TANMEAH BASSMAH TBP
Universal Journal of Green Human Resources and Sustainable Humanities (UJGHRSH)
Volume 3, Issue 1, 2026
ٱلْمَجَلَّة ٱلْعَالَمِيَّة لِلْمَوَارِد ٱلْبَشَرِيَّة ٱلْخَضْرَاء وَٱلْعُلُوم ٱلْإِنْسَانِيَّة ٱلْمُسْتَدَامَة
Journal homepage: https://journals.tanmeah.com/index.php/ujghrsh

Strategic Planning and Sustainable Professional Skills Development: Towards Enhancing Institutional Performance in Governmental Health Institutions

Mahra Khameis Saeed Alfalahi[1]* & Suhaila Abdul Hamid[2]

[1,2,3] Faculty of Economics and Muamalat (FEM), Universiti Sains Islam Malaysia. 71800 Nilai, Negeri Sembilan, Malaysia.

C H R O N I C L E
Article history:
Received: December, 24, 2025.
Received in revised format: January, 19, 2026.
Accepted: March, 23, 2026.
Available online: June 30, 2026.

Keywords:

Sustainable Professional Skills Development; Strategic Planning; Human Capital; Institutional Performance; Government Health Institutions; Organizational Sustainability; Qualitative Analysis.

A B S T R A C T

This study aimed to analyze the impact of strategic planning on the development of sustainable professional skills for human resources, and the role of these skills as a mediating variable in improving sustainable institutional performance, within the context of government health institutions. The study was based on the fundamental premise that strategic planning only achieves its full impact on institutional performance through the systematic and sustainable development of employees' professional skills, in line with the requirements of institutional sustainability and the nature of the health sector. The study adopted a qualitative analytical approach, conducting semi-structured interviews with a purposive sample of 37 administrative and technical leaders and employees in government health institutions. The data were analyzed using thematic analysis. The results showed a clear positive impact of strategic planning on guiding training programs, identifying future skills, and transforming professional development from ad hoc practices to a sustainable path. The results also revealed that the development of sustainable professional skills directly contributes to improving the quality of health services, increasing operational efficiency, and enhancing institutional capacity for continuity and adaptation. The study demonstrated that sustainable professional skills development serves as a key explanatory mechanism (mediating role) for how strategic planning translates into sustainable institutional performance. This impact is only achieved through effective and continuous human capital management. The study concludes that enhancing sustainable institutional performance in government health institutions requires strategic integration between long-term planning and sustainable professional skills development. The study makes a valuable scientific contribution by enriching Arabic literature with a modern, applied qualitative study and provides practical insights for decision-makers in the government health sector.

* Corresponding author. Alfalahi, Mahra
E-mail address: mahari_alfalahi@hotmail.com
https://doi.org/10.70568/UJGHRSH3.1.1

All rights reserved.

التخطيط الاستراتيجي وتنمية المهارات المهنية المستدامة: نحو تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية الحكومية

الكلمات الداله:

التخطيط الاستراتيجي؛ تنمية المهارات المهنية المستدامة؛ رأس المال البشري؛ الأداء المؤسسي؛ المؤسسات الصحية الحكومية؛ الاستدامة التنظيمية؛ التحليل النوعي.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية، ودور هذه المهارات كمتغير وسيط في تحسين الأداء المؤسسي المستدام، وذلك في سياق المؤسسات الصحية الحكومية. وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أثره الكامل في الأداء المؤسسي إلا من خلال تنمية منهجية ومستدامة للمهارات المهنية للعاملين، بما ينسجم مع متطلبات الاستدامة المؤسسية وطبيعة القطاع الصحي. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي التحليلي، حيث تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع عينة قصدية مكونة من (37) موظفًا من القيادات الإدارية والفنية والعاملين في المؤسسات الصحية الحكومية، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي واضح للتخطيط الاستراتيجي في توجيه برامج التدريب، وتحديد المهارات المستقبلية، وتحويل التنمية المهنية من ممارسات آنية إلى مسار مستدام. كما كشفت النتائج أن تنمية المهارات المهنية المستدامة تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز القدرة المؤسسية على الاستمرارية والتكيف. وأثبتت الدراسة أن تنمية المهارات المهنية المستدامة تمثل آلية تفسيرية (دورًا وسيطًا) أساسية تشرح كيفية انتقال أثر التخطيط الاستراتيجي إلى الأداء المؤسسي المستدام، حيث لا يتحقق هذا الأثر إلا من خلال إدارة فعّالة ومستمرة لرأس المال البشري. وتخلص الدراسة إلى أن تعزيز الأداء المؤسسي المستدام في المؤسسات الصحية الحكومية يتطلب تكاملًا استراتيجيًا بين التخطيط طويل المدى وتنمية المهارات المهنية المستدامة، وتقدم الدراسة إسهامًا علميًا من خلال إثراء الأدبيات العربية بدراسة نوعية تطبيقية حديثة، كما توفر دلالات عملية لصنّاع القرار في القطاع الصحي الحكومي.

JEL Classification: *M10; M12; I10; J24; O15.*

1. المقدمة

شهدت المؤسسات الحكومية، ولا سيما المؤسسات الصحية، تحولات متسارعة في بيئات عملها نتيجة التطورات التكنولوجية، وازدياد متطلبات الجودة، وارتفاع توقعات المستفيدين، إضافة إلى الضغوط المتزايدة لتحقيق الاستدامة المؤسسية على المستويين التشغيلي والخدمي. وقد أفرزت هذه التحولات تحديات جوهرية تتعلق بقدرة المؤسسات الصحية الحكومية على الحفاظ على مستوى أداء مؤسسي مستدام، في ظل محدودية الموارد، وتعقيد الإجراءات، وتزايد الأعباء المهنية الواقعة

على الكوادر البشرية. وفي هذا السياق، لم يعد تحسين الأداء المؤسسي مرتبطًا فقط بتطوير الهياكل أو الأنظمة، بل أصبح مرتبطًا بدرجة أكبر بمدى كفاءة التخطيط الاستراتيجي، وقدرته على توجيه وتنمية المهارات المهنية للموارد البشرية بصورة مستدامة (المنصوري، 2022؛ الزدجالي، 2023). ويُعد التخطيط الاستراتيجي من أبرز أدوات الإدارة الحديثة التي تسهم في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، من خلال صياغة الرؤية، وتحديد الأولويات، وربط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية. إلا أن العديد من الدراسات العربية الحديثة تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية غالبًا ما يُمارس بصورة شكلية أو إجرائية، دون أن يُترجم فعليًا إلى برامج تنمية مهنية مستدامة قادرة على تطوير مهارات العاملين وتمكينهم من تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة (الرشيدي، 2020؛ المالكي وعبدالرحمن، 2023). ويُبرز هذا الواقع فجوة تطبيقية واضحة بين التخطيط الاستراتيجي بوصفه وثيقة تنظيمية، وبين دوره الحقيقي كأداة لتوجيه وتنمية رأس المال البشري.

