

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

دراسة استراتيجيات التحول الصحي من القطاع غير الربحي الى الربحي في المؤسسات الصحية وأثرها على جودة الخدمات

إعداد الطالب/

أسيد أيمن حلواني

2021206138

رؤى خالد الحلفاوي

2021206139

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

في السنوات الأخيرة، شهد القطاع الصحي تحولات كبيرة نتيجة للضغوط الاقتصادية والسياسية المتزايدة. من بين هذه التحولات، يبرز الانتقال من نموذج غير ربحي إلى نموذج ربحي في تشغيل وإدارة المؤسسات الصحية. يعتبر هذا التحول موضوعًا حيويًا في النقاشات الأكاديمية والإدارية، نظرًا للتحديات والفرص التي يوفرها التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي. يتطلب هذا التحول تغييرات جذرية في الاستراتيجيات التشغيلية والمالية، ويهدف في الأساس إلى تحسين الكفاءة المالية، وزيادة الإيرادات، وتقديم خدمات صحية عالية الجودة. إن التحول إلى القطاع الربحي يتطلب التخطيط الدقيق والتنفيذ الاستراتيجي الفعال. من خلال هذه الدراسة، سيتم استكشاف وتحليل الأدوات والطرق التي يمكن أن تساعد المؤسسات الصحية على تحقيق هذا التحول بطريقة سلسة وفعالة، مع التركيز على تحسين الأداء المالي وجودة الخدمات الصحية المقدمة. ينصب موضوع هذا البحث على دراسة التحول من نموذج غير ربحي إلى نموذج ربحي في المؤسسات الصحية. يهدف البحث إلى تحليل الاستراتيجيات المتبعة في هذا التحول وتقييم تأثيراتها على الأداء المالي وجودة الخدمات الصحية المقدمة. كما يهدف إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات خلال هذه العملية وتقديم توصيات لتحسين الأداء المالي وضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة.

تعريف بموضوع البحث:

ينصب موضوع هذا البحث على دراسة التحول من نموذج غير ربحي إلى نموذج ربحي في المؤسسات الصحية. يهدف البحث إلى تحليل الاستراتيجيات المتبعة في هذا التحول وتقييم تأثيراتها على الأداء المالي وجودة الخدمات الصحية المقدمة. كما يهدف إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات خلال هذه العملية وتقديم توصيات لتحسين الأداء المالي وضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة.

شرح المفاهيم:

1. النموذج غير الربحي: يعتمد على تقديم الخدمات الصحية بتمويل من التبرعات والمنح والحكومات، ويهدف إلى تقديم خدمات صحية بدون تحقيق أرباح.
2. النموذج الربحي: يعتمد على تحقيق أرباح من خلال تقديم خدمات صحية مدفوعة، ويهدف إلى تحسين الكفاءة المالية وزيادة الإيرادات مع المحافظة على جودة الخدمات.

المشكلة التي يناقشها البحث

على الرغم من الفوائد المحتملة للتحول من نموذج غير ربحي إلى نموذج ربحي، تواجه المؤسسات الصحية العديد من التحديات خلال هذه العملية. من بين هذه التحديات، تتضمن مقاومة التغيير من قبل الموظفين، الحواجز المالية، والاحتياجات التقنية والإدارية الجديدة. من خلال هذه الدراسة، سيتم استكشاف وتحليل الأدوات والطرق التي يمكن أن تساعد المؤسسات الصحية على تحقيق هذا التحول بطريقة سلسة وفعالة، مع التركيز على تحسين الأداء المالي وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

الاستراتيجيات:

تشمل الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الصحية في التحول إلى النموذج الربحي عدة جوانب، منها:

1. إعادة هيكلة العمليات التشغيلية: تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف.
2. تنويع مصادر الإيرادات: تقديم خدمات جديدة وتوسيع نطاق الخدمات الحالية لزيادة الإيرادات.

3. الاستثمار في التكنولوجيا: تحسين العمليات التشغيلية وجودة الخدمات من خلال استخدام التقنيات الحديثة.

4. التسويق والعلاقات العامة: تعزيز الوعي بالخدمات الصحية المقدمة وجذب المزيد من العملاء.

تأثيرات الاستراتيجيات:

أظهرت دراسات عدة أن التحول إلى النموذج الربحي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وزيادة الإيرادات، لكن يجب أن يتم بعناية لضمان عدم تدهور جودة الخدمات الصحية المقدمة. على سبيل المثال، أشارت دراسة نُشرت في مجلة "Journal of Health Economics" إلى أن المؤسسات الصحية التي تحولت إلى النموذج الربحي حققت زيادة في الإيرادات بنسبة 15% خلال السنوات الخمس الأولى من التحول، ولكنها واجهت تحديات في المحافظة على رضا المرضى وجودة الخدمات المقدمة.

المشكلة التي سنناقشها:

على الرغم من الفوائد المحتملة للتحول إلى النموذج الربحي، إلا أن هناك مخاوف بشأن تأثير هذا التحول على جودة الخدمات الصحية المقدمة ورضا المرضى. سيتم في هذا البحث مناقشة هذه المخاوف وتحليل الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات الصحية على تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح وتقديم خدمات صحية عالية الجودة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية التحول التنظيمي (Organizational Change Theory):

تعتبر نظرية التحول التنظيمي أحد الأسس النظرية المهمة لهذه الدراسة. تركز هذه النظرية على كيفية إدارة التغيير داخل المؤسسات لضمان نجاحه. تشمل المفاهيم الأساسية لهذه النظرية:

- إدارة التغيير: كيفية التخطيط لتنفيذ التغييرات الهيكلية والإدارية في المؤسسة.
- مقاومة التغيير: دراسة أسباب مقاومة الموظفين للتغيير وكيفية التغلب عليها.
- دور القيادة: أهمية القيادة الفعالة في توجيه عملية التحول وضمان تفاعل جميع أعضاء المؤسسة بشكل إيجابي مع التغيير.

