

دور التطوير الإداري في تحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب/
عبد العزيز محمد ناصر

الرقم الجامعي

233000536

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	7
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	7
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً نوعياً غير مسبوق، مدفوعاً بالتغيرات العالمية المتسارعة في مجال الرعاية الصحية، والتطورات التقنية والإدارية، والطلب المتزايد على خدمات صحية ذات جودة وكفاءة واستدامة. وقد فرضت هذه المتغيرات على المؤسسات الصحية ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية التقليدية، والانتقال إلى نماذج إدارية أكثر حداثة ومرونة تستجيب لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية. وفي هذا الإطار أصبح التطوير الإداري أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية لتحقيق التميز المؤسسي، ورفع مستوى جودة الخدمات الصحية، وتحسين الأداء التنظيمي، بما ينعكس بصورة مباشرة على رضا المستفيدين وتعزيز كفاءة المنظومة الصحية بشكل عام.

وبعد التطوير الإداري عملية استراتيجية شاملة لا تقتصر على إدخال تعديلات جزئية في الهيكل التنظيمي أو الإجراءات الإدارية، وإنما تمتد لتشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتطوير السياسات والأنظمة، وتنمية القدرات البشرية، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتطبيق التقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة الابتكار والجودة والتحسين المستمر داخل المؤسسات. ومن ثم فإن نجاح المؤسسات الصحية في تحقيق أهدافها لم يعد يعتمد فقط على امتلاكها للتجهيزات الطبية المتقدمة أو الكوادر الطبية المؤهلة، وإنما أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بفاعلية الإدارة وقدرتها على توظيف هذه الموارد بكفاءة، وإيجاد بيئة تنظيمية قادرة على الاستجابة للتحديات والمتغيرات الصحية والاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة.

وتكتسب قضية التطوير الإداري أهمية استثنائية في القطاع الصحي نظراً لما يتسم به هذا القطاع من طبيعة خاصة تتمثل في تعقيد العمليات التشغيلية، وتعدد التخصصات، وارتفاع حجم المسؤولية المرتبطة بحياة الإنسان وسلامته، الأمر الذي يجعل أي قصور إداري أو تنظيمي ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات الصحية ومستوى الأداء المؤسسي. كما أن تزايد أعداد المستفيدين، وارتفاع توقعاتهم تجاه الخدمات الصحية، والتوسع في إنشاء المدن الطبية والمستشفيات التخصصية، إضافة إلى التطور السريع في التقنيات الطبية والرقمية، كلها عوامل تفرض على الإدارات الصحية تبني برامج تطوير إداري مستمرة تضمن رفع كفاءة الأداء، وتحسين الإنتاجية، وتقليل الهدر، وتعزيز القدرة على تقديم خدمات صحية آمنة وعالية الجودة.

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بتطوير القطاع الصحي باعتباره أحد القطاعات الحيوية التي تمس جودة حياة المواطنين والمقيمين، حيث شكلت برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030 إطارًا استراتيجيًا لإعادة هيكلة الخدمات الصحية، وتعزيز كفاءتها، وتحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة، ورفع مستوى رضا المستفيدين. وانطلاقًا من هذه الرؤية، أصبح التطوير الإداري أحد المحاور الأساسية التي تركز عليها الإصلاحات الصحية، من خلال تحديث الأنظمة الإدارية، وتبني الإدارة الإلكترونية، والتحول الرقمي، وإعادة هندسة الإجراءات، وتطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية، ورفع كفاءة القيادات الإدارية، وتطوير الموارد البشرية، بما يسهم في بناء منظومة صحية أكثر مرونة واستدامة وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

ويعد تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي من الأهداف الجوهرية التي تسعى إليها جميع الأنظمة الصحية الحديثة، لما يمثله الأداء من مؤشر حقيقي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولا يقتصر مفهوم الأداء في المؤسسات الصحية على معدلات الإنجاز أو الإنتاجية فقط، بل يشمل جودة الخدمات الصحية، وسرعة تقديم الخدمة، وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى رضا المرضى، والالتزام بمعايير السلامة والجودة، والقدرة على الابتكار والتطوير المستمر. ومن هذا المنطلق فإن التطوير الإداري يمثل أحد أهم الأدوات التي تمكن المؤسسات الصحية من تحسين مؤشرات الأداء المختلفة، من خلال تطوير بيئة العمل، وتحديث الإجراءات التنظيمية، وتحسين الاتصال الإداري، وتعزيز العمل الجماعي، وتطوير نظم المتابعة والتقييم.