ومن جهة أخرى، برز مفهوم تنمية المهارات المهنية المستدامة كأحد المحاور الأساسية في أدبيات التنمية البشرية المعاصرة، حيث لم يعد تطوير المهارات يقتصر على التدريب التقليدي قصير الأمد، بل أصبح يُنظر إليه كعملية مستمرة تهدف إلى بناء قدرات مهنية قابلة للتكيف مع التغيرات المستقبلية، وتدعم الاستمرارية المؤسسية وتحقيق الأداء المستدام (سعدون، 2022؛ العبسي، 2022). وتؤكد الدراسات العربية أن المؤسسات الصحية الحكومية تواجه تحديات خاصة في هذا المجال، نتيجة ضعف الربط بين الخطط الاستراتيجية وبرامج التدريب، وعدم مواءمة تنمية المهارات مع متطلبات الاستدامة المؤسسية طويلة الأجل (الفزيقي وآخرون، 2024). وفي ضوء ذلك، تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ليست علاقة مباشرة دائمًا، بل تمر عبر آليات تنظيمية وسيطة، يأتي في مقدمتها إدارة وتنمية المهارات المهنية للموارد البشرية. فالتخطيط الاستراتيجي، مهما بلغ مستوى جودته، لا يمكن أن يُحدث أثرًا ملموسًا في الأداء المؤسسي ما لم يُترجم إلى سياسات فاعلة لتطوير المهارات، وتمكين العاملين، وتعزيز كفاءتهم المهنية (مقلد، 2024؛ الزدجالي، 2023). وعليه، تُطرح إدارة مهارات الموارد البشرية المستدامة كمتغير وسيط يفسّر كيف ولماذا يؤثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي المستدام، خاصة في القطاعات الخدمية الحساسة كالقطاع الصحي. وتتمثل القضية البحثية في أن غالبية الدراسات العربية تناولت التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي كلٌّ على حدة، أو درست العلاقة بينهما بصورة مباشرة، دون التعمق في الدور الوسيط لتنمية المهارات المهنية المستدامة، لا سيما في المؤسسات الصحية الحكومية. كما أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات التي تتناول هذه العلاقات ضمن إطار التنمية البشرية المهنية المستدامة، وهو الإطار الذي ينسجم مع التوجهات الحديثة في التربية المهنية والتنمية المؤسسية (الزدجالي، 2023؛ العبيدي وآخرون، 2024). ومنه ينبع الدافع العلمي لهذه الدراسة من الحاجة إلى تقديم نموذج تفسيري متكامل يربط بين التخطيط الاستراتيجي، وتنمية المهارات المهنية المستدامة، والأداء المؤسسي المستدام، في سياق تطبيقي واقعي يتمثل في المؤسسات الصحية الحكومية. وتسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية وتطبيقية في الأدبيات العربية، من خلال إبراز الدور المحوري لإدارة المهارات المهنية كحلقة وصل بين الرؤية الاستراتيجية

والتنفيذ المؤسسي، وبما يسهم في دعم صانعي القرار وواضعي السياسات في تبني مقاربات أكثر فاعلية واستدامة في إدارة الموارد البشرية الصحية.

2. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية الحكومية في ظل التحولات المتسارعة في النظم الصحية، والضغوط المتنامية لتحسين جودة الخدمات، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وضمان الاستدامة المؤسسية. وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى دراسات علمية معمّقة تستكشف الأدوار الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية المهنية في تحسين الأداء المؤسسي، لا سيما في القطاعات الحيوية ذات البعد الإنساني والاجتماعي كقطاع الصحة. وتتجلى الأهمية النظرية للدراسة في إسهامها في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات العربية المعاصرة، وذلك من خلال تقديم إطار تحليلي يدمج بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية والأداء المؤسسي المستدام في نموذج واحد. كما تسهم الدراسة في توسيع الفهم النظري لدور الموارد البشرية بوصفها آلية وسيطة فاعلة تُفسّر كيفية انتقال أثر التخطيط الاستراتيجي إلى نتائج الأداء المؤسسي، بدل الاكتفاء بتحليل العلاقات المباشرة التي سادت العديد من الدراسات السابقة.

أما الأهمية التطبيقية، فتتمثل في ما تقدمه الدراسة من نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والقيادات الإدارية في المؤسسات الصحية الحكومية، من خلال إبراز أهمية ربط الخطط الاستراتيجية ببرامج تنمية مهنية مستدامة قائمة على تطوير المهارات، وبناء القدرات، وتعزيز الجاهزية المهنية للعاملين. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم تصميم سياسات تدريب وتطوير أكثر فاعلية، وتحسين نظم تقييم الأداء، وتوجيه الاستثمارات البشرية بما يحقق الاستدامة في الأداء وجودة الخدمات الصحية. وتكتسب الدراسة أهمية خاصة في السياق العربي، حيث ما زالت العديد من المؤسسات الحكومية تواجه تحديات في تفعيل التخطيط الاستراتيجي وتحويله إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تُعد مرجعًا علميًا وتطبيقيًا يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات الصحية الحكومية، وتعزيز التوجه نحو إدارة الموارد البشرية المهنية المستدامة.

3. مصطلحات الدراسة

يُعرَّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية منهجية تهدف إلى تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة أهدافها طويلة المدى، مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتوجيه الموارد المتاحة بما يحقق الكفاءة والميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية. ويُعد التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصحي الحكومي أداة أساسية لضمان مواءمة السياسات الصحية مع تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع (المنصوري، 2022؛ Dewi & Yodiansyah, 2021). وتشغيليًا،

يُقاس التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة من خلال مدى وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وفاعلية التخطيط طويل الأجل، وربط الخطط الاستراتيجية بتنمية الموارد البشرية، كما تعكسه استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