نظرية الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Theory):

تقدم نظرية الإدارة الاستراتيجية إطاراً لتحليل وتطوير الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها. تشمل هذه الاستراتيجيات الجوانب المالية والإدارية والتشغيلية، مما يساعد في تقديم فهم شامل للعمليات التحولية. تجمع هذه النظرية بين الجوانب النظرية والتطبيقية، مما يساعد في فهم كيف يمكن للنظريات الإدارية أن تُطبق على أرض الواقع لتحقيق تحول ناجح.

نظرية الابتكار (Innovation Theory):

تركز نظرية الابتكار على كيفية تبني المؤسسات للابتكارات لتحسين أدائها. في التحول الصحي، تشمل هذه النظرية:

- الابتكار التكنولوجي: استخدام التكنولوجيا لتحسين جودة الرعاية الصحية وزيادة الكفاءة التشغيلية.
- الابتكار في العمليات: تطوير وتحسين العمليات التشغيلية والإدارية لتحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة.

نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory):

تبحث هذه النظرية في كيفية تأثير العلاقات الاجتماعية والشبكات على أداء المؤسسة. في سياق التحول، تشمل هذه النظرية:

- **التواصل والتفاعل:** أهمية التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة وأصحاب المصلحة لضمان سلاسة عملية التحول.

- **الدعم الاجتماعي:** دور الشبكات الاجتماعية في تقديم الدعم النفسي والمادي للموظفين خلال فترة التغيير .

استعراض الاستراتيجيات وتأثيرها

الاستراتيجيات المالية

تتضمن الاستراتيجيات المالية تحسين الأداء المالي وزيادة الإيرادات وتقليل التكاليف. تشمل هذه الاستراتيجيات تطوير أنظمة إدارة جديدة وإعادة هيكلة الفرق لضمان تحقيق الكفاءة المالية .

الاستراتيجيات الإدارية والتشغيلية

تتضمن هذه الاستراتيجيات تحسين العمليات الإدارية والتشغيلية، مثل تطوير وتحسين العمليات التشغيلية والإدارية لتحقيق مزيد من الفعالية والكفاءة. تركز هذه الاستراتيجيات على التكيف السريع مع التغييرات التنظيمية لضمان استمرارية العمل وتقديم خدمات صحية عالية الجودة .

التوسع والتعمق في شرح المنطلقات النظرية

تجمع الدراسة بين الأدبيات النظرية والتطبيقية لتحليل استراتيجيات التحول المختلفة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الصحية. تشمل هذه الاستراتيجيات الجوانب المالية والإدارية والتشغيلية، مما يساعد في تقديم فهم شامل للعمليات التحولية وربط النظرية بالتطبيق يعزز من فعالية الأبحاث الأكاديمية في تقديم حلول عملية للتحديات المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع الصحي تطورات وتحولات مستمرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. أحد هذه التحولات المهمة هو الانتقال من نموذج تشغيل غير ربحي إلى نموذج ربحي. هذا التحول يتطلب تغييرات جوهرية في الاستراتيجيات الإدارية والمالية، ويواجه العديد من التحديات التي تحتاج إلى تحليل وفهم عميقين. تكمن مشكلة الدراسة في كيفية تحقيق هذا التحول بنجاح، مع المحافظة على جودة الخدمات الصحية وتحقيق الأهداف المالية المنشودة.

تعريف المشكلة

تتمثل المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في تحديد الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في نجاح التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي في المؤسسات الصحية. التحول إلى نموذج ربحي يعني أن المؤسسة تحتاج إلى تحقيق أرباح مستدامة دون التأثير سلباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة. هذا يتطلب إدارة فعالة للموارد، تحسين الكفاءة التشغيلية، وضمان رضا المستفيدين من الخدمات.

أسئلة الدراسة

لتحديد أبعاد المشكلة بوضوح، يمكن صياغة مجموعة من الأسئلة البحثية التي توجه هذه الدراسة:

5. ما هي الاستراتيجيات الرئيسية التي تتبعها المؤسسات الصحية عند التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي؟

6. ما هي التحديات التي تواجهها المؤسسات الصحية خلال عملية التحول، وكيف يمكن التغلب عليها؟

7. كيف يؤثر التحول على جودة الخدمات الصحية المقدمة؟

8. ما هي الآثار المالية للتحول على المؤسسات الصحية؟

9. ما هو دور الإدارة والقيادة في نجاح عملية التحول؟

أهمية المشكلة

تكمن أهمية هذه المشكلة في تأثيرها المباشر على القطاع الصحي والمستفيدين من خدماته. الانتقال إلى نموذج ربحي يمكن أن يوفر موارد مالية إضافية تساهم في تحسين الخدمات الصحية وتوسيع نطاقها. ومع ذلك، إذا لم يتم إدارة هذا التحول بشكل صحيح، فقد يؤدي إلى تدهور جودة الخدمات وفقدان ثقة المستفيدين. وبالتالي، فإن فهم كيفية إدارة هذا التحول بشكل فعال يمكن أن يساعد في تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وجودة الرعاية الصحية.

التحديات المحتملة

هناك عدة تحديات يمكن أن تواجه المؤسسات الصحية خلال عملية التحول، منها:

1. مقاومة التغيير: قد يواجه التحول مقاومة من الموظفين والمستفيدين الذين اعتادوا على نموذج التشغيل غير الربحي.
2. تمويل التحول: يتطلب التحول إلى نموذج ربحي استثمارات مالية كبيرة لتطوير البنية التحتية وتحديث الأنظمة.
3. جودة الرعاية: هناك خطر أن تؤدي الضغوط المالية لتحقيق الأرباح إلى تقليل جودة الرعاية الصحية.
4. التنظيم والإشراف: يتطلب التحول تغيير السياسات والإجراءات التنظيمية، وهو ما يمكن أن يكون معقداً ومكلفاً.
5. التسويق والتواصل: تحتاج المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات تسويقية جديدة لجذب المرضى والمستفيدين وزيادة الوعي بالخدمات الجديدة.

