

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا
المرضى في وزارة الصحة السعودية

**The Impact of Innovative Health Human Resource Management Practices
on the Sustainability of Patient Satisfaction in the Saudi Ministry of Health**

إعداد الطالب/ عبدالرزاق بن مليح العنزي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ﴾

– سورة المائدة، الآية ٢

الاهداء

إلى والدي الغالي، وتاج رأسي، وسندي بعد الله، الذي كان ولا يزال مصدر القوة والعطاء، وغرس في نفسي قيم الاجتهاد والصبر والإصرار، وكان دعمه ودعاؤه أعظم أسباب الوصول إلى هذه المرحلة، أهدي هذا العمل بكل حب وامتنان، سائلاً الله أن يمدّه بالصحة والعافية، وأن يجزيه عني خير الجزاء.

وإلى والدتي الحبيبة، التي كان وجودها حياة، ونبعاً للحنان والطمأنينة، والتي أحاطتني بدعواتها الصادقة ورعايتها اللامحدودة، وكانت خير معين لي في جميع مراحل حياتي، أهديها ثمرة هذا الجهد، عرفاناً بفضلها الكبير، وأسأل الله أن يحفظها ويديمها نعمة في حياتي.

وإلى الأخ الذي لم تلده أمي، وصاحب المواقف النبيلة والدعم الصادق بعد الله، **عبد اللطيف الغنزي**، الذي كان خير عون وسند، وشاركني لحظات التحدي والنجاح، فله مني كل الشكر والتقدير والوفاء.

وإلى من كانت وما زالت رוחي، وجزءاً لا يتجزأ من كياني، **حصة الغنزي**، التي كان حضورها مصدراً للأمل، وكلماتها دافعاً للاستمرار، ودعمها سبباً في تجاوز الصعوبات، أهديها هذا الإنجاز تقديراً لمكانتها الكبيرة في قلبي.

وإلى كل من قدم لي كلمة تشجيع، أو دعوة صادقة، أو يد عون خلال مسيرتي العلمية، أهدي هذا العمل، راجياً من الله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الجميع.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد على ما أنعم به من توفيق وعون حتى أتممت هذا البحث، وأسأله سبحانه أن يجعله عملاً خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

ثم أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - قسم ماجستير إدارة صحية، على ما وفرتة من بيئة علمية متميزة، ودعم أكاديمي أسهم في إنجاز هذه الدراسة وإتمامها على الوجه المأمول.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم، لما قدموه من علم نافع، وتوجيهات قيمة، ومساندة أكاديمية طوال فترة الدراسة، وكان لذلك بالغ الأثر في تنمية معارفي وصقل مهاراتي البحثية.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف على هذه الدراسة، على ما بذله من جهد كريم، وتوجيهات علمية سديدة، ومتابعة مستمرة، وملاحظات بناءة أسهمت في إخراج هذا البحث بالصورة الحالية، فله مني خالص الدعاء وعظيم الامتنان.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع من أسهم في إنجاز هذه الدراسة، سواء بالمشاركة في الاستبانة أو بتقديم المشورة أو الدعم، وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومباركاً.

فهرس المحتويات

ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	المستخلص
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	المقدمة:
٣	مشكلة الدراسة:
٣	أهمية الدراسة
٣	الأهمية العلمية
٤	الأهمية العملية
٥	أهداف الدراسة:
٥	تساؤلات الدراسة:
٦	فروض الدراسة
٦	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٨	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
٩	المقدمة:
٩	أولاً: الدراسات السابقة
٩	١. الدراسات العربية:
١٤	٢. الدراسات الأجنبية:
١٧	٣. التعقيب على الدراسات السابقة:
١٧	أوجه التشابه بين الدراسات:
١٨	أوجه الاختلاف بين الدراسات:
١٩	الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

٢٠	ثانياً: الإطار النظري.....
٢٠	المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية.....
٢٠	مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة.....
٢١	أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة.....
٢٢	أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة.....
٢٤	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة.....
٢٧	خطوات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية.....
٢٨	التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة.....
٢٩	نظريات ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة.....
٣١	المبحث الثاني: استدامة رضا المرضى.....
٣١	ماهية استدامة رضا المرضى.....
٣٢	أهمية استدامة رضا المرضى.....
٣٣	أهداف استدامة رضا المرضى.....
٣٥	أبعاد استدامة رضا المرضى.....
٣٨	خطوات تحقيق استدامة رضا المرضى.....
٣٩	التحديات التي تواجه استدامة رضا المرضى.....
٤٠	نظريات استدامة رضا المرضى.....
٤٣	المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى.....
٤٨	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٤٩	مقدمة:.....
٤٩	المنهجية وطرق البحث:.....
٤٩	منهج الدراسة:.....
٤٩	مصادر البيانات:.....
٥٠	الأساليب الإحصائية:.....
٥١	نموذج الدراسة:.....
٥١	أدوات الدراسة:.....
٥١	مجتمع البحث:.....
٥٢	عينة البحث:.....
٥٢	حدود البحث:.....

