R <sup>2</sup> المعدل	T	β	قيمة F	β <sub>0</sub>	المتغير المستقل
0.000	0.260	11.936	0.512	142.460	20.342	مستوى التحليل الاستراتيجي

يتضح من جدول رقم (12) أن قيمة معامل التأثير القياسي (β) بلغت (0.512)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي قوي نسبياً لمستوى التحليل الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي، وهو ما يعني أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة التحليل الاستراتيجي داخل المنظمة، زاد مستوى الابتكار التنظيمي. كما بلغت قيمة (T) (11.936) عند مستوى دلالة معنوية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن هذا التأثير دال إحصائياً ويمكن تعميمه على مجتمع الدراسة.

كما بلغت قيمة (F) للنموذج (142.460) عند مستوى دلالة معنوية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، ويؤكد وجود تأثير معنوي قوي للتحليل الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي.

بناءً على النتائج السابقة: يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التحليل الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي" وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التحليل الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي.

تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Mousa et al., 2024) التي أكدت أهمية المسح البيئي ( Environmental Scanning) كأحد مكونات التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي، حيث يساهم تحليل البيئة الداخلية والخارجية في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بتعزيز الابتكار داخل المنظمة.

ويرى الباحث أن التحليل الاستراتيجي يمثل البعد الأكثر تأثيراً في الابتكار التنظيمي، نظراً لدوره المباشر في فهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبتكرة قائمة على معلومات دقيقة. كما أن التحليل الاستراتيجي الفعال يساهم في تقليل درجة عدم التأكد، ويدعم القدرة على التكيف مع التغيرات، وهو ما يهيئ بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار، خاصة في المؤسسات الصحية التي تتسم ببيئتها بدرجة عالية من التعقيد والتغير المستمر.

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الخيار الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## جدول رقم (13) نتائج استخدام الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

Sig.	R <sup>2</sup> المعدل	T	β	قيمة F	β <sub>0</sub>	المتغير المستقلة
0.000	0.225	10.854	0.470	117.810	20.782	الخيار الاستراتيجي

يتضح من جدول رقم (13) أن قيمة معامل التأثير القياسي (β) بلغت (0.470)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي متوسط إلى قوي نسبياً لمستوى الخيار الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي، أي أنه كلما كانت عملية اختيار البدائل الاستراتيجية أكثر كفاءة وملاءمة، ارتفع مستوى الابتكار التنظيمي داخل المنظمة.

كما بلغت قيمة (T) (10.854) عند مستوى دلالة معنوية (Sig = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن هذا التأثير دال إحصائياً ويمكن تعميمه على مجتمع الدراسة. كما بلغت قيمة (F) للنموذج (117.810)

عند مستوى دلالة معنوية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، ويؤكد وجود تأثير معنوي للخيار الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي.

بناءً على النتائج السابقة: يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الخيار الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي" وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الخيار الاستراتيجي على الابتكار التنظيمي.

تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Mousa et al., 2024) التي أكدت أن استخدام الأدوات والتقنيات الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة، يسهم في تحسين الأداء التنظيمي، وهو ما يرتبط بقدرة المنظمة على تبني حلول مبتكرة.

ويرى الباحث أن الخيار الاستراتيجي يمثل المرحلة الحاسمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم من خلاله ترجمة نتائج التحليل الاستراتيجي إلى قرارات عملية، وبالتالي فإن جودة اختيار البدائل الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر في قدرة المنظمة على تبني الابتكار.

**الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودعم الابتكار التنظيمي تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار نتائج هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لدراسة الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق حسب متغير المؤهل العلمي.

#### جدول (14) اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	Sig
الرؤية الاستراتيجية	ذكر	233	20.1888	2.13518	0.292	402	0.770
	أنثى	171	20.1287	1.91767			
الرسالة الاستراتيجية	ذكر	233	19.7082	1.98502	0.188	402	0.851
	أنثى	171	19.6725	1.73487			
الأهداف الاستراتيجية	ذكر	233	20.2361	2.02572	1.356-	402	0.176
	أنثى	171	20.5029	1.85147			
التحليل الاستراتيجي	ذكر	233	19.7554	2.11833	0.628-	402	0.531
	أنثى	171	19.8830	1.87814			
الخيار الاستراتيجي	ذكر	233	20.4206	1.99437	2.242	402	*0.026
	أنثى	171	19.9766	1.92798			
التخطيط الاستراتيجي ككل	ذكر	233	100.3090	7.58508	0.203	402	0.839
	أنثى	171	100.1637	6.35120			