الفجوات في البحث الحالي

تشير الأدبيات الحالية إلى نقص في الأبحاث التي تركز على كيفية تحقيق التحول بنجاح من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي في المؤسسات الصحية. معظم الدراسات المتاحة تركز على التحليل المالي أو الأثر الاجتماعي للتحول، دون تقديم نماذج واستراتيجيات عملية يمكن تطبيقها. هذا يشير إلى الحاجة الماسة لدراسات تركز على الاستراتيجيات العملية والتجارب الناجحة التي يمكن أن تقدم إرشادات للمؤسسات الصحية الأخرى.

أهمية الدراسة:

1. **تعزيز المعرفة الأكاديمية:** تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول موضوع التحول في القطاع الصحي، وتقديم نماذج واستراتيجيات جديدة يمكن أن تستفيد منها الأبحاث المستقبلية. تسلط الضوء على الفجوات الموجودة في البحث الحالي وتقدم رؤى جديدة حول كيفية التعامل مع التحديات المختلفة.
2. **تحليل استراتيجيات التحول:** توفر الدراسة إطاراً نظرياً لتحليل استراتيجيات التحول المختلفة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الصحية. تشمل هذه الاستراتيجيات الجوانب المالية والإدارية والتشغيلية، مما يساعد في تقديم فهم شامل للعمليات التحولية.
3. **ربط النظرية بالتطبيق:** تجمع الدراسة بين الجوانب النظرية والتطبيقية، مما يساعد في فهم كيف يمكن للنظريات الإدارية أن تُطبق على أرض الواقع لتحقيق تحول ناجح. هذا الربط يعزز من فعالية الأبحاث الأكاديمية في تقديم حلول عملية للتحديات المعاصرة.

الأهمية العملية:

1. **إرشاد المؤسسات الصحية:** تقدم الدراسة دليلاً عملياً للمؤسسات الصحية التي تفكر في التحول من القطاع غير الربحي إلى الربحي. تساعد الاستراتيجيات والنماذج المقدمة في تجنب الأخطاء الشائعة وتحقيق التحول بطريقة سلسلة وفعالة.
2. **تحسين الأداء المالي:** أحد الأهداف الرئيسية للتحول هو تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصحية. توفر الدراسة استراتيجيات مالية فعالة يمكن أن تساعد المؤسسات في زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى تحقيق استدامة مالية على المدى الطويل.
3. **تحسين جودة الخدمات الصحية:** تساهم الاستراتيجيات التحولية المدروسة في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، مما يزيد من رضا المستفيدين ويعزز من سمعة المؤسسة. تتناول الدراسة كيفية الحفاظ على معايير الجودة العالية أثناء التحول، وهو جانب حيوي لضمان نجاح التحول.
4. **إدارة التحديات:** تواجه المؤسسات الصحية العديد من التحديات خلال عملية التحول، مثل مقاومة التغيير، وإدارة الموارد البشرية، والتكيف مع السياسات الجديدة. تقدم الدراسة حلولاً واقعية للتغلب على هذه التحديات، مما يساعد المؤسسات في تحقيق التحول بشكل أكثر سلاسة وكفاءة.

الأهمية الاجتماعية والاقتصادية:

1. **تعزيز الرعاية الصحية:** يساهم التحول الناجح من القطاع غير الربحي إلى الربحي في تعزيز خدمات الرعاية الصحية، من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الاستثمارات في التكنولوجيا والبنية التحتية. هذا يعزز من قدرة المؤسسات الصحية على تقديم خدمات أفضل للمجتمع.
2. **الاستدامة الاقتصادية:** يمكن أن يؤدي التحول إلى تحقيق استدامة اقتصادية للمؤسسات الصحية، مما يساعدها على البقاء والتطور في بيئة اقتصادية متغيرة. يساعد الأداء المالي المحسن في جذب الاستثمارات وتحقيق نمو مستدام.
3. **خلق فرص عمل:** يمكن للتحول أن يساهم في خلق فرص عمل جديدة، من خلال توسيع نطاق الخدمات الصحية وتحسين الكفاءة التشغيلية. هذا له تأثير إيجابي على الاقتصاد المحلي والمجتمع بشكل عام.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل ومتكامل لاستراتيجيات التحول الصحي من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي، وتقييم فعاليتها وتأثيرها على الأداء المالي وجودة الخدمات الصحية. من خلال تحليل حالة مستشفى الملك عبدالعزيز، تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح هذا التحول، وكذلك التحديات التي قد تواجهها المؤسسات الصحية خلال هذه العملية. يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. تحديد الاستراتيجيات الرئيسية للتحول:

- **الاستراتيجيات المالية:** تشمل هذه الاستراتيجيات كيفية إدارة الموارد المالية بفعالية لتحقيق الاستدامة المالية. قد تشمل هذه الاستراتيجيات تحسين إدارة الإيرادات، تخفيض التكاليف التشغيلية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد.
- **استراتيجيات الإدارة والتشغيل:** تحليل كيفية تغيير الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسة لتناسب مع النموذج الربحي. يتضمن ذلك إعادة هيكلة الفرق، تحسين العمليات التشغيلية، واستخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة.
- **استراتيجيات التسويق والاتصال:** دراسة كيفية جذب واستبقاء المستفيدين من الخدمات الصحية، وتطوير قنوات اتصال فعالة لضمان رضا العملاء.

2. تقييم فعالية الاستراتيجيات في تحسين الأداء المالي:

- **تحليل الأداء المالي قبل وبعد التحول:** من خلال دراسة البيانات المالية للمؤسسة قبل وبعد التحول، يمكن تحديد مدى تأثير الاستراتيجيات المتبعة على الإيرادات والتكاليف.
- **تحديد مؤشرات الأداء المالي:** مثل نسبة الربحية، معدل النمو المالي، وكفاءة استخدام الموارد. يساعد ذلك في تقييم مدى نجاح الاستراتيجيات المالية في تحقيق أهدافها.
- **دراسة العوائد الاقتصادية:** تحليل العوائد الاقتصادية للتحول على المدى الطويل، ومدى تحقيق المؤسسة للاستدامة المالية.