٥٣	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٥٤	مقدمة:
٥٥	تحليل البيانات:
٥٥	القسم الأول: التحليل الاحصائي للبيانات الديمغرافية
٦٢	القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
٦٥	القسم الثالث: ثبات الاستبيان
٦٦	القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة
٧٠	القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
٧٤	ربط النتائج بالدراسات السابقة:
٧٧	نتائج الدراسة:
٧٨	توصيات الدراسة:
٧٩	الخاتمة
٨٠	قائمة المراجع
٨١	أولاً: المراجع العربية:
٨٣	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٨٥	قائمة الملاحق
٨٦	ملحق (١): إستمارة الاستبيان:
٩١	Abstract

قائمة الجداول

٥٥	جدول ١: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
٥٦	جدول ٢: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
٥٧	جدول ٣: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
٥٨	جدول ٤: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
٥٩	جدول ٥: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
٦٠	جدول ٦: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل
٦١	جدول ٧: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة الإدارية
٦٢	جدول ٨: صدق الاتساق الداخلي
٦٥	جدول ٩: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)
٦٦	جدول ١٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
٧٠	جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية
٧١	جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى
٧٢	جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية
٧٣	جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فهرس الأشكال

- شكل ١: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ٥٥
- شكل ٢: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر ٥٦
- شكل ٣: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ٥٧
- شكل ٤: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي ٥٨
- شكل ٥: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة ٥٩
- شكل ٦: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل ٦٠
- شكل ٧: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة الإدارية ٦١

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية، من خلال قياس أثر أبعادها المتمثلة في التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية، والتدريب والتطوير المهني المستمر، وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في وزارة الصحة السعودية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٢٠) مفردة. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت من (٢٠) عبارة موزعة على متغيري الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٤.٢٦)، كما جاء مستوى استدامة رضا المرضى مرتفعاً بمتوسط حسابي (٤.٣٢). وأثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.882$) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، كما سجلت أبعاد التدريب والتطوير المهني المستمر، وتمكين العاملين، والتخطيط والتوظيف الاستراتيجي معاملات ارتباط بلغت (٠.٧٧٩)، و(٠.٨١٢)، و(٠.٦٨٤) على التوالي. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق الممارسات المبتكرة لإدارة الموارد البشرية، والتوسع في برامج التدريب والتطوير، ودعم تمكين العاملين، وربط مؤشرات أداء الموارد البشرية بمؤشرات رضا المرضى، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتحقيق الاستدامة.

الكلمات المفتاحية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، استدامة رضا المرضى، وزارة الصحة السعودية، التخطيط الاستراتيجي، التدريب والتطوير المهني، تمكين العاملين، جودة الخدمات الصحية.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

تُعد الإدارة الصحية من أهم الركائز التي تقوم عليها النظم الصحية الحديثة، إذ تهدف إلى تنظيم الموارد البشرية والمادية والتقنية داخل المؤسسات الصحية بما يضمن تقديم خدمات علاجية ووقائية ذات جودة عالية، وقد شهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في إطار رؤية ٢٠٣٠، حيث أصبح الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الصحية أحد المحاور الأساسية لضمان كفاءة الأداء وتحسين تجربة المريض، وتؤكد الدراسات أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، الأمر الذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة للمرضى واستدامتها على المدى الطويل. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٠)

ويتمثل المتغير الأول في هذه الدراسة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، والتي تشمل الاستقطاب النوعي، التدريب والتطوير المستمر، التمكين، التحفيز، وتقييم الأداء القائم على الكفاءة، وتشير الأدبيات إلى أن تطبيق ممارسات مبتكرة في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى رفع كفاءة الكوادر الصحية وتحقيق بيئة عمل محفزة، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، كما أوضحت بعض الدراسات أن الاستثمار في التدريب والتطوير المهني المستمر ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية ويعزز الثقة بين مقدم الخدمة والمريض. (عبدالحليم، ٢٠٢٣، ص ٦٧٠)

أما المتغير الثاني فيتمثل في استدامة رضا المرضى، والذي لا يقتصر على تحقيق رضا أي أو مؤقت، بل يمتد ليشمل بناء تجربة صحية متكاملة تحقق توقعات المرضى وتحافظ على ثقتهم في الخدمات الصحية المقدمة، ويرتبط رضا المرضى بشكل وثيق برضا العاملين في القطاع الصحي، حيث أثبتت الدراسات أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى تحسين جودة التفاعل مع المرضى وزيادة كفاءة تقديم الخدمة، كما يُعد الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً مهماً بين ممارسات الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في القطاعات الخدمية. (خلف، ٢٠٢٠، ص ١٢)