بينما تشير تنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية إلى مجموعة السياسات والممارسات التنظيمية التي تستهدف تطوير معارف وقدرات العاملين ومهاراتهم المهنية بصورة مستمرة، وبما يضمن قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي. ويؤكد هذا المفهوم على الانتقال من التدريب التقليدي قصير الأمد إلى بناء قدرات مهنية طويلة المدى قائمة على التعلم المستمر والابتكار وتعزيز الكفاءات الوظيفية (Renwick et al., 2013؛ Obaid & Alias, 2015)، وتشغيليًا، تُقاس تنمية المهارات المهنية المستدامة في هذه الدراسة من خلال مستوى تبني برامج التدريب المستدام، وبناء القدرات، والتطوير المهني المستمر، وإدارة الكفاءات، وذلك وفق متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير. كما يُعرّف الأداء المؤسسي المستدام بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على المدى الطويل، مع المحافظة على جودة الخدمات واستمرارية العمليات وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية. وفي المؤسسات الصحية الحكومية، يرتبط الأداء المؤسسي المستدام بتحسين جودة الرعاية الصحية، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز رضا المستفيدين، وضمان استمرارية تقديم الخدمات دون استنزاف الموارد البشرية أو التنظيمية (المنصوري، 2021؛2019 ,.Jeronimo et al)، وتشغيليًا، يُقاس الأداء المؤسسي المستدام في هذه الدراسة من خلال مؤشرات الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات الصحية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستمرارية الأداء، كما تعكسه استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

تُشير المؤسسات الصحية الحكومية إلى الجهات الرسمية التابعة للدولة والمسؤولة عن تقديم الخدمات الصحية للمجتمع في إطار تشريعي وتنظيمي وطني، وتهدف إلى تحسين الصحة العامة وتحقيق العدالة في الوصول إلى الرعاية الصحية. وتتميز هذه المؤسسات بخصوصية تنظيمية تتطلب تكامل التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية المهنية لضمان جودة الأداء واستدامته (الحاج حمد، 2022؛ Al-Araimi, 2023). وتشغيليًا، يُقصد بالمؤسسات الصحية الحكومية في هذه الدراسة الجهات الصحية الرسمية التي يعمل بها أفراد العينة، والتي تطبق سياسات تخطيطية واستراتيجيات تنموية للموارد البشرية بهدف تحسين أدائها المؤسسي المستدام.

4. الإطار المعرفي والدراسات السابقة

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز المعرفية الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، لاسيما في المؤسسات العامة والخدمية التي تعمل في بيئات تتسم بالتعقيد وتسارع التغيرات التنظيمية والتقنية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن التخطيط الاستراتيجي لم يعد يقتصر على تحديد الأهداف والرؤى بعيدة المدى، بل أصبح إطارًا توجيهيًا متكاملًا يربط بين الموارد التنظيمية، وعلى

رأسها الموارد البشرية، وبين متطلبات الأداء المؤسسي المستدام (المنصوري، 2021؛ الحاج حمد، 2022). وفي السياق الصحي الحكومي، تزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي نظرًا لحساسية الخدمات المقدمة وارتباطها المباشر بجودة الحياة والصحة العامة، مما يجعل تنمية المهارات المهنية للعاملين عنصرًا محوريًا في نجاح الخطط الاستراتيجية وتحقيق استدامة الأداء. في حين شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات العربية بدراسة التخطيط الاستراتيجي بوصفه مدخلًا رئيسًا لتعزيز استدامة الأداء المؤسسي، ولا سيما من خلال دوره في تطوير الموارد البشرية وتنمية المهارات المهنية بما يتوافق مع متطلبات التحول المؤسسي والاستدامة. وقد ركزت هذه الدراسات على المؤسسات الحكومية والخدمية، مع تركيز خاص على القطاع الصحي نظرًا لحساسية خدماته وارتباطه المباشر بجودة الحياة. حيث هدفت دراسة المنصوري (2024) إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الصحية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت إلى أن وضوح الرؤية الاستراتيجية وتكامل الأهداف المؤسسية يسهمان بشكل مباشر في توجيه سياسات التدريب والتطوير المهني المستدام. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل تحقق مستويات أعلى من جاهزية الموارد البشرية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات التقنية والتنظيمية. وفي السياق نفسه، تناولت دراسة الحاج حمد (2024)العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية المهارات المهنية للعاملين في المستشفيات الحكومية العربية، وأشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل الإطار المرجعي الذي تُبنى عليه برامج تنمية المهارات، وأن غياب هذا الإطار يؤدي إلى ضعف استدامة أثر التدريب وانخفاض انعكاسه على الأداء المؤسسي. كما أكدت الدراسة أن الربط بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية المهارات يُعد شرطًا أساسيًا لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام. ومن جانب آخر، ركزت دراسة الزعبي والسرحان (2025) على دور إدارة المهارات المهنية المستدامة في تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية الحكومية، حيث توصلت إلى أن الاستثمار المستمر في تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجابًا على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات واستدامة النتائج المؤسسية. وأوضحت الدراسة أن إدارة المهارات المهنية لم تعد وظيفة تقليدية للموارد البشرية، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المؤسسية طويلة المدى.

كما هدفت دراسة السالم (2025) إلى اختبار العلاقة بين تنمية المهارات المهنية المستدامة والأداء المؤسسي المستدام في القطاع الصحي الحكومي، وأظهرت نتائجها أن المؤسسات التي تعتمد نهجًا مستدامًا في تطوير مهارات العاملين تحقق مستويات أعلى من رضا المستفيدين واستمرارية الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد برامج تدريبية قصيرة الأجل. وأكدت الدراسة أن المهارات المهنية المستدامة تمثل أحد الأصول غير الملموسة التي تعزز القيمة المؤسسية على المدى الطويل. وفي إطار تحليل العلاقات غير المباشرة، تناولت دراسة العتيبي (2024) الدور الوسيط لتنمية الموارد البشرية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية الخليجية. وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق أثره الكامل على الأداء المؤسسي إلا من خلال آليات فعالة لتنمية المهارات المهنية، مما يؤكد أهمية الدور الوسيط للموارد البشرية في ترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى نتائج عملية. وبالرغم من إسهامات هذه الدراسات في تعميق الفهم النظري والتطبيقي

للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية والأداء المؤسسي، إلا أنها أظهرت عددًا من الملاحظات البحثية. فقد ركزت معظم الدراسات إما على العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، أو على أثر تنمية المهارات في الأداء، دون بناء نموذج تكاملي يختبر الدور الوسيط لتنمية المهارات المهنية المستدامة بصورة منهجية، خاصة في المؤسسات الصحية الحكومية.