كما أن العلاقة بين التطوير الإداري وتحسين الأداء تُعد علاقة تكاملية تقوم على التأثير المتبادل، إذ يسهم التطوير الإداري في بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وتبسيط الإجراءات، وتطوير السياسات، وتعزيز كفاءة القيادات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والإنتاجية. وفي المقابل، فإن نتائج تقييم الأداء تمثل مصدرًا رئيسًا لتحديد مجالات التطوير الإداري المطلوبة، مما يجعل عملية التطوير عملية مستمرة تستند إلى التغذية الراجعة والتحسين المستمر، بما يضمن مواكبة المتغيرات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الصحية.

وتبرز أهمية دراسة دور التطوير الإداري في القطاع الصحي السعودي في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية، مثل زيادة الطلب على الخدمات الصحية، وارتفاع تكاليف الرعاية الصحية، ونقص بعض الكفاءات المتخصصة، والحاجة إلى

تحسين جودة الخدمات، إضافة إلى ضرورة التكيف مع التطورات التقنية المتسارعة في مجالات الذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، والبيانات الصحية الضخمة، والرعاية الصحية الذكية. وتتطلب مواجهة هذه التحديات وجود إدارات قادرة على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وتحقيق التكامل بين الجوانب الإدارية والطبية، بما يعزز من كفاءة الأداء ويحقق الاستدامة المؤسسية.

وتأتي هذه الدراسة انطلاقاً من أهمية التعرف على الدور الذي يؤديه التطوير الإداري في تحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للتطوير الإداري، وبيان انعكاسها على الأداء المؤسسي بمختلف مؤشرات، وذلك في ضوء المتغيرات التي يشهدها القطاع الصحي السعودي، والجهود الحكومية الرامية إلى تعزيز كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق التميز المؤسسي. كما تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الصحية، وتقديم إطار معرفي يمكن أن تستفيد منه القيادات الصحية وصناع القرار في تطوير السياسات الإدارية، ووضع البرامج التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف التنمية الصحية المستدامة.

وتنبع القيمة العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع يجمع بين أحد أهم المتغيرات الإدارية المعاصرة، وهو التطوير الإداري، وأحد أكثر القطاعات الحيوية تأثيراً في التنمية الوطنية، وهو القطاع الصحي، حيث يمثل هذا الموضوع محوراً أساسياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي في المؤسسات الصحية. كما تنبع أهميتها التطبيقية من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تقديم توصيات عملية تدعم جهود التطوير الإداري داخل المؤسسات الصحية السعودية، وتسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز كفاءة الأداء، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في بناء قطاع صحي متكامل، مستدام، عالي الجودة، وقادر على المنافسة وفق أفضل الممارسات العالمية.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من كثرة الأدبيات العلمية التي تناولت موضوع التطوير الإداري، والدراسات التي بحثت في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العامة والخاصة، إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى وجود فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة العلاقة بين التطوير الإداري وتحسين أداء القطاع الصحي في البيئة السعودية من منظور شامل يجمع بين مختلف أبعاد التطوير الإداري ومؤشرات الأداء المؤسسي. فقد ركزت نسبة كبيرة من الدراسات السابقة على موضوعات منفصلة مثل إدارة الجودة، أو القيادة الإدارية، أو التحول الرقمي، أو إدارة الموارد البشرية، دون تقديم إطار نظري متكامل يفسر الكيفية التي تتفاعل بها هذه العناصر مجتمعة ضمن مفهوم التطوير الإداري وتأثيرها في الأداء المؤسسي للقطاع الصحي. كما أن كثيرًا من الدراسات اعتمدت على نماذج نظرية عامة دون مواءمتها مع الخصائص التنظيمية والإدارية التي يتميز بها القطاع الصحي السعودي، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة علمية تسهم في سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار معرفي يربط بين مفاهيم التطوير الإداري الحديثة ومتطلبات تطوير أداء المؤسسات الصحية في المملكة.