وقد اختلفت نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا، فبينما أكدت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية مباشرة وقوية بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي ومن ثم رضا المستفيدين، أشارت دراسات أخرى إلى أن هذه العلاقة قد تكون غير مباشرة وتتأثر بمتغيرات وسيطة مثل المناخ التنظيمي والتمكين الإداري، كما أظهرت بعض البحوث أن ضعف تطبيق سياسات الموارد البشرية أو غياب الحوكمة قد يحد من أثرها في تحقيق الرضا المستدام،

مما يعكس وجود تباين في النتائج يستدعي مزيداً من الدراسة في السياق الصحي السعودي. (الرجبي، ٢٠٢٤، ص ١١٥)

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لبحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية، في محاولة لردم الفجوة البحثية بين إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي وتحقيق رضا المرضى بصورة مستدامة، بما يسهم في دعم جهود التحول الصحي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في رفع جودة وكفاءة الخدمات الصحية. (الصاروم، ٢٠٢٢، ص ٧٨)

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة في إطار برامج التحول الصحي ورؤية ٢٠٣٠، الأمر الذي فرض تحديات كبيرة على المؤسسات الصحية، خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الصحية ورفع جودة الخدمات المقدمة للمرضى، ورغم الجهود المبذولة في تطوير البنية التحتية والتقنيات الطبية، إلا أن العديد من التقارير والدراسات تشير إلى أن العنصر البشري ما يزال يمثل العامل الحاسم في تشكيل تجربة المريض ومدى رضاه عن الخدمة الصحية، كما أن التركيز التقليدي على الرضا الآني للمرضى دون الاهتمام باستدامته على المدى الطويل قد يؤدي إلى تذبذب مستويات الرضا وضعف الثقة المؤسسية، خصوصاً في بيئة تتسم بزيادة الطلب على الخدمات الصحية وارتفاع توقعات المستفيدين، ومن هنا تبرز الإشكالية في مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، مثل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والتدريب المستمر، والتمكين الإداري، على إحداث أثر حقيقي ومستدام في رضا المرضى داخل وزارة الصحة السعودية، وعليه يمكن صياغة سؤال الدراسة الرئيسي على النحو الآتي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية؟.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة الصحية من خلال الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية واستدامة رضا المرضى، وهو ربط لا يزال بحاجة إلى مزيد من تعمق

في السياق العربي والسعودي تحديداً، كما تقدم إطاراً تحليلياً يجمع بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومفاهيم جودة الخدمة الصحية، مما يعزز التكامل المعرفي بين حقلين علميين متداخلين. وتكتسب الدراسة أهميتها العلمية من تناولها لمفهوم الاستدامة في رضا المرضى، بدلاً من التركيز على الرضا اللحظي فقط، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لقياس الأثر طويل المدى لممارسات الموارد البشرية في القطاع الصحي، كما تسهم في اختبار عدد من الأبعاد الإدارية في بيئة تطبيقية حقيقية، بما يدعم تطوير نماذج نظرية أكثر ملاءمة للواقع الصحي السعودي.

كما تساعد نتائج الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بدور الابتكار في ممارسات الموارد البشرية الصحية، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على الرضا الوظيفي للعاملين دون التوسع في قياس انعكاس ذلك على رضا المرضى واستدامته، وهو ما يمنح هذه الدراسة قيمة علمية مضافة في مجال الإدارة الصحية.

الأهمية العملية

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل صناع القرار في وزارة الصحة السعودية لتطوير سياسات أكثر فاعلية في إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز تجربة المريض، كما يمكن أن تساعد في توجيه خطط التدريب والتوظيف والتمكين بما يتماشى مع أهداف التحول الصحي.

وتسهم الدراسة في توفير مؤشرات عملية يمكن استخدامها في تقييم أداء إدارات الموارد البشرية داخل المنشآت الصحية، وربطها بمستوى رضا المرضى، مما يعزز ثقافة القياس والتقييم المستمر داخل القطاع الصحي، كما يمكن أن تدعم متخذي القرار في إعادة تصميم بعض الممارسات الإدارية لضمان تحقيق أثر طويل الأمد على جودة الرعاية الصحية.