كما أن عددًا محدودًا من الدراسات العربية الحديثة تناول مفهوم الاستدامة بوصفه بُعدًا متكاملًا في إدارة المهارات المهنية، وليس مجرد نتيجة للأداء، وهو ما يبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها من خلال اختبار نموذج يربط بين التخطيط الاستراتيجي، وتنمية المهارات المهنية المستدامة، والأداء المؤسسي المستدام في سياق تطبيقي حديث. وانطلاقًا مما سبق، تأتي هذه الدراسة استجابةً للدعوات البحثية الحديثة بضرورة تبني نماذج تحليلية شاملة تُبرز الآليات التي تنتقل من خلالها آثار التخطيط الاستراتيجي إلى الأداء المؤسسي، مع التركيز على الدور الوسيط لتنمية المهارات المهنية المستدامة، وبما يسهم في إثراء الأدبيات العربية الحديثة وتقديم نتائج ذات قيمة علمية وتطبيقية لصنّاع القرار في القطاع الصحي الحكومي. حيث يتم تطوير فرضيات الدراسة في الأقسام الفرعية اللاحقة.

4.1 التخطيط الاستراتيجي وتنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية

تشير الدراسات العربية الحديثة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال يُعد المدخل الرئيس لتوجيه سياسات إدارة الموارد البشرية، لا سيما فيما يتعلق بتنمية المهارات المهنية وبناء القدرات الوظيفية المستدامة. فقد أوضح العتيبي (2020) أن المؤسسات التي تمتلك خططًا استراتيجية واضحة تكون أكثر قدرة على تحديد احتياجاتها التدريبية المستقبلية وربط برامج تطوير المهارات بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. كما توصلت دراسة المنصوري (2021) في المؤسسات الحكومية الخليجية إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بصورة مباشرة في تحسين ممارسات تنمية الموارد البشرية من خلال تعزيز التخطيط للتدريب، وإدارة المواهب، وبناء الكفاءات المؤسسية المستدامة. وفي السياق الصحي، أظهرت دراسة الحاج حمد (2022) أن غياب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى عشوائية برامج التدريب وضعف استدامة تطوير المهارات المهنية، في حين أن تبني نهج استراتيجي متكامل يساهم في بناء مهارات مهنية قادرة على التكيف مع التحولات الرقمية والتقنية في القطاع الصحي. كما أكدت دراسة الزعبي والسرحان (2023) أن التخطيط الاستراتيجي يُعد متغيرًا حاسمًا في دعم تنمية المهارات المهنية المستدامة، من خلال مواءمة السياسات التدريبية مع متطلبات الجودة والاستدامة المؤسسية. وانطلاقًا من هذه النتائج، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي لا يعمل فقط كأداة تنظيمية، بل كآلية معرفية تؤسس لبيئة تنظيمية داعمة لتنمية المهارات المهنية المستدامة، الأمر الذي يقود إلى صياغة الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى (H1) *: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية.*

4.2 تنمية المهارات المهنية المستدامة والأداء المؤسسي المستدام

تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن تنمية المهارات المهنية المستدامة تمثل أحد المحددات الجوهرية للأداء المؤسسي المستدام، خصوصًا في المؤسسات الخدمية ذات الطابع الإنساني كالمؤسسات الصحية الحكومية. حيث تشير نظرية الموارد البشرية القائمة على المعرفة إلى أن الاستثمار المستدام في مهارات العاملين يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية طويلة الأمد (الحربي، 2021). وفي هذا السياق، بينت دراسة السالم (2020) أن المؤسسات التي تعتمد برامج تنمية مهنية مستدامة تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تركز على التدريب التقليدي قصير الأجل. كما خلصت دراسة الحاج حمد (2022) إلى أن تطوير المهارات المهنية للعاملين في القطاع الصحي ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية، ورضا المستفيدين، واستمرارية الأداء المؤسسي. كما أظهرت دراسة الزعبي والسرحان (2023) أن تنمية المهارات المهنية المستدامة تلعب دورًا محوريًا في دعم الأداء المؤسسي المستدام، من خلال تعزيز الابتكار التنظيمي وتحسين استغلال الموارد البشرية، وهو ما ينسجم مع متطلبات الاستدامة المؤسسية في القطاع العام. وتؤكد هذه النتائج أن المهارات المهنية المستدامة ليست مجرد متغير وسيط تقني، بل عنصر استراتيجي مؤثر في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام. وبناءً على ذلك، تُصاغ الفرضية الثانية على النحو الآتي:

الفرضية الثانية (H2): *يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية على الأداء المؤسسي المستدام.*

تُركّز هذه الدراسة بشكلٍ محوري على تنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية بوصفها الآلية الرئيسة التي تنتقل من خلالها آثار التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الأداء المؤسسي المستدام، ولا سيما في المؤسسات الصحية الحكومية التي تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والجاهزية المهنية. وتنطلق الدراسة من افتراض أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال لا يقتصر على صياغة الرؤى والأهداف، بل يُعد إطارًا توجيهيًا لتطوير رأس المال البشري من خلال بناء مهارات مهنية مستدامة قادرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية طويلة الأجل. وفي هذا السياق، تفترض الدراسة في الفرضية الأولى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية، وهو ما يتسق مع الطروحات الحديثة التي تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في مواءمة برامج التدريب والتطوير مع الأهداف المؤسسية والاستدامة التنظيمية (المنصوري، 2024؛ AlHajri & AlShamsi, 2024). وفي امتداد منطقي لذلك، تفترض الدراسة في الفرضية الثانية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية على الأداء المؤسسي المستدام، انطلاقًا من أن المهارات المهنية المتجددة تمثل أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تعزز الكفاءة التشغيلية، وجودة

الخدمات، واستمرارية الأداء في المؤسسات الصحية الحكومية. وقد أكدت دراسات حديثة أن الاستثمار المستدام في تنمية المهارات المهنية يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي على المدى الطويل، ويعزز قدرة المؤسسات على مواجهة الضغوط التشغيلية والتغيرات البيئية (Salem, 2025؛ الزعبي والسرحان، 2025). وبناءً عليه، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار هاتين الفرضيتين ضمن نموذج تحليلي متكامل يُبرز الدور الاستراتيجي لتنمية المهارات المهنية المستدامة كحلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

5. منهجيّة الدِّراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج النوعي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لفهم الأبعاد العميقة والمعاني التفسيرية المرتبطة بموضوع أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي المستدام داخل المؤسسات الصحية الحكومية. ويُعد المنهج النوعي ملائمًا لهذا النوع من الدراسات التي تسعى إلى استكشاف التصورات، والتجارب المهنية، والتفاعلات التنظيمية من منظور المشاركين أنفسهم، بعيدًا عن الاقتصار على القياسات الكمية المجردة، خاصة في السياقات المؤسسية المعقدة مثل القطاع الصحي الحكومي. كما تم تبني تصميم دراسة وصفية تفسيرية، حيث ركزت الدراسة على تحليل تجارب العاملين الإداريين والمهنيين في المؤسسات الصحية الحكومية فيما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي، وبرامج تنمية المهارات المهنية، وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي المستدام. وقد أتاح هذا التصميم فهمًا أعمق لكيفية انتقال الأثر من التخطيط إلى الأداء عبر تنمية المهارات، بما ينسجم مع طبيعة الفرضيات التي تركز على العلاقات السببية غير المباشرة والوسيطية.