0.754	402	0.314-	2.07911	19.7210	233	ذكر	الابتكار الإداري
			1.83911	19.7836	171	أنثى	
0.582	402	0.551	1.75678	15.7639	233	ذكر	الابتكار التقني
			1.74895	15.6667	171	أنثى	
0.909	402	0.114	3.24715	35.4850	233	ذكر	الابتكار التنظيمي ككل
			2.67266	35.4503	171	أنثى	

يتضح من نتائج اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم الأبعاد تعزى للجنس، باستثناء بُعد الخيار الاستراتيجي الذي جاء لصالح الذكور. ويعكس ذلك أن الممارسات الاستراتيجية والابتكارية تُطبق بشكل مؤسسي متقارب، مع وجود اختلاف محدود في المشاركة في اتخاذ القرار

#### جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات Sum of (Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	4.547	4	1.137	0.270	0.897
	داخل المجموعات	1678.670	399	4.207		
	المجموع الكلي	1683.218	403			
الرسالة الاستراتيجية	بين المجموعات	1.862	4	0.466	0.130	0.971
	داخل المجموعات	1424.078	399	3.569		
	المجموع الكلي	1425.941	403			
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	3.557	4	0.889	0.231	0.921
	داخل المجموعات	1538.233	399	3.855		
	المجموع الكلي	1541.790	403			
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	9.456	4	2.364	0.578	0.679
	داخل المجموعات	1632.868	399	4.092		
	المجموع الكلي	1642.324	403			
الخيار الاستراتيجي	بين المجموعات	12.393	4	3.098	0.792	0.531
	داخل المجموعات	1561.735	399	3.914		
	المجموع الكلي	1574.129	403			
التخطيط الاستراتيجي (ككل)	بين المجموعات	15.106	4	3.776	0.075	0.990
	داخل المجموعات	20192.142	399	50.607		
	المجموع الكلي	20207.248	403			

0.984	0.095	0.374	4	1.495	بين المجموعات	الابتكار الإداري
		3.952	399	1576.753	داخل المجموعات	
			403	1578.248	المجموع الكلي	
0.466	0.896	2.753	4	11.012	بين المجموعات	الابتكار التقني
		3.073	399	1225.939	داخل المجموعات	
			403	1236.950	المجموع الكلي	
0.880	0.297	2.715	4	10.860	بين المجموعات	الابتكار التنظيمي (ككل)
		9.147	399	3649.784	داخل المجموعات	
			403	3660.644	المجموع الكلي	

يتضح من جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودعم الابتكار التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويشير ذلك إلى أن الممارسات المؤسسية تعتمد على الأنظمة والإجراءات الموحدة أكثر من اعتمادها على المستوى التعليمي، مما يعزز تقارب الأداء بين العاملين، حيث بلغت قيمة ( $F = 0.075$ ) للتخطيط الاستراتيجي (ككل) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.990$ )، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي في محور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده. وتدعم هذه النتيجة دراسة (Mousa et al. (2024) التي أوضحت أن تحسين الأداء التنظيمي يعتمد على جودة ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومكوناته، وليس على المتغيرات الشخصية للعاملين، وفيما يتعلق بالابتكار التنظيمي، تتفق النتائج مع دراسة البسيبي والشماسي (2022) التي أشارت إلى أن الابتكار التنظيمي يتأثر بعوامل تنظيمية مثل الريادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي، وليس بالخصائص الفردية كالجنس.

## 6. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالتالي:

1. تعزيز تكامل ممارسات التخطيط الاستراتيجي وربطها بشكل مباشر بمبادرات الابتكار التنظيمي داخل وزارة الصحة.
2. تطوير وصياغة رؤية استراتيجية واضحة ومحدثة وربطها بتوجهات الابتكار لضمان توجيه الجهود نحو الإبداع.
3. تعزيز وضوح الرسالة الاستراتيجية ونشرها بين العاملين وربطها بالممارسات اليومية الداعمة للابتكار.
4. صياغة أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس وربطها بمؤشرات أداء تعزز الابتكار التنظيمي.
5. تطوير أدوات التحليل الاستراتيجي وتفعيل استخدامها في دعم اتخاذ قرارات مبتكرة داخل المؤسسة.
6. تحسين آليات اختيار البدائل الاستراتيجية بالاعتماد على التحليل العلمي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
7. تعزيز تكافؤ الفرص في المشاركة في اتخاذ القرار الاستراتيجي خاصة في الأبعاد المرتبطة بالخيار الاستراتيجي.