كذلك تساعد نتائج الدراسة في تعزيز التوجه نحو الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصحية، من خلال إظهار العلاقة بين تطوير العنصر البشري وتحقيق رضا المرضى بصورة مستدامة، وهو ما يدعم تنافسية القطاع الصحي السعودي ويعزز ثقة المجتمع في الخدمات المقدمة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

الأهداف الفرعية:

١. بيان أثر التدريب والتطوير المهني المستمر على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.
٢. بيان أثر التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.
٣. بيان أثر تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية؟

الاسئلة الفرعية:

١. ما أثر التدريب والتطوير المهني المستمر على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية؟
٢. ما أثر التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية؟
٣. ما أثر تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المهني المستمر على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

نظرية رأس المال البشري

تقوم نظرية رأس المال البشري على أن الموارد البشرية تمثل أصلًا اقتصاديًا ذا قيمة، وأن الاستثمار في التعليم والتدريب والتطوير يُعد وسيلة أساسية لرفع الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وفي السياق الصحي، يُنظر إلى الكوادر الطبية والإدارية باعتبارها العنصر الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات الصحية، حيث يسهم تطوير مهاراتهم ومعارفهم في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء الطبية وتعزيز كفاءة تقديم الخدمة، وتؤكد الأدبيات أن تبني استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على النتائج التنظيمية وعلى مستوى رضا المستفيدين من الخدمات. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٣)

كما تفسر هذه النظرية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى من خلال اعتبار التدريب المستمر، وإعادة التأهيل، والتحفيز أدوات استثمارية طويلة الأجل في العنصر البشري، تؤدي إلى تحسين جودة التفاعل بين مقدم الخدمة والمريض، فكلما ارتفع مستوى كفاءة العاملين وشعورهم بالتقدير، تحسنت جودة الرعاية الصحية وارتفع مستوى رضا المرضى بصورة مستدامة، وهو ما يجعل النظرية إطاراً مناسباً لتفسير متغيرات الدراسة الحالية. (بصبوص، ٢٠٢٣، ص

(١١٨

نظرية التبادل الاجتماعي

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقات داخل المنظمة تقوم على مبدأ الأخذ والعطاء، بحيث يؤدي شعور العاملين بالدعم والعدالة والتقدير من قبل الإدارة إلى رد فعل إيجابي يتمثل في الالتزام والأداء المرتفع، وفي القطاع الصحي، عندما توفر الإدارة بيئة عمل عادلة ومحفزة وتدعم العاملين مهنيًا ومعنويًا، فإنهم يميلون إلى تقديم خدمات ذات جودة أعلى والتعامل الإيجابي مع المرضى. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١٠٤)

وتساعد هذه النظرية في تفسير أثر ممارسات الموارد البشرية المبتكرة على استدامة رضا المرضى، إذ إن توفير برامج تحفيزية عادلة وتقييم أداء موضوعي وتقدير الجهود المبذولة يعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس على تعاملهم الإنساني والمهني مع المرضى، وبذلك يصبح رضا المرضى نتيجة غير مباشرة لعلاقة تبادلية إيجابية بين الإدارة والعاملين، وهو ما ينسجم مع طبيعة الخدمات الصحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل البشري المباشر. (الرجبي، ٢٠٢٤، ص ١١٩)

نظرية الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

ترتكز هذه النظرية على اعتبار الرضا الوظيفي حلقة وصل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والنتائج التنظيمية النهائية، حيث تؤدي الممارسات الإدارية الفعالة إلى رفع مستوى رضا العاملين، والذي بدوره ينعكس على الأداء المؤسسي وجودة الخدمة، وفي المؤسسات الصحية، يمثل الرضا الوظيفي عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الالتزام المهني وجودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى. (خلف، ٢٠٢٠، ص ٩)

وتعد هذه النظرية ملائمة للدراسة الحالية لأنها تفسر العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة) والمتغير التابع (استدامة رضا المرضى) من خلال المتغير الوسيط وهو الرضا الوظيفي، فكلما تحسنت سياسات الموارد البشرية من حيث التدريب، والتحفيز، والعدالة التنظيمية، ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين تجربة المرضى واستدامة رضاهم على المدى الطويل، خاصة في بيئة عمل تتسم بالحساسية والمسؤولية العالية كالقطاع الصحي. (خلف، ٢٠٢١، ص ٢٧)

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل الأسس العلمية والنظرية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بمتغيري الدراسة، وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى، مع بيان أهم المفاهيم والاتجاهات الفكرية والأبعاد والنظريات المرتبطة بهما، إضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات العلمية. كما يستعرض الفصل أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، بما يسهم في بناء إطار نظري متكامل يدعم مشكلة الدراسة وأهدافها ويفسر العلاقات بين متغيراتها بصورة علمية ومنهجية.