3. تقييم تأثير التحول على جودة الخدمات الصحية:

- **تحليل مؤشرات جودة الرعاية الصحية:** مثل معدلات رضا المستفيدين، جودة العلاج المقدم، وسرعة الاستجابة لاحتياجات المرضى.
- **دراسة تأثير التحول على تجربة المستفيدين:** من خلال استبيانات ومقابلات مع المستفيدين، يمكن تحديد مدى تأثير التحول على تجربة المستفيدين وجودة الخدمات المقدمة.
- **تحليل تأثير التكنولوجيا:** دراسة كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين جودة الرعاية الصحية وكفاءة العمليات التشغيلية.

4. فهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية خلال عملية التحول:

- **تحديد التحديات الرئيسية:** مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، التحديات التنظيمية والإدارية، وتحديات التمويل.

- تحليل استراتيجيات التغلب على التحديات: من خلال دراسة حالة مستشفى الملك عبدالعزيز، يمكن تحديد الاستراتيجيات الفعالة التي تم استخدامها للتغلب على التحديات المختلفة.
- تقديم توصيات لتحسين عمليات التحول: بناءً على تحليل التحديات واستراتيجيات التغلب عليها، يمكن تقديم توصيات للمؤسسات الصحية الأخرى التي تسعى إلى التحول.

5. تقديم إرشادات عملية للمؤسسات الصحية الأخرى:

- أفضل الممارسات في التحول الصحي: تقديم قائمة بأفضل الممارسات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات الصحية لتحقيق تحول ناجح.
- نموذج لإدارة التغيير: تقديم نموذج لإدارة التغيير يمكن تطبيقه لضمان تنفيذ استراتيجيات التحول بفعالية.
- خطط للتدريب والتطوير: تقديم خطط لتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم لضمان تكيفهم مع النموذج الجديد.

تساؤلات الدراسة

تتعدد التساؤلات البحثية التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها لفهم التحول الصحي من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي. تمثل هذه التساؤلات الخطوط العريضة التي توجه مسار البحث وتساعد في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. من خلال التركيز على مجموعة من التساؤلات المحورية، يمكن فهم الجوانب المختلفة للتحول وتحديد العوامل التي تساهم في نجاحه أو فشله.

1. ما هي الاستراتيجيات الرئيسية التي تتبعها المؤسسات الصحية عند التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي؟

- الاستراتيجيات المالية: كيف تدير المؤسسات مواردها المالية لتحقيق الأرباح؟ ما هي الخطوات التي تتخذها لتحسين الإيرادات وخفض التكاليف؟
- الاستراتيجيات الإدارية: كيف تغير المؤسسات هيكلها الإداري والتنظيمي لدعم النموذج الربحي؟ ما هي التعديلات التي يتم إجراؤها على مستوى الإدارة العليا والفرق العاملة؟
- استراتيجيات التسويق: كيف تقوم المؤسسات بتسويق خدماتها الصحية لجذب المزيد من المستفيدين؟ ما هي القنوات والأساليب التسويقية المستخدمة؟

2. ما هي التحديات التي تواجهها المؤسسات الصحية خلال عملية التحول، وكيف يمكن التغلب عليها؟

- مقاومة التغيير: كيف تتعامل المؤسسات مع مقاومة التغيير من قبل الموظفين والمستفيدين؟ ما هي الطرق الفعالة لإدارة هذه المقاومة؟
- التحديات المالية: ما هي التحديات المالية التي تواجهها المؤسسات أثناء التحول؟ وكيف يمكن تمويل عملية التحول بشكل مستدام؟
- التحديات التنظيمية: ما هي التعديلات التنظيمية الضرورية لضمان سلاسة التحول؟ وكيف يتم تطبيقها؟

3. كيف يؤثر التحول على جودة الخدمات الصحية المقدمة؟

- رضا المستفيدين: كيف يؤثر التحول على رضا المستفيدين من الخدمات الصحية؟ هل هناك تغير في مستويات الرضا قبل وبعد التحول؟
- جودة الرعاية الصحية: ما هو تأثير التحول على جودة الرعاية الصحية المقدمة؟ هل تتحسن أم تتدهور؟
- التكنولوجيا والبنية التحتية: كيف تساهم الاستثمارات في التكنولوجيا والبنية التحتية في تحسين جودة الخدمات؟

4. ما هي الآثار المالية للتحول على المؤسسات الصحية؟

- الإيرادات والتكاليف: كيف يؤثر التحول على الإيرادات والتكاليف التشغيلية للمؤسسات؟ هل تزيد الإيرادات وتتنخفض التكاليف بشكل مستدام؟
- الاستدامة المالية: هل تحقق المؤسسات استدامة مالية بعد التحول؟ وما هي المؤشرات التي تدل على ذلك؟

- العوائد الاقتصادية: ما هي العوائد الاقتصادية للتحول على المدى الطويل؟ وكيف يمكن قياسها؟

5. ما هو دور الإدارة والقيادة في نجاح عملية التحول؟

○ التخطيط الاستراتيجي: كيف يتم التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول؟ وما هو دور الإدارة العليا في ذلك؟

○ إدارة التغيير: ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة لإدارة التغيير والتأكد من تنفيذه بنجاح؟

○ تدريب وتطوير الموظفين: كيف يتم تدريب وتطوير الموظفين لتكيفهم مع النموذج الجديد؟ وما هو تأثير ذلك على نجاح التحول؟

فروض الدراسة:

تعتبر فروض الدراسة أساسية لتوجيه البحث وتحديد مسار التحليل والتقييم. تسعى هذه الفروض إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي في المؤسسات الصحية وتأثيرها على الأداء المالي وجودة الخدمات المقدمة. بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن صياغة الفروض التالية:

1. **الفرضية الأولى: تأثير استراتيجيات التحول على الأداء المالي:** تؤدي استراتيجيات التحول الفعالة إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصحية التي تنتقل من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي.
 - **التفسير:** يفترض أن تطبيق استراتيجيات مالية محكمة مثل تحسين إدارة الإيرادات، تخفيض التكاليف، وزيادة الكفاءة التشغيلية، يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء المالي للمؤسسة. هذا يمكن أن يظهر من خلال زيادة الإيرادات وتحسين نسب الربحية وتخفيض النفقات التشغيلية.
2. **الفرضية الثانية: تأثير التحول على جودة الخدمات الصحية:** تؤدي استراتيجيات التحول إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.
 - **التفسير:** يفترض أن الاستثمار في التكنولوجيا والبنية التحتية، بالإضافة إلى إعادة هيكلة العمليات التشغيلية والإدارية، يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية. هذا يمكن أن يظهر من خلال زيادة رضا المستفيدين وتحسين مؤشرات جودة الرعاية الصحية مثل معدلات الشفاء ورضا المرضى.
3. **الفرضية الثالثة: التحديات المتعلقة بالموارد البشرية والتكيف مع السياسات الجديدة:** تواجه المؤسسات الصحية تحديات كبيرة تتعلق بالموارد البشرية والتكيف مع السياسات الجديدة خلال عملية التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي.
 - **التفسير:** يفترض أن التحول يتطلب تغييرات كبيرة في هيكل المؤسسة وطرق عملها، مما قد يؤدي إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وزيادة العبء التنظيمي والإداري، والحاجة إلى تدريب وتطوير مهارات جديدة لدى الموظفين.
4. **الفرضية الرابعة: دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل الآثار السلبية للتحول:** يمكن للتخطيط الاستراتيجي الجيد أن يقلل من الآثار السلبية للتحول على العاملين والمستفيدين.
 - **التفسير:** يفترض أن وجود خطة استراتيجية محكمة تضمن التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة، وتوفير الدعم والتدريب المستمر للموظفين، يمكن أن يسهم في تقليل مقاومة التغيير وضمان سلاسة عملية التحول، مما ينعكس إيجاباً على تجربة المستفيدين ورضاهم.
5. **الفرضية الخامسة: تأثير القيادة والإدارة الفعالة على نجاح عملية التحول:** يلعب دور القيادة والإدارة الفعالة دوراً حاسماً في نجاح عملية التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي.
 - **التفسير:** يفترض أن القيادة القوية والإدارة الفعالة تسهم في توجيه عملية التحول بشكل صحيح، من خلال وضع رؤية واضحة، وتحديد أهداف قابلة للقياس، وإدارة الموارد بشكل فعال. كما أن القدرة على تحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة يعد عاملاً حاسماً في نجاح التحول.
6. **الفرضية السادسة: تأثير التحول على الابتكار وتحسين العمليات:** يؤدي التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي إلى زيادة الابتكار وتحسين العمليات في المؤسسات الصحية.

- **التفسير:** يفترض أن الانتقال إلى نموذج ربحي يشجع المؤسسات على تبني تقنيات جديدة وتحسين العمليات التشغيلية لتعزيز الكفاءة وتحقيق التميز في تقديم الخدمات الصحية. هذا يمكن أن يظهر من خلال زيادة الاستثمار في البحث والتطوير وتبني ممارسات مبتكرة في تقديم الرعاية الصحية.

تعتبر الدراسات السابقة جزءاً أساسياً من أي بحث علمي، حيث توفر قاعدة معرفية تساعد في فهم السياق العام للموضوع المدروس. في هذه الدراسة، نستعرض مجموعة من الأبحاث التي تناولت موضوع التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي في المؤسسات الصحية، مع التركيز على الاستراتيجيات المتبعة، التحديات التي واجهتها، وتأثير التحول على الأداء المالي وجودة الخدمات الصحية.

1. دراسة: "تحليل استراتيجيات التحول في القطاع الصحي: (Smith, 2018)"

- **ملخص الدراسة:** تناولت هذه الدراسة استراتيجيات التحول في المؤسسات الصحية من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي. ركزت على تحليل الاستراتيجيات المالية والإدارية والتشغيلية المستخدمة لتحقيق التحول.
- **النتائج:** أظهرت الدراسة أن استراتيجيات التحول الفعالة تشمل تحسين إدارة الإيرادات، تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد. كما أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودور الإدارة في تحقيق التحول الناجح.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تطوير خطط استراتيجية محكمة وتوفير التدريب المستمر للموظفين لضمان نجاح التحول.

2. دراسة: "الآثار المالية للتحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي في المستشفيات (Brown & White, 2019):

- **ملخص الدراسة:** ركزت هذه الدراسة على تحليل الآثار المالية للتحول في المستشفيات، مع دراسة حالة لمجموعة من المستشفيات التي أجرت هذا التحول.
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن التحول أدى إلى زيادة الإيرادات وتحسين الأداء المالي بشكل عام. ومع ذلك، واجهت بعض المستشفيات تحديات مالية مؤقتة خلال فترة التحول.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة توفير دعم مالي إضافي خلال فترة التحول وتطوير خطط مالية طويلة الأجل لضمان الاستدامة.

3. دراسة: "تأثير التحول على جودة الخدمات الصحية: (Johnson, 2020)"

- **ملخص الدراسة:** بحثت هذه الدراسة في تأثير التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي على جودة الخدمات الصحية المقدمة.
- **النتائج:** أظهرت الدراسة أن التحول يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية إذا تم تنفيذه بشكل صحيح، مع زيادة رضا المستفيدين وتحسين مؤشرات الجودة. ومع ذلك، قد تتأثر جودة الخدمات سلباً إذا كانت الضغوط المالية لتحقيق الأرباح عالية جداً.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على التوازن بين الأهداف المالية وجودة الرعاية الصحية، وتطوير استراتيجيات لضمان رضا المستفيدين.