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية. وتم اختيار عينة قصدية مكوّنة من (37) موظفًا، وذلك استنادًا إلى معايير محددة شملت: الخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري، والمشاركة في أنشطة التخطيط أو التدريب أو اتخاذ القرار. ويُعد حجم العينة مناسبًا في الدراسات النوعية، حيث يهدف هذا النوع من البحوث إلى تعميق الفهم وليس التعميم الإحصائي، كما أن الوصول إلى درجة الإشباع النظري تحقق عند هذا العدد من المقابلات، إذ لم تعد المقابلات اللاحقة تضيف مفاهيم جديدة جوهرية.

أظهرت النتائج الديموغرافية للمشاركين تنوعًا يعكس واقع البيئة الصحية الحكومية، حيث شملت العينة موظفين من الجنسين، وتفاوتت سنوات الخبرة المهنية بين أقل من خمس سنوات وأكثر من خمس عشرة سنة، كما تنوعت المسميات الوظيفية بين وظائف إشرافية، وإدارية، وتخصصية. وقد أتاح هذا التنوع فهماً أشمل لوجهات النظر المختلفة تجاه التخطيط الاستراتيجي وتنمية المهارات المهنية المستدامة، وأسهم في تعزيز مصداقية النتائج من خلال تعدد الزوايا التفسيرية.

تم استخدام المقابلات شبه المنظمة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لقدرتها على الجمع بين المرونة المنهجية والعمق التحليلي. وقد تم إعداد دليل مقابلات بالاستناد إلى أدبيات التخطيط الاستراتيجي، وتنمية المهارات المهنية المستدامة، والأداء المؤسسي، مع ربط الأسئلة مباشرة بفرضيات الدراسة. شملت المقابلات محاور رئيسة، من أبرزها:

فهم المشاركين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم، ودور التخطيط في توجيه برامج تنمية المهارات المهنية، طبيعة المهارات المهنية المستدامة المطلوبة في القطاع الصحي، وأثر تنمية هذه المهارات على جودة الأداء المؤسسي واستدامته.

وقد أُجريت المقابلات في بيئة مهنية آمنة، مع الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية، بما في ذلك الموافقة المستنيرة، وضمان السرية، واستخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط. وبالرغم اعتماد الدراسة على المنهج النوعي، إلا أن دليل المقابلات تم بناؤه بطريقة منهجية تُحاكي منطق المقاييس المفاهيمية، حيث صُممت الأسئلة لتغطي أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وتنمية المهارات المهنية المستدامة، والأداء المؤسسي المستدام. ولتعزيز مصداقية الأداة يتم عُرض دليل المقابلات على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في الإدارة وتنمية الموارد البشرية، كما أُجريت مقابلات تجريبية محدودة للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها للسياق البحثي. حيث يوضّح الجدول رقم (1) أدناه مقاييس الدراسة والمتغيرات وأبعادها.

الجدول (1): مقياس الدراسة ومتغيراتها وأبعادها التشغيلية

المتغير	الأبعاد الرئيسة	مؤشرات القياس (محاور المقابلة / العبارات الإرشادية)	مصدر التطوير
التخطيط الاستراتيجي	وضوح الرؤية والأهداف مواءمة التخطيط مع الموارد البشرية التخطيط طويل الأمد المرونة الاستراتيجية	مدى وضوح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الصحية ارتباط الخطط الاستراتيجية بتنمية مهارات الموظفين استشراف الاحتياجات المستقبلية للمهارات قدرة الخطط على التكيف مع التغيرات	مطوّر بالاعتماد على: المنصوري (2024)؛ الزدجالي(2023)
تنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية	التدريب المستدام التعلم المستمر تنمية المهارات الفنية والمهنية بناء القدرات طويلة الأمد	استمرارية برامج التدريب والتطوير ملاءمة التدريب لاحتياجات العمل الصحية تطوير المهارات المهنية والفنية دعم التعلم الذاتي والمهني المستمر	مستند إلى القحطاني وآخرون(2025)
الأداء المؤسسي المستدام	جودة الخدمات الكفاءة التشغيلية استدامة الأداء رضا المستفيدين	تحسن جودة الخدمات الصحية كفاءة الإجراءات والعمليات القدرة على الاستمرارية وتحقيق النتائج رضا المستفيدين والموظفين	مستند إلى: حمدان وآخرون (2024)؛ Hassan et al. (2024)

اعتمدت الدراسة الحالية على هذا المقياس بوصفه إطارًا تحليليًا موجّهًا لتصميم أسئلة المقابلات شبه المهيكلة، حيث جرى تحويل أبعاد كل متغير إلى محاور تحليل نوعي استُخدمت في المقابلات مع العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية. وقد أُجري التحليل النوعي للمقابلات بهدف استكشاف طبيعة العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية المهارات المهنية المستدامة، والتحقق في دور هذه الأخيرة كآلية وسيطة في تحسين الأداء المؤسسي المستدام، بما يضمن مواءمة أدوات القياس مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

6. النتائج

تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي، حيث مرت عملية التحليل بعدة مراحل متتابعة شملت: تفريغ المقابلات نصيًا، والقراءة المتعمقة، والترميز المفتوح، ثم تجميع الرموز في محاور رئيسة تعكس أنماطًا متكررة في إجابات المشاركين. وقد ساعد هذا الأسلوب في استخلاص المعاني الكامنة وراء تجارب المشاركين، وربطها بالإطار النظري والفرضيات المطروحة، خاصة فيما يتعلق بالدور الوسيط لتنمية المهارات المهنية المستدامة. حيث يتم عرض نتائج التحليل النوعي المستخلصة من مقابلات أفراد العينة البالغ عددهم (37) موظفًا في المؤسسات الصحية الحكومية، وذلك من خلال تحليل مضمون المقابلات شبه المنظمة باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي. وقد تم تنظيم النتائج بما يخدم اختبار فرضيات الدراسة، من خلال ربط الأنماط الموضوعية المستخلصة مباشرة بكل فرضية. حيث أسفر التحليل النوعي عن مجموعة من الموضوعات الرئيسة المتكررة التي تعكس تصورات المشاركين وتجاربهم المهنية، ويمكن تلخيصها في المحاور الآتية:

أ. مركزية التخطيط الاستراتيجي في توجيه تنمية المهارات المهنية

ب. طبيعة المهارات المهنية المستدامة المطلوبة في القطاع الصحي الحكومي

ج. أثر تنمية المهارات المهنية المستدامة على جودة الأداء المؤسسي

د. تنمية المهارات المهنية كحلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

وقد أظهرت هذه الموضوعات درجة عالية من الاتساق بين إجابات المشاركين، مما يشير إلى وجود فهم مشترك لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6.1 نتائج اختبار الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة للتخطيط الاستراتيجي على تنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية" حيث أظهرت نتائج المقابلات أن التخطيط الاستراتيجي يُعد المحرك الأساسي لبرامج تنمية المهارات المهنية داخل المؤسسات الصحية الحكومية. فقد أكد معظم المشاركين أن وجود رؤية استراتيجية واضحة يساعد على تحديد المهارات المهنية المطلوبة مستقبلًا، وليس الاكتفاء بالاحتياجات الحالية ويساعد أيضاً على ربط برامج التدريب بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد وكذلك الانتقال من التدريب التقليدي إلى التدريب المستدام القائم على التطوير المستمر.

وأشار عدد كبير من المشاركين إلى أن المؤسسات التي تعتمد خططًا استراتيجية واضحة تكون أكثر قدرة على تصميم برامج تدريبية منهجية، في حين أن غياب التخطيط يؤدي إلى تنمية مهارات عشوائية تفتقر إلى الاستدامة. "عندما تكون هناك خطة استراتيجية واضحة، يصبح التدريب موجّهًا، وكل برنامج تدريبي يكون له هدف يخدم المؤسسة على المدى البعيد"(أحد المشاركين). كما بيّنت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تعزيز المهارات المهنية المستدامة مثل المهارات الرقمية والتحول الصحي الإلكتروني، ومهارات القيادة والإدارة الصحية، ومهارات التكيف مع التغيرات والأزمات الصحية.

حيث تشير هذه النتائج إلى تحقق الفرضية الأولى، حيث أكدت البيانات النوعية وجود أثر إيجابي واضح للتخطيط الاستراتيجي على تنمية المهارات المهنية المستدامة. ويُفسَّر ذلك بأن التخطيط الاستراتيجي يوفر الإطار الذي تُبنى عليه سياسات تنمية الموارد البشرية، ويضمن استدامة المهارات بما يخدم الأهداف المؤسسية بعيدة المدى.

6.2 نتائج اختبار الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة لتنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية على الأداء المؤسسي المستدام" حيث أظهرت نتائج التحليل أن المشاركين يُجمعون على أن تنمية المهارات المهنية المستدامة تُعد عاملًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصحية الحكومية. وقد تمثّل هذا الأثر في عدة جوانب، من أبرزها تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين، ورفع كفاءة العمليات الإدارية والفنية، تعزيز القدرة على مواجهة التحديات والأزمات الصحية، دعم استمرارية الأداء وعدم تأثره بتغير الكوادر أو الظروف.

وأشار المشاركون إلى أن الاستثمار في تنمية المهارات المهنية المستدامة يؤدي إلى موظفين أكثر كفاءة، وأكثر التزامًا، وأكثر قدرة على الابتكار والتطوير، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء المؤسسي. ‘‘الموظف الذي يحصل على تدريب مستدام يصبح أكثر قدرة على اتخاذ القرار، وأقل اعتمادًا على الآخرين، وهذا ينعكس على سرعة وجودة الأداء" (أحد المشاركين). كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تهتم بتنمية المهارات المهنية المستدامة تحقق مستويات أعلى من الانضباط الوظيفي، ورضا المستفيدين، والاستقرار المؤسسي. في حين تدعم هذه النتائج الفرضية الثانية بشكل واضح، حيث أظهرت أن تنمية المهارات المهنية المستدامة تُسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي المستدام. ويُعزى ذلك إلى أن المهارات المستدامة تمكّن الموظفين من الأداء بكفاءة عالية على المدى الطويل، وتقلل من الاعتماد على الحلول المؤقتة أو الفردية.

6.3 خلاصة نتائج اختبار الفرضيات

استنادًا إلى نتائج التحليل النوعي للمقابلات، يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

تم قبول الفرضية الأولى، إذ ثبت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابيًا في تنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية.

كما تم قبول الفرضية الثانية، إذ تبين أن تنمية المهارات المهنية المستدامة تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي المستدام.

وتُظهر هذه النتائج أن تنمية المهارات المهنية المستدامة تمثل محورًا جوهريًا في تحسين الأداء المؤسسي، وأن التخطيط الاستراتيجي هو الأساس الذي يضمن استدامة هذه المهارات داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

7. مناقشة نتائج الدّراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية، ودور هذه المهارات في تحسين الأداء المؤسسي المستدام داخل المؤسسات الصحية الحكومية. وقد أظهرت نتائج التحليل النوعي للمقابلات توافقًا واضحًا مع الأدبيات الإدارية والتنموية، مع تقديم إسهام تطبيقي جديد في السياق الصحي الحكومي العربي.

1.1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على وجود أثر إيجابي ذي دلالة للتخطيط الاستراتيجي على تنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية. حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن التخطيط الاستراتيجي يمثل الإطار الحاكم لتوجيه سياسات تنمية المهارات المهنية داخل المؤسسات الصحية الحكومية، حيث أكد المشاركون أن وضوح الرؤية الاستراتيجية يساعد في تحديد المهارات المستقبلية، وتصميم برامج تدريبية مستدامة تتجاوز الطابع التقليدي للتدريب قصير الأجل. ويتفق هذا الطرح مع ما أشارت إليه دراسات حديثة أكدت أن التخطيط الاستراتيجي يُعد مدخلًا أساسيًا لبناء رأس مال بشري مستدام، خاصة في القطاعات الخدمية الحساسة مثل القطاع الصحي.