أولاً: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية:

العوفي، سامي سالم حماد (٢٠٢٤)

تناول سامي سالم حماد العوفي في دراسته المنشورة عام ٢٠٢٤ بعنوان "دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين: دراسة حالة لمستشفى المدينة المنورة العام" موضوعاً إدارياً بالغ الأهمية يتمثل في العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية ومستوى رضا العاملين داخل المؤسسات الصحية الحكومية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام برامج صيانة الموارد البشرية، مثل برامج الرعاية الصحية للموظفين، وتحسين بيئة العمل، والسلامة المهنية، والحوافز المعنوية والمادية، في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى المدينة المنورة العام، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل العلاقات بين المتغيرات وقياس مستوى التأثير، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمستشفى من أطباء وإداريين وفنيين، بينما تم اختيار عينة عشوائية ممثلة منهم، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج صيانة الموارد البشرية ومستوى رضا العاملين، حيث تبين أن توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة وتحسين ظروف العمل يسهمان بشكل مباشر في رفع الروح المعنوية والانتماء المؤسسي وتقليل معدل الغياب ودوران العمل، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير

برامج الصيانة بشكل مستمر، وزيادة الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، وإشراك الموظفين في تقييم تلك البرامج لضمان فاعليتها واستدامتها.

وفي سياق تحليلي أعمق، ركزت الدراسة على أن صيانة الموارد البشرية لا تقتصر على الجوانب المادية فقط، بل تشمل أيضاً الدعم النفسي والتحفيز المعنوي والتواصل الإداري الفعال، وأكدت النتائج أن العاملين الذين يشعرون باهتمام الإدارة بصحتهم ورفاهيتهم يكونون أكثر التزاماً وإنتاجية، كما بينت أن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي كانت مرتبطة بدرجة الاستفادة من برامج الصيانة المقدمة، ما يعكس أهمية العدالة التنظيمية في توزيع الخدمات والمزايا، وأوصت الدراسة كذلك بإنشاء وحدة متخصصة داخل المستشفى لمتابعة احتياجات العاملين بشكل دوري، وربط خطط صيانة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الصحية، وتبني سياسات واضحة لقياس رضا العاملين بصورة دورية بما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

مقرّاش، فوزية (٢٠٢١)

قدمت فوزية مقرّاش في دراستها المنشورة عام ٢٠٢١ بعنوان "تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل" معالجة تحليلية لمفهوم تمكين الموارد البشرية ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الصناعية، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير أبعاد التمكين الإداري، مثل تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات، وتنمية المهارات، على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ميدانياً، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركة، بينما تم اختيار عينة قصدية ممثلة لمختلف المستويات الإدارية والفنية، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، إضافة إلى التحليل الإحصائي باستخدام برامج متخصصة لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي قوي بين تمكين العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي، حيث تبين أن الموظفين الذين يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية والمشاركة يشعرون بقيمة أكبر داخل المؤسسة ويظهرون مستويات أعلى من الالتزام والانتماء، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تمكين واضحة وتعزيز ثقافة الثقة بين الإدارة والعاملين.

وأوضحت الدراسة في تحليلها أن تمكين الموارد البشرية يمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع معنويات العاملين وتحفيزهم على الإبداع والمبادرة، كما بينت أن ضعف المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى انخفاض الرضا وظهور مشاعر الإحباط الوظيفي،

وأكدت النتائج أن توفير برامج تدريبية مستمرة يعزز من كفاءة العاملين ويزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي، وأوصت الباحثة بضرورة إعادة هيكلة بعض الإجراءات الإدارية لتوسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة للموظفين، والعمل على بناء نظام حوافز عادل وشفاف، إضافة إلى تشجيع العمل الجماعي والتواصل المفتوح بما يضمن استدامة مستويات الرضا الوظيفي وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الصناعية.

العبودي، عمار جبار كاظم (٢٠٢١)