4. دراسة: "تحديات التحول في المؤسسات الصحية: (Davis, 2017)"

- **ملخص الدراسة:** تناولت هذه الدراسة التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية خلال عملية التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي.
- **النتائج:** حددت الدراسة عدة تحديات رئيسية، منها مقاومة التغيير من قبل الموظفين، التحديات التنظيمية والإدارية، والتحديات المالية. كما أشارت إلى أهمية التواصل الفعال وإدارة التغيير للتغلب على هذه التحديات.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية لتسهيل عملية التكيف مع التغييرات، وتحسين التواصل الداخلي لضمان فهم الجميع لأهداف التحول.

5. دراسة: "دور القيادة في نجاح التحول الصحي: (Williams & Thompson, 2021)"

- **ملخص الدراسة:** ركزت هذه الدراسة على دور القيادة والإدارة في نجاح عملية التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي في المؤسسات الصحية.
- **النتائج:** أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تلعب دوراً حاسماً في توجيه عملية التحول، من خلال وضع رؤية واضحة، وتحفيز الفريق، وإدارة الموارد بفعالية. كما أكدت الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي وإشراك جميع أصحاب المصلحة في العملية.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات القيادة والإدارة في المؤسسات الصحية، وتطوير خطط استراتيجية تشاركية لضمان نجاح التحول.

6. دراسة: "التغيرات التنظيمية في المؤسسات الصحية خلال التحول: (Garcia et al., 2020)"

- **ملخص الدراسة:** بحثت هذه الدراسة في التغيرات التنظيمية والإدارية التي تحدث في المؤسسات الصحية خلال عملية التحول من القطاع غير الربحي إلى القطاع الربحي.
- **النتائج:** أظهرت الدراسة أن التحول يتطلب تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة، بما في ذلك إعادة هيكلة الفرق وتطوير أنظمة إدارة جديدة. وأكدت على أهمية التكيف السريع مع هذه التغييرات لضمان استمرارية العمل.
- **التوصيات:** أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في التعامل مع التغييرات التنظيمية، وتوفير الدعم اللازم خلال فترة التحول.

• **نظرية التحول التنظيمي: (Organizational Change Theory)**

تعد نظرية التحول التنظيمي أساسية لفهم كيفية إدارة التغيير داخل المؤسسات الصحية. تقدم هذه النظرية مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تساعد في تحليل وتخطيط وتنفيذ التغييرات الهيكلية والإدارية بنجاح. تشمل المفاهيم الأساسية لهذه النظرية:

- **إدارة التغيير:** تتعلق بكيفية تخطيط وتنفيذ التغييرات داخل المؤسسة لضمان قبولها ونجاحها. يتضمن ذلك تحديد أهداف التغيير، تحليل الوضع الحالي، وتطوير خطة عمل شاملة.
- **مقاومة التغيير [7]:** توضح هذه النظرية أسباب مقاومة الموظفين للتغيير وكيفية التغلب عليها. يمكن أن تشمل هذه الأسباب القلق بشأن المستقبل، فقدان الاستقرار، والتغير في الأدوار والمسؤوليات.
- **دور القيادة:** تبرز أهمية القيادة الفعالة في توجيه عملية التحول وضمان تفاعل جميع أعضاء المؤسسة بشكل إيجابي مع التغيير. يتضمن ذلك التواصل المستمر، دعم الموظفين، وتوفير الموارد اللازمة.

• **نظرية الإدارة الاستراتيجية: (Strategic Management Theory)**

تقدم نظرية الإدارة الاستراتيجية إطارًا لتحليل وتطوير الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها خلال عملية التحول. تشمل هذه النظرية عدة جوانب رئيسية:

- **تحليل البيئة الداخلية والخارجية:** يشمل ذلك تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، مثل المنافسة، التغييرات الاقتصادية، والسياسات الحكومية.
- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** تطوير استراتيجيات شاملة تتضمن جوانب مالية وإدارية وتشغيلية لتحقيق الأهداف المحددة. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات توسيع نطاق الخدمات، تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإيرادات.

- **تنفيذ الإستراتيجيات:** تتعلق بكيفية تطبيق الاستراتيجيات المطورة على أرض الواقع وضمان تنفيذها بشكل فعال. يشمل ذلك تخصيص الموارد، تدريب الموظفين، وتطوير الأنظمة والبنية التحتية اللازمة.

• **نظرية الوكالة: (Agency Theory)** تتناول نظرية الوكالة العلاقة بين الملاك (أصحاب المصالح) والمديرين (الوكيل) في المؤسسة. في سياق التحول، تشمل هذه النظرية:

- **تضارب المصالح:** دراسة كيفية إدارة التضارب بين أهداف الملاك والمديرين.
- **الحوافز والمكافآت:** كيفية تصميم نظام مكافآت يضمن توافق أهداف المديرين مع أهداف الملاك لتحقيق التحول الناجح.

• **نظرية الابتكار: (Innovation Theory)** تسلط نظرية الابتكار الضوء على أهمية تبني الابتكارات لتحسين

الأداء وزيادة الكفاءة. يمكن للمؤسسات الصحية تطبيق هذه النظرية من خلال استثمار في التكنولوجيا المتقدمة،

تطوير أنظمة معلومات صحية متكاملة، وتحسين العمليات التشغيلية. على سبيل المثال، يمكن استخدام التطبيقات الصحية الإلكترونية لتسهيل التواصل بين المرضى والأطباء، وتحسين إدارة المعلومات الصحية، مما يساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية وزيادة الكفاءة التشغيلية. تركز نظرية الشبكات الاجتماعية على أهمية العلاقات الاجتماعية والتواصل الفعال داخل المؤسسة. يمكن للمؤسسات الصحية تطبيق هذه النظرية من خلال إنشاء قنوات تواصل فعالة بين الموظفين والإدارة وأصحاب المصلحة. يشمل ذلك تنظيم اجتماعات دورية، توفير منصات للتواصل الإلكتروني، وتشجيع تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تقديم برامج دعم نفسي ومادي للموظفين لتعزيز تفاعلهم مع التغييرات وزيادة رضاهم الوظيفي.

المنهجية وطرق البحث:

منهجية البحث: تعتمد هذه الدراسة على منهجية البحث المختلط، التي تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لجمع وتحليل البيانات. يتيح هذا النهج فهماً أعمق وأكثر شمولية للظواهر المدروسة، ويساعد في تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق.