وتنسجم هذه النتائج مع دراسة المنصوري (2024) التي بينت أن المؤسسات الحكومية التي تعتمد تخطيطًا استراتيجيًا مرنًا تكون أكثر قدرة على تطوير مهارات موظفيها بما يتلاءم مع متطلبات التحول المؤسسي والاستدامة. كما تتوافق مع نتائج العبيدي وآخرون (2025) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي الموجه بالاستدامة يسهم في تحويل التدريب من نشاط تشغيلي إلى أداة تنموية طويلة الأمد. كما دعمت دراسة الزهراني (2024) هذا التوجه، حيث أشارت إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى فجوة واضحة بين البرامج التدريبية واحتياجات الأداء الفعلي، وهو ما أكدته إفادات المشاركين في الدراسة الحالية عند حديثهم عن أثر التخطيط في توجيه مسارات التطوير المهني. وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية لا تكتفي بتأكيد ما ورد في الأدبيات، بل تعززها من خلال دليل نوعي مستمد من بيئة صحية حكومية واقعية.

1.2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

تفترض الفرضية الثانية وجود أثر إيجابي ذي دلالة لتنمية المهارات المهنية المستدامة للموارد البشرية على الأداء المؤسسي المستدام. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تنمية المهارات المهنية المستدامة تمثل عاملًا جوهريًا في تحسين الأداء المؤسسي، سواء على مستوى جودة الخدمات الصحية، أو كفاءة العمليات، أو استمرارية الأداء في ظل التغيرات التنظيمية والأزمات الصحية. وقد أشار المشاركون بوضوح إلى أن الموظف الذي يمتلك مهارات مهنية مستدامة يكون أكثر قدرة على اتخاذ القرار، وأكثر التزامًا، وأعلى إنتاجية. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة حمدان وآخرون (2024) التي أكدت أن تنمية المهارات المهنية

المستدامة تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات الخدمية ذات الطابع الإنساني. كما دعمت دراسة القحطاني وآخرون (2025) هذا الاتجاه من خلال تأكيدها أن الاستثمار في المهارات المهنية المستدامة يعزز من مرونة المؤسسات وقدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية. وكذلك، تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات التي أشارت إلى أن المهارات المهنية المستدامة تشكل أساسًا للأداء المؤسسي طويل الأمد، وليس فقط للأداء التشغيلي الآني. ويبرز هنا الإسهام النوعي للدراسة الحالية في إبراز البعد السلوكي والمهني لهذه المهارات من خلال شهادات العاملين أنفسهم، وليس فقط من خلال المؤشرات الكمية.

8. مساهمات الدراسة

تؤكد نتائج المناقشة أن التخطيط الاستراتيجي وتنمية المهارات المهنية المستدامة والأداء المؤسسي المستدام ليست متغيرات منفصلة، بل تمثل منظومة متكاملة. ومن الناحية النظرية، تدعم هذه النتائج نظريات رأس المال البشري والاستدامة المؤسسية، بينما من الناحية العملية، تقدم دليلًا إرشاديًا لصنّاع القرار في المؤسسات الصحية الحكومية حول أهمية الاستثمار طويل الأمد في تنمية المهارات المهنية. ورغم أن الدراسة الحالية ركزت في هذا الجزء على الفرضيتين الأولى والثانية، إلا أن النتائج النوعية كشفت بشكل واضح أن تنمية المهارات المهنية المستدامة تمثل حلقة وصل تفسيرية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي. فقد أوضحت إفادات المشاركين أن التخطيط الاستراتيجي لا ينعكس على الأداء المؤسسي بشكل مباشر إلا عندما يُترجم إلى برامج فعّالة لتنمية المهارات المهنية. ويتوافق هذا الاستنتاج مع ما طرحته دراسة مقلد (2025) التي أكدت أن المهارات المهنية تمثل القناة التنفيذية التي تنتقل من خلالها الرؤية الاستراتيجية إلى نتائج أداء ملموسة. كما دعمت دراسة الزدجالي (2023) هذا الطرح من خلال تأكيدها أن ضعف تنمية المهارات يؤدي إلى فجوة بين الخطط الاستراتيجية والواقع التطبيقي. وبذلك، تقدم الدراسة الحالية إضافة نوعية للأدبيات من خلال توضيح كيف تعمل تنمية المهارات المهنية المستدامة كآلية تفسيرية للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي المستدام، خاصة في بيئة صحية حكومية تتسم بتعقيد الإجراءات وتعدد التحديات. وبذلك، تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات النوعية التي تناولت هذه العلاقات في السياق الصحي الحكومي العربي، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتبنى مناهج مختلطة أو مقارنة عبر قطاعات مختلفة. والجدول رقم (2) التالي يربط نتائج الدراسة الحالية بشكل مباشر ومنهجي مع الدراسات السابقة.

الجدول (2): ربط نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ذات الصلة

نتيجة الدراسة الحالية	مضمون النتيجة في الدراسة الحالية	الدراسات السابقة الداعمة	أوجه الاتفاق	الإضافة التي تقدمها الدراسة الحالية
وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على تنمية المهارات المهنية المستدامة	يوجّه التخطيط الاستراتيجي سياسات التدريب، ويحدد المهارات المستقبلية، ويحوّل التنمية المهنية إلى عملية مستدامة داخل المؤسسات الصحية الحكومية	المنصوري (2024)؛ العبسي (2022)؛ العتيبي (2024)؛ الحاج حمد (2024)	تتفق النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي عنصر حاسم في بناء وتنمية رأس المال البشري المستدام	تقدم دليلًا نوعيًا تطبيقيًا من القطاع الصحي الحكومي، وتوضح كيف يُترجم التخطيط فعليًا إلى ممارسات تنمية مهارات
تنمية المهارات المهنية المستدامة تحسّن الأداء المؤسسي المستدام	المهارات المهنية المستدامة ترفع جودة الخدمات، كفاءة العمليات، والقدرة على الاستمرارية المؤسسية	الزعبي والسرحان (2025)؛ السالم (2025)؛ سعدون (2022)؛ Jeronimo et al. (2019)	توافق واضح مع الدراسات التي ربطت تنمية المهارات بالأداء المؤسسي طويل الأمد	تُبرز البعد السلوكي والمهني للأداء من خلال شهادات العاملين وليس فقط المؤشرات الكمية
تنمية المهارات المهنية المستدامة كآلية تفسيرية بين التخطيط والأداء	التخطيط الاستراتيجي لا يؤثر في الأداء المؤسسي المستدام إلا عبر تنمية فعّالة ومقصودة للمهارات المهنية	مقلد (2024)؛ العتيبي (2024)؛ Dewi & Yodiansyah (2021)	تتفق مع الطرح القائل بأن الموارد البشرية تمثل قناة تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أثرها	توضّح الدور الوسيط بشكل نوعي داخل بيئة صحية حكومية عربية، وهو جانب نادر في الأدبيات
أهمية الاستدامة في توجيه التنمية المهنية	الاستدامة تُحوّل التدريب من نشاط قصير الأجل إلى استثمار مؤسسي طويل الأمد	المنصوري (2021)؛ العبيدي وآخرون (2024)؛ Renwick Et Al. (2013)	انسجام مع الأدبيات التي تربط الاستدامة بتنمية القدرات البشرية وتحسين الأداء	تبيّن كيف تُفهم الاستدامة عمليًا من منظور العاملين أنفسهم داخل المؤسسات الصحية
خصوصية القطاع الصحي الحكومي	تنمية المهارات المهنية أكثر حساسية وتأثيرًا بسبب طبيعة الخدمات الصحية ومتطلبات الجودة	الحاج حمد (2024)؛ السالم (2025)؛ المنصوري (2024)	اتفاق على أن القطاع الصحي الحكومي يتطلب نماذج تنمية بشرية مختلفة وأكثر تخصصًا	تقدم نموذجًا تطبيقيًا عربيًا حديثًا يمكن تعميمه على مؤسسات صحية حكومية مشابهة