تناول عمار جبار كاظم العبودي في دراسته المنشورة عام ٢٠٢١ بعنوان "الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في مستشفى الشهيد الصدر العام: إحدى تشكيلات وزارة الصحة العراقية" موضوع الرضا الوظيفي باعتباره أحد المؤشرات الجوهرية على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي، حيث هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الشهيد الصدر العام، والكشف عن العوامل المؤثرة فيه مثل الأجور والحوافز، وظروف العمل، والعلاقات الإنسانية، وفرص الترقية، والإشراف الإداري، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ميدانياً، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستشفى من كوادر طبية وتمريضية وإدارية، بينما تم اختيار عينة عشوائية ممثلة منهم، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج المتوسطات والفروق واختبار الفرضيات، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً بشكل عام، مع وجود تباين بين الفئات الوظيفية، حيث كان الرضا أعلى لدى بعض التخصصات مقارنة بأخرى، كما تبين أن بيئة العمل والعلاقات بين الزملاء تمثلان من أكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الرضا، بينما جاءت الرواتب والحوافز في مرتبة أقل من حيث الإشباع، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام الحوافز وتطوير بيئة العمل وتعزيز العدالة في الترقية والتقييم. وفي تحليل أعمق، أكدت الدراسة أن الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية يرتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الخدمات المقدمة للمرضى، إذ إن العاملين غير الراضين قد تنخفض لديهم الدافعية والأداء، ما ينعكس سلباً على كفاءة المؤسسة الصحية ككل، كما بينت النتائج أن الدعم الإداري والتواصل الفعال يساهمان في تعزيز الشعور بالاستقرار الوظيفي والانتماء، وأوصى الباحث بضرورة تبني سياسات إدارية حديثة تركز على احتياجات العاملين النفسية والمهنية، وإجراء دراسات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي ومعالجة أوجه القصور، إضافة إلى الاهتمام ببرامج التدريب المستمر وتحسين ظروف العمل بما يعزز الاستقرار المؤسسي ويقلل من معدلات دوران العمل في القطاع الصحي.

عبدالحليم، علي رجب (٢٠٢٣)

قدم علي رجب عبدالحليم في دراسته المنشورة عام ٢٠٢٣ بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام" تحليلًا علميًا للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية الوسطى، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات مثل التخطيط للموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظم الحوافز، في تعزيز الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، وشمل مجتمع الدراسة رؤساء الأقسام في عدد من المؤسسات، بينما تم اختيار عينة ممثلة منهم وفق أسلوب مناسب لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام معاملات الارتباط والانحدار، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، حيث تبين أن وضوح معايير تقييم الأداء وعدالة الحوافز والتدريب المستمر تعد من أهم العوامل التي تعزز شعور القيادات بالرضا والاستقرار الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع أفضل الممارسات الحديثة.

وفي سياق التحليل التفصيلي، أكدت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تؤثر فقط على العاملين في المستويات الدنيا، بل تمتد آثارها إلى القيادات الإدارية التي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين، كما أظهرت النتائج أن ضعف التخطيط الوظيفي وعدم وضوح المسارات المهنية يؤديان إلى انخفاض الرضا حتى لدى الفئات القيادية، وأوصى الباحث بضرورة تعزيز الشفافية في سياسات الترقية وتقييم الأداء، وربط الحوافز بالأداء الفعلي، وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والمشاركة، إضافة إلى الاستثمار في برامج التنمية القيادية لضمان استدامة الرضا الوظيفي وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

البحيح، عبدالله علي (٢٠٢٣)

تناول عبدالله علي البحيح في دراسته المنشورة عام ٢٠٢٣ بعنوان "أثر سياسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي" العلاقة بين السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير السياسات التنظيمية المرتبطة بالتعيين والترقية والتدريب والحوافز وتقييم الأداء على شعور الموظفين بالرضا والاستقرار داخل بيئة العمل، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة، وشمل مجتمع

الدراسة العاملين في عدد من المؤسسات التي تطبق سياسات موارد بشرية منظمة، بينما تم اختيار عينة ممثلة وفق أسلوب إحصائي مناسب لطبيعة البحث، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لاستخراج دلالات التأثير والارتباط، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح سياسات الموارد البشرية وعدالتها وبين مستوى الرضا الوظيفي، حيث تبين أن السياسات العادلة والشفافة في الترقية والتقييم تسهم في تعزيز الشعور بالإنصاف والانتماء، كما أوصت الدراسة بضرورة مراجعة السياسات بشكل دوري لضمان عدالتها وتوافقها مع احتياجات العاملين.

وفي تحليل موسع، أوضحت الدراسة أن غموض السياسات أو عدم تطبيقها بشكل متساوٍ يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وظهور مشكلات تنظيمية مثل ضعف الالتزام أو زيادة معدل دوران العمل، كما بينت النتائج أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي لتحقيق الرضا إذا لم تصاحبها سياسات عادلة في التقييم والتطوير المهني، وأكد الباحث أهمية إشراك العاملين في صياغة بعض السياسات المتعلقة ببيئة العمل لتعزيز الشعور بالمشاركة، وأوصى بتطوير أنظمة متابعة لقياس أثر السياسات على الأداء والرضا بصورة مستمرة، وربط سياسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لضمان تحقيق الاستقرار المؤسسي وتحسين الإنتاجية العامة.