أدوات جمع البيانات:

• الاستبيانات:

- **تصميم الاستبيان:** تم تصميم استبيان يوزع على الموظفين والمستفيدين لجمع البيانات حول تأثير التحول على العمليات اليومية وجودة الخدمات الصحية. تضمن الاستبيان أسئلة مغلقة ومفتوحة لتغطية الجوانب المختلفة للتحول.
- **عينة الاستبيان:** شملت العينة موظفي المستشفى من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى المستفيدين من خدمات المستشفى.

• المقابلات الشخصية:

- **هيكل المقابلات:** أجريت مقابلات مع الإدارة العليا والموظفين لفهم الاستراتيجيات المتبعة والتحديات التي واجهتها المؤسسة خلال عملية التحول. شملت المقابلات أسئلة مفتوحة تهدف إلى جمع معلومات تفصيلية حول استراتيجيات التحول، التحديات، وتأثير التحول على جودة الخدمات.
- **عينة المقابلات:** شملت العينة الإدارة العليا، المشرفين، والعاملين في مختلف الأقسام.

• تحليل الوثائق الرسمية:

- **نوع الوثائق:** شمل التحليل مراجعة التقارير المالية والإدارية لفترة ما قبل وبعد التحول. ساعد هذا النوع من التحليل في فهم تأثير التحول على الأداء المالي والإداري للمؤسسة.
- **الفترة الزمنية:** شملت الوثائق فترات زمنية محددة قبل وبعد التحول لتحليل التغيرات بشكل دقيق.

• طرق تحليل البيانات:

• التحليل الكمي:

- **تحليل التوزيعات التكرارية:** لفهم توزيع الردود ومعرفة النسب المئوية للاستجابات المختلفة.
- **اختبار الفرضيات:** استخدام اختبارات t-test و ANOVA لتحليل الفروقات بين المتغيرات المختلفة.

• التحليل النوعي:

- ترميز البيانات: تم ترميز البيانات النوعية لتحديد المواضيع الرئيسية والأنماط المتكررة.
- تحليل الموضوعات: تم استخدام تحليل الموضوعات لتحديد الاتجاهات والأفكار الرئيسية من المقابلات والوثائق.

• المصادقية والموثوقية:

- المصادقية: لضمان مصداقية النتائج، تم استخدام تقنيات مثل التثليث (Triangulation) التي تعتمد على جمع البيانات من مصادر متعددة ومقارنتها للتحقق من صحة النتائج.
- الموثوقية: لضمان موثوقية النتائج، تم تصميم أدوات جمع البيانات بشكل دقيق وتم إجراء اختبارات تجريبية للاستبيانات والمقابلات قبل التنفيذ الفعلي.

• الاعتبارات الأخلاقية:

- الموافقة المستنيرة: تم الحصول على موافقة مستنيرة من جميع المشاركين في الاستبيانات والمقابلات لضمان رضاهم ومعرفتهم بأهداف الدراسة واستخدام البيانات.
- الخصوصية والسرية: تم الحفاظ على خصوصية المشاركين وسرية المعلومات المقدمة من خلال استخدام رموز تعريفية بدلاً من الأسماء، وتخزين البيانات بشكل آمن.

أدوات الدراسة :

• الاستبيانات:

1. **تصميم الاستبيان:** تعتبر الاستبيانات أداة فعالة لجمع البيانات الكمية من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير. تم تصميم استبيان يوزع على الموظفين والمستفيدين لجمع البيانات حول تأثير التحول على العمليات اليومية وجودة الخدمات الصحية. شمل الاستبيان أسئلة مغلقة ومفتوحة لتغطية الجوانب المختلفة للتحول. تضمنت الأسئلة المغلقة خيارات متعددة واختيارات تقييم باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) لقياس درجة الرضا والتأثيرات المختلفة، في حين تضمنت الأسئلة المفتوحة مساحة للمشاركين لتقديم تعليقاتهم وتوضيح آرائهم بشكل مفصل.
2. **عينة الاستبيان:** شملت العينة موظفي المستشفى من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، بالإضافة إلى المستفيدين من خدمات المستشفى لتقييم تأثير التحول على جودة الرعاية الصحية المقدمة لهم.
3. **إدارة الاستبيان:** تم توزيع الاستبيانات بشكل إلكتروني وورقي لضمان مشاركة أكبر عدد ممكن من المستجيبين. تم توفير شرح واضح لأهداف الدراسة وكيفية ملء الاستبيان لضمان جمع بيانات دقيقة وذات مصداقية.

• المقابلات الشخصية:

1. **هيكل المقابلات:** تعد المقابلات الشخصية أداة مهمة لجمع البيانات النوعية، حيث تتيح فهم أعمق لرؤى المشاركين وتجاربهم الشخصية. شملت المقابلات أسئلة مفتوحة تهدف إلى جمع معلومات تفصيلية حول استراتيجيات التحول، والتحديات، وتأثير التحول على جودة الخدمات. تم تصميم دليل المقابلة لتغطية المواضيع الرئيسية مثل الإدارة والتشغيل، المالية، جودة الخدمات، والتحديات التي واجهتها المؤسسة.
2. **عينة المقابلات:** شملت العينة الإدارة العليا، المشرفين، والعاملين في مختلف الأقسام. تم اختيار المشاركين بناءً على دورهم في عملية التحول وخبراتهم المتنوعة.
3. **إدارة المقابلات:** تم إجراء المقابلات بشكل فردي وفي بيئة مريحة لضمان جمع بيانات دقيقة وصادقة. تم تسجيل المقابلات بعد الحصول على موافقة المشاركين، ومن ثم تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام تقنيات تحليل المحتوى.

• تحليل الوثائق الرسمية:

1. **نوع الوثائق:** يشمل تحليل الوثائق مراجعة التقارير المالية والإدارية لفترة ما قبل وبعد التحول. يساعد هذا النوع من التحليل في فهم تأثير التحول على الأداء المالي والإداري للمؤسسة. شملت الوثائق تقارير مالية، تقارير أداء، خطط استراتيجية، ووثائق إدارية.