## 7. المراجع:

## 1.7. المراجع العربية

- ابن خليفة، سامي، والنجوي، خالد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في الجامعات العربية. مجلة العلوم الإدارية، 15(3)، 101-130.
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الرعاية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 6(2)، 1-31.
- ثابت، مؤمن زياد، وثابت، هدى محمد. (2024). المناخ التنظيمي وأثره على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة للموظفين الإداريين لمجموعة إنجازات للخدمات في إمارة الشارقة. مجلة البحوث التجارية، 46(3)، 561-588.
- الجهوري، حسين عبدالقادر محسن. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت. مجلة الدراسات الاجتماعية، 30(2)، 122-152.
- الحجاج، دعاء أحمد سليمان. (2024). أثر الاستشراف الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الخلواني، علي أحمد يحيى. (2023). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، 27، 10-90.
- درادكة، أمجد، والتقفي، طارق (2015). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالأقسام العلمية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية، 31(5)، 174-240.
- سيد، شروق السيد. (2025). تأثير رفاهية الموظف على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة أسوان. مجلة رابة الدولية للعلوم التجارية، 4(14)، 2243-2266.
- البيسي، غالية محمد، والشماسي أريج عبدالرحمن. (2022). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(6)، 64-88.
- عيسى، فرح علي رمضان، ولويس، إسماعيل، وبلقو، مؤيد عبدالوهاب قانوجي بن مهار. (2023). التخطيط الاستراتيجي: مفهومه وتحدياته وجهة النظر الإسلامية في معالجته. مجلة كلية الشريعة والقانون بأسبوط، 35(5)، 1207-1256.
- القرشي، أحمد محسن، وحسن، هدى حسن، ورشيدة، السيد أحمد. (2024). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعات: دراسة نظرية. دراسات تربوية واجتماعية، 30(1)، 124-158.
- محمود، إسرائ محمد. (2023). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنظيم الانفعالي والابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمحافظات الحدودية. المجلة العالمية لعلوم الرياضة، 11، 251-288.
- مرزوق، فاروق جعفر. (2020). استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي بالتعليم العام في مصر: رؤية مستقبلية. العلوم التربوية، 28(4)، 75-154.

مهدي، أنس خليل، وإدريس، الفاضل تيمان، وعلي، مالك النعيم محمد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين في العراق من وجهة نظر القيادات الإدارية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 2022م، 7 (3)، 56-80.

## 2.7. المراجع الإنجليزية:

- Alotaibi, H. (2020). Impact of Strategic Planning and Innovation on Organisational Performance of the Saudi Red Crescent Authority, *International Journal of Management Excellence*, 14.(3), 2292- 1684.
- Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M. N. (2022). The influence of systematic strategic planning and strategic business innovation on the sustainable performance of manufacturing SMEs: The case of Palestine. *Sustainability*, 14(20), 13388. <https://doi.org/10.3390/su142013388>
- Ekiz Kavukoğlu, T., & İşci, E. (2023). The mediating role of strategic planning awareness in the impact of organizational innovation on business excellence in hospitals. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2023-0155>
- Elbanna, S., & Abdel-Maksoud, A. (2022). Organizational innovation and the role of strategic planning: The case of the Dubai hotel industry. *Management & Sustainability: An Arab Review*, 2(2), 109–125. <https://doi.org/10.1108/MSAR-09-2022-0045>
- Mousa, K. M., Ali, K. A., & Gurler, S. (2024). Strategic planning and organizational performance: An empirical study on the manufacturing sector. *Sustainability*, 16(15), 6690. <https://doi.org/10.3390/su16156690>
- Osintsev, N., & Khalilian, B. (2023). Does organizational performance increase with innovation and strategic planning? *Journal of Operational and Strategic Analytics*, 1(1), 25–33.
- Şahin, S., & Ak, Ö. F. (2018). A new approach to school management: Determination of student related risks according to the internal control. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4).672-690.

جميع الحقوق محفوظة IJRSP © (2026) (الدكتور/ محمد علي الشهري، الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.80.6>