يُظهر الجدول (2) أن نتائج الدراسة الحالية تتسق بدرجة عالية مع الاتجاهات الحديثة في الأدبيات الإدارية والتنموية، لا سيما الدراسات التي أكدت الدور المحوري للتخطيط الاستراتيجي وتنمية المهارات المهنية المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي، خصوصًا في القطاعات الحكومية والخدمية. إلا أن الدراسة الحالية تتجاوز الطرح النظري السائد من خلال تقديم تفسير نوعي معمّق لكيفية انتقال الأثر من التخطيط الاستراتيجي إلى الأداء المؤسسي المستدام عبر تنمية المهارات المهنية، وذلك بالاعتماد على تجارب العاملين أنفسهم داخل المؤسسات الصحية الحكومية. كما تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات النوعية التطبيقية التي تناولت هذه العلاقات في السياق الصحي الحكومي العربي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على التحليل الكمي أو على قطاعات غير صحية. وعليه، توفّر نتائج الدراسة أساسًا علميًا وتطبيقيًا يمكن الاستناد إليه في تطوير سياسات تنمية بشرية مستدامة قائمة على التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

9. المخاتمة

أظهرت نتائج التحليل النوعي أن غالبية المشاركين يرون أن التخطيط الاستراتيجي يشكل الأساس الذي تُبنى عليه برامج تنمية المهارات المهنية، وأن غياب التخطيط الواضح يؤدي إلى تدريب عشوائي لا يحقق الاستدامة. كما أكدت النتائج أن تنمية المهارات المهنية المستدامة (مثل المهارات الرقمية، والقيادية، والتكيفية) تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على الاستجابة للتحديات المستقبلية. وتدعم هذه النتائج الفرضيتين الأولى والثانية للدراسة، وتوفر أساسًا تفسيريًا قويًا للعلاقة الوسيطية التي تؤكدها الفرضية الثالثة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

الحاج حمد، أحمد عبد الله .(2024) .أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية المهارات المهنية للعاملين في المستشفيات الحكومية العربية . مجلة دراسات إدارية معاصرة، 16(2)، 101-125.

الحاج حمد، أحمد .(2022) .إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي .مجلة الإدارة الحديثة، 14(1)، 33-52.

الرشيدي، فهد بن عبدالله .(2020) .التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية العربية: الواقع والتحديات .مجلة العلوم الإدارية، 12(1)، 33–57.

الزدجالي، سالم بن ناصر .(2023) .إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الاستدامة المؤسسية .مسقط: دار المسيرة للنشر.

الزعبي، محمد عبد الكريم، والسرحان، فاطمة أحمد .(2025) .إدارة المهارات المهنية المستدامة ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي في المؤسسات الخدمية الحكومية .المجلة العربية للموارد البشرية، 11(1)، 77-102.

السالم، ناصر بن حسين .(2025) .تنمية المهارات المهنية المستدامة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام في القطاع الصحي الحكومي .مجلة العلوم الإدارية التطبيقية، 19(1)، 33-59.

سعدون، حسين عبدالكريم .(2022) .تنمية الموارد البشرية المستدامة: مدخل معاصر لتحسين الأداء المؤسسي .بغداد: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

العبسي، أحمد بن محمد .(2022) .التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية .الرياض: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العبيدي، محمد، والزدجالي، سالم، والرشيدي، خالد .(2024) .الاستدامة المؤسسية ودورها في تطوير الأداء التنظيمي في القطاع العام .مجلة الإدارة الحديثة، 16(2)، 55–78.

العتيبي، خالد بن محمد .(2024) .التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الخليجية .المجلة العربية للإدارة العامة، 44(1)، 75–98.

الفزيقي، عبدالرحمن، والمالكي، سعيد، والشمري، نواف .(2024) .الحوكمة والاستدامة في إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي .مجلة القيادة الإدارية، 9(1)، 101–126.

المالكي، محمد بن علي، وعبدالرحمن، خالد بن حسين .(2023) .القيادة والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية الخليجية . مجلة الخليج للإدارة، 8(2)، 77–98.

مقلد، سامي بن حسن .(2024) .إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في تحسين الأداء المؤسسي .مجلة دراسات إدارية معاصرة، 11(2)، 63–89.

المنصوري، عبد الله سعيد .(2024) .التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة .مجلة الإدارة الصحية العربية، 8(2)، 1–24.

المنصوري، عبدالله بن سالم .(2021) .أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات الحكومية .مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية، 18(3)، 211–235.

المنصوري، محمد بن سالم .(2022) .أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة والأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية .المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 55–78.

References

Al-Araimi, S. (2023). Strategic planning challenges and human capital development in public sector organizations. Journal of Public Administration and Governance, 13(1), 88–104. https://doi.org/10.5296/jpag.v13i1.21045

Dewi, S. R., & Yodiansyah, H. (2021). Strategic human resource management and organizational performance: Evidence from public sector organizations. International Journal of Human Resource Studies, 11(2), 45–61. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i2.18563

Jeronimo, H. M., Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2019). Sustainable human resources management and organizational performance: The mediating role of organizational commitment. Journal of Cleaner Production, 235, 1448–1459. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.142

Obaid, T. F., & Alias, R. B. (2015). The impact of human resource management practices on organizational performance. International Journal of Business and Management, 10(6), 123–134. https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n6p123

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 15(1), 1–14. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x