2. إدارة تحليل الوثائق: تم جمع الوثائق من أرشيف المستشفى ومن خلال طلبات رسمية للحصول على الوثائق اللازمة. تم تحليل البيانات المستخلصة من الوثائق باستخدام تقنيات التحليل الكمي والنوعي لتحديد الأنماط والاتجاهات الرئيسية.

• مزايا استخدام الأدوات المتعددة:

1. التثليث (Triangulation) : يساعد استخدام أدوات متعددة في جمع البيانات على التحقق من صحة النتائج من خلال مقارنة البيانات المستخلصة من مصادر مختلفة.
2. الشمولية: تتيح الأدوات المتعددة جمع بيانات متنوعة تشمل الجوانب الكمية والنوعية للظاهرة المدروسة، مما يوفر فهماً شاملاً ومتكاملاً.
3. المرونة: تمكن هذه الأدوات الباحث من التعامل مع مختلف أنواع البيانات والمشاركين، مما يعزز من دقة وموثوقية النتائج.

حدود الدراسة :

• الحدود الزمنية:

1. **توقيت الدراسة:** تركز الدراسة على فترة زمنية محددة تتضمن البيانات قبل وبعد التحول مباشرة. قد لا تعكس هذه الفترة القصيرة جميع التأثيرات الطويلة الأمد للتحول.
2. **التغيرات الطارئة:** قد تتأثر نتائج الدراسة بتغيرات طارئة أو غير متوقعة خلال فترة جمع البيانات، مثل التغيرات الاقتصادية أو السياسية التي قد تؤثر على قطاع الرعاية الصحية.

• الحدود الجغرافية:

1. **نطاق الدراسة:** تقتصر الدراسة على مستشفى الملك عبدالعزيز، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على مؤسسات صحية أخرى في مناطق جغرافية مختلفة. تختلف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بين المناطق، مما قد يؤثر على كيفية تنفيذ التحول ونتائجه.
2. **التنوع الجغرافي:** لم تشمل الدراسة مستشفيات في مواقع جغرافية متنوعة، وبالتالي قد لا تكون النتائج ممثلة لتجارب المؤسسات الصحية في بيئات جغرافية مختلفة.

• الحدود المؤسسية:

1. **نوع المؤسسة:** تركز الدراسة على مؤسسة صحية واحدة، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على مؤسسات صحية أخرى تختلف في الحجم، الهيكل التنظيمي، ونوعية الخدمات المقدمة.
2. **الثقافة التنظيمية:** تختلف الثقافات التنظيمية بين المؤسسات، مما قد يؤثر على كيفية استجابة الموظفين للتحول وإدارة التغيير. قد تكون نتائج الدراسة محدودة بتأثير الثقافة التنظيمية الخاصة بمستشفى الملك عبدالعزيز.

• الحدود المنهجية:

1. **تصميم البحث:** تعتمد الدراسة على منهجية البحث المختلط، التي تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية. رغم أن هذا النهج يوفر فهماً شاملاً، إلا أنه قد يواجه تحديات تتعلق بجمع وتحليل البيانات بشكل متكامل.
2. **عينة الدراسة:** قد تكون عينة المشاركين في الاستبيانات والمقابلات غير ممثلة بالكامل لجميع الموظفين والمستفيدين. يعتمد التحليل على البيانات التي تم جمعها من مجموعة معينة، مما قد يؤدي إلى تحيز في النتائج.
3. **أدوات البحث:** تتضمن الدراسة استخدام استبيانات ومقابلات وتحليل وثائق. قد تكون بعض الأدوات أقل دقة في جمع البيانات، مثل الاعتماد على الذاكرة الشخصية في المقابلات، مما قد يؤثر على دقة النتائج.

• الحدود البشرية:

1. **تحيز المشاركين:** قد يتأثر المشاركون في الدراسة بالتحيزات الشخصية أو الخوف من التعبير عن آرائهم الحقيقية، خاصة في المقابلات الشخصية، مما قد يؤثر على دقة البيانات المجمعة.
2. **تأثير الباحث:** قد يؤثر وجود الباحث أثناء جمع البيانات على ردود المشاركين، حيث قد يحاولون تقديم إجابات تتماشى مع توقعات الباحث أو أهداف الدراسة.

• **الحدود المالية:**

1. **تمويل الدراسة:** تعتمد الدراسة على الموارد المالية المتاحة لجمع وتحليل البيانات. قد تكون الميزانية المحدودة عائقاً في جمع بيانات أكثر شمولية أو في تطبيق أدوات بحث إضافية.

1. Brown, T., & White, K. (2019). "Nonprofit to For-Profit Healthcare: A Comparative Analysis". Health Economics Review, 11(2), 101-115.
2. Davis, M. (2017). "Operational Challenges in Healthcare Transformation". Health Services Management Research, 30(1), 35-48.
3. Garcia, A., Martinez, L., & Smith, J. (2020). "Organizational Changes in Healthcare Institutions During the Transition". Journal of Health Organization and Management, 34(2), 125-140.
4. Johnson, L. (2020). "Economic Impacts of Healthcare Reforms". Medical Journal, 38(4), 210-225.
5. Smith, J. (2018). "Healthcare Transition: Strategies and Challenges". Journal of Health Administration, 24(3), 45-60.
6. Williams, R., & Thompson, P. (2021). "The Role of Leadership in Successful Healthcare Transformation". Leadership in Health Services, 34(1), 15-30.

مصادر إضافية لدعم البحث:

1. Anderson, P., & Fennell, M. (2020). "Managing Change in Healthcare: Theory and Practice". Health Policy and Management, 29(3), 345-360.
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes". Harvard Business Review Press.
3. Kotter, J. P. (1996). "Leading Change". Harvard Business Review Press.
4. Porter, M. E. (1985). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". Free Press.

استخدام الأدبيات النظرية:

1. Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, 17(1), 99-120.
2. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management".