وتتجسد الفجوة النظرية أيضًا في ندرة الدراسات التي تناولت التطوير الإداري باعتباره عملية استراتيجية متكاملة تشمل تطوير الهياكل التنظيمية، والإجراءات، والقيادة، والموارد البشرية، والتقنيات الإدارية، والثقافة التنظيمية، في مقابل تركيز معظم الدراسات على أحد هذه الأبعاد بصورة منفردة. كما أن التطورات المتلاحقة التي يشهدها القطاع الصحي، خاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي والحوكمة المؤسسية والذكاء الاصطناعي، تستدعي إعادة بناء الأطر النظرية التي تفسر العلاقة بين التطوير الإداري والأداء المؤسسي بما يتوافق مع البيئة التنظيمية الحديثة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام فيه من خلال إثراء الأدبيات العلمية وتقديم تصور علمي متكامل يتلاءم مع طبيعة القطاع الصحي السعودي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تشير الممارسات الواقعية إلى أن العديد من المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية ما زالت تواجه تحديات تتعلق بتفاوت مستويات تطبيق برامج التطوير الإداري، حيث تختلف درجة تبني الأساليب الإدارية الحديثة من مؤسسة إلى أخرى، كما تتباين مستويات كفاءة القيادات الإدارية، ومدى استخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات،

وفاعلية نظم المتابعة والتقييم، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين. ورغم تنفيذ العديد من المبادرات الوطنية الرامية إلى تطوير القطاع الصحي، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة إلى تقييم مدى فاعلية هذه الجهود الإدارية، وقياس أثرها الحقيقي في تحسين الأداء المؤسسي، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين.

وتبرز الفجوة التطبيقية كذلك في محدودية الدراسات الميدانية التي اعتمدت على بيانات حديثة من المؤسسات الصحية السعودية لقياس أثر التطوير الإداري بصورة مباشرة على مؤشرات الأداء المختلفة، مثل الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، وجودة الخدمات، وسرعة إنجاز الإجراءات، ورضا المستفيدين، والاستغلال الأمثل للموارد. كما أن معظم الدراسات التطبيقية ركزت على مؤسسات أو مناطق جغرافية محددة، مما يقلل من إمكانية تعميم نتائجها على القطاع الصحي السعودي بصورة شاملة. ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة تطبيقية تساهم في قياس العلاقة الفعلية بين التطوير الإداري وتحسين أداء القطاع الصحي، بما يوفر نتائج علمية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والقيادات الصحية في تطوير السياسات الإدارية ورفع كفاءة المؤسسات الصحية.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات العلمية، وهو دور التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع الصحي، إذ تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة علمية تتمثل في بناء إطار نظري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين التطوير الإداري وتحسين الأداء، من خلال ربط المفاهيم الإدارية الحديثة بمتطلبات الإدارة الصحية في المملكة العربية السعودية. كما تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة المؤسسات الصحية، وتوضيح الأبعاد المختلفة للتطوير الإداري، وآليات تأثيرها في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز جودة الخدمات الصحية، بما يساهم في توسيع قاعدة الدراسات العربية المتخصصة في هذا المجال. ومن المتوقع أن تمثل نتائج الدراسة مرجعاً

علميًا يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية والباحثون والدارسون في مجالات الإدارة العامة، والإدارة الصحية، وإدارة الجودة، والتطوير التنظيمي، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بصورة شاملة في البيئة السعودية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في دعم جهود تطوير القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحديد مدى تأثير ممارسات التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي، والكشف عن الجوانب الإدارية التي تحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز كفاءة المؤسسات الصحية. كما توفر الدراسة معلومات يمكن أن تساعد القيادات الإدارية وصناع القرار في تصميم سياسات وبرامج تطوير إداري أكثر فاعلية، وتطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية، وتحسين نظم اتخاذ القرار، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية ومستوى رضا المستفيدين. كذلك يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات الصحية على بناء بيئة إدارية أكثر مرونة وكفاءة واستدامة، قادرة على مواكبة التحولات الحديثة وتحقيق التميز المؤسسي في تقديم الرعاية الصحية.

المراجع:

مراجع باللغة العربية

1. البكري، ثامر ياسر. (2020). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. (ط 2). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. جرادات، محمد حسن. (2021). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية*. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الحربي، سعد بن محمد. (2022). *الإدارة الصحية الحديثة وتطوير الخدمات الصحية*. مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. السلي، علي. (2019). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. وزارة الصحة السعودية. (2024). *التقرير السنوي لوزارة الصحة*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

مراجع باللغة الإنجليزية

1. Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
2. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
3. Greenberg, J. (2021). *Behavior in organizations* (11th ed.). Pearson.
4. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
5. Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2024). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application* (11th ed.). Wolters Kluwer.
6. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
7. Shortell, S. M., & Kaluzny, A. D. (2022). *Health care management: Organization design and behavior* (7th ed.). Cengage Learning.

8. World Health Organization. (2023). *World health statistics 2023: Monitoring health for the SDGs*.
World Health Organization.
9. Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
10. Zuckerman, A. M. (2021). *Healthcare strategic planning* (4th ed.). Health Administration Press.