عبدالله، ميمونة سعيد (٢٠٢٤)

قدمت ميمونة سعيد عبدالله في دراستها المنشورة عام ٢٠٢٤ بعنوان "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: دراسة وصفية" عرضاً تحليلياً لأهم الاستراتيجيات المعتمدة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات المعاصرة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب الحديثة في تطوير رأس المال البشري مثل التدريب المستمر، والتخطيط للتعاقب الوظيفي، وتنمية المهارات القيادية، والتحفيز الاستراتيجي، ومدى إسهام هذه الاستراتيجيات في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في استعراض المفاهيم والنماذج التطبيقية، وشمل مجتمع الدراسة عدداً من المؤسسات التي تطبق برامج تنمية موارد بشرية، بينما تم اختيار عينة تحليلية من العاملين والإداريين لدراسة واقع التطبيق، واستخدمت الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وتم تحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بشكل متكامل يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام المؤسسي وتحسين الأداء الفردي والجماعي، كما

أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار طويل الأمد في تنمية الموارد البشرية باعتبارها عنصراً استراتيجياً لتحقيق التميز المؤسسي.

وفي سياق تحليلي أوسع، أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد رؤية استراتيجية واضحة لتنمية مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية، كما بينت أن التدريب وحده لا يكفي ما لم يرتبط بخطط تطوير مهني واضحة ومسارات وظيفية محددة، وأوضحت النتائج أن وجود قيادة داعمة لبرامج التنمية يعزز من فاعليتها ويزيد من تقبل العاملين لها، وأوصت الباحثة بضرورة تبني نهج استراتيجي شامل يربط بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتطوير نظم تقييم لقياس أثر برامج التنمية بصورة دورية، إضافة إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسات لضمان استدامة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي على المدى البعيد.

٢. الدراسات الأجنبية:

Job satisfaction بعنوان **Beyari G M 2021 و Halawani M A و Halawani L A**
among Saudi healthcare workers and its impact on the quality of health services
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الصحيين في المملكة العربية السعودية وقياس أثره على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى مع التركيز على العلاقة بين بيئة العمل والممارسات الإدارية ومستوى رضا المستفيدين واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطبيق استبانة منظمة على عينة من العاملين في القطاع الصحي السعودي من أطباء وممرضين وفنيين في عدد من المستشفيات الحكومية وتم استخدام أدوات إحصائية لتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة الصحية وركزت الأداة على أبعاد بيئة العمل والدعم الإداري والحوافز والتدريب والتطوير المهني باعتبارها ممارسات موارد بشرية مؤثرة في الأداء المؤسسي واستدامة رضا المرضى

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الصحيين وبين جودة الخدمات الصحية المدركة من قبل المرضى حيث تبين أن تحسين بيئة العمل وتوفير برامج تدريبية مستمرة وتعزيز العدالة في توزيع الحوافز يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا المرضى واستدامته وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات موارد بشرية مبتكرة داخل وزارة الصحة السعودية تركز على تمكين العاملين وتحسين الاتصال الداخلي وتطوير أنظمة تقييم الأداء وربطها بمؤشرات رضا المرضى بما يضمن تحقيق جودة مستدامة في الخدمات الصحية المقدمة

Almass A و Aljohani H M و Alhaqbani R M و Alromih A M و Hadal S و

Patient satisfaction with quality of care at the بعنوان Abozaid H S 2022

Kingdom of Saudi Arabia هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى رضا المرضى عن جودة

الرعاية الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية وتحليل العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة في هذا الرضا مع التركيز على أبعاد الكفاءة المهنية وسرعة الاستجابة والتواصل الإنساني واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الميداني حيث تم توزيع استبانة معيارية لقياس رضا المرضى على عينة من المراجعين في عدد من المرافق الصحية وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لاستخلاص العلاقة بين جودة الرعاية والممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المنشآت الصحية

وأظهرت النتائج أن مستوى رضا المرضى يرتبط بشكل كبير بكفاءة الكادر الصحي ومستوى التدريب والالتزام المهني إضافة إلى وضوح الإجراءات الإدارية وسهولة الوصول للخدمة كما أشارت النتائج إلى أن الاستثمار في تدريب العاملين وتحسين إدارة الموارد البشرية داخل المستشفيات يسهم في رفع مؤشرات رضا المرضى بصورة مستدامة وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التطوير المهني المستمر وتطبيق نماذج إدارة جودة شاملة داخل وزارة الصحة السعودية مع التركيز على تحسين تجربة المريض باعتبارها مؤشرا استراتيجيا لقياس أداء المؤسسات الصحية.

Association between nurse staffing بعنوان Cho S H 2021 و Hong K J

and patient experience in hospitals هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مستويات

توظيف التمريض وتجربة المرضى داخل المستشفيات وتحليل كيف تؤثر سياسات الموارد البشرية المتعلقة بعدد الممرضين وتوزيعهم على جودة الرعاية الصحية المدركة من قبل المرضى اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي حيث استخدمت بيانات ثانوية من سجلات مستشفيات واستبيانات قياس تجربة المرضى وتم تحليل العلاقة بين نسبة التمريض إلى المرضى وبين مؤشرات رضا المرضى عن الرعاية المقدمة وشملت العينة عددا كبيرا من المستشفيات العامة وتم استخدام أدوات تحليل إحصائي متعددة لقياس قوة الارتباط والتأثير مع التركيز على أبعاد مثل سرعة الاستجابة والاهتمام الفردي وسلامة الإجراءات الطبية

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين ارتفاع نسب التمريض وتحسن تجربة المرضى حيث تبين أن المستشفيات التي توفر عددا كافيا من الممرضين تتمتع بمستويات أعلى من رضا المرضى وانخفاض معدلات الشكاوى كما أكدت النتائج أن سياسات التوظيف والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

تمثل أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المؤثرة في استدامة جودة الخدمة وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نماذج تخطيط موارد بشرية مبنية على احتياجات المرضى الفعلية مع ربط مؤشرات التوظيف بمؤشرات رضا المرضى لضمان تحقيق نتائج صحية وتنظيمية مستدامة.

Griffiths P و Jones J و Turner L و Rubbo B و Saville C و Dall'Ora C

2022 بعنوان Nurse staffing levels and patient outcomes A systematic review of longitudinal studies

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة وتحليل الدراسات الطولية التي تناولت أثر مستويات توظيف التمريض على نتائج المرضى الصحية وجودة الرعاية واستدامة الأداء داخل المؤسسات الصحية واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية حيث تم تحليل عدد كبير من الدراسات المنشورة بعد عام ٢٠١٨ والتي تناولت العلاقة بين تخطيط القوى العاملة التمريضية ومؤشرات الأداء السريري ورضا المرضى وشملت العينة دراسات متعددة من نظم صحية مختلفة وتم استخدام معايير تقييم جودة البحث لاختيار الدراسات الأكثر موثوقية وتحليل نتائجها بطريقة مقارنة.

وأوضحت النتائج أن انخفاض أعداد التمريض يرتبط بزيادة الأخطاء الطبية وارتفاع معدلات المضاعفات وانخفاض رضا المرضى في المقابل فإن الاستثمار في سياسات موارد بشرية تدعم التوظيف الكافي والتطوير المهني المستمر يؤدي إلى تحسين جودة النتائج الصحية وتعزيز رضا المرضى على المدى الطويل وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تخطيط موارد بشرية قائمة على الأدلة داخل وزارات الصحة مع دمج مؤشرات سلامة المرضى ورضاهم ضمن خطط القوى العاملة لضمان استدامة الجودة وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

Alasiri A A و Alotaibi S A و Schussler E 2024 بعنوان Patient satisfaction among Saudi academic hospitals A systematic review

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى رضا المرضى في المستشفيات الأكاديمية السعودية وتحديد العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة فيه مع التركيز على أبعاد الكفاءة المهنية والتواصل وسرعة تقديم الخدمة واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية حيث تم جمع وتحليل عدد من الدراسات المنشورة حول رضا المرضى في السياق السعودي وتم اختيار الدراسات وفق معايير جودة علمية محددة وتحليلها بطريقة مقارنة لاستخلاص الأنماط المشتركة بين النتائج وشمل مجتمع الدراسة البحوث التي أجريت في مستشفيات تعليمية سعودية مختلفة بينما تمثلت أدوات الدراسة في تحليل المحتوى المنهجي للدراسات السابقة واستخدام معايير تقييم الجودة البحثية المعتمدة دولياً.

وأظهرت النتائج أن رضا المرضى في المستشفيات السعودية يرتبط بشكل مباشر بعناصر إدارة الموارد البشرية مثل كفاءة الكادر الصحي ومستوى التدريب المستمر ودعم القيادة الإدارية كما تبين أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات تطوير مهني منتظمة ونظم تقييم أداء فعالة تحقق مستويات أعلى من رضا المرضى واستدامته وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الابتكار في إدارة الموارد البشرية الصحية داخل وزارة الصحة السعودية وربط مؤشرات رضا المرضى ببرامج تحسين الجودة والتطوير المهني لضمان تحقيق أداء صحي مستدام يتماشى مع مستهدفات التحول الصحي.

The association of employee engagement factors and patient satisfaction A survey of an academic medical center Lee J 2020 و Park J و Kang S

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين مستوى اندماج العاملين الصحيين في العمل ورضا المرضى عن الخدمات الصحية المقدمة مع التركيز على دور القيادة والدعم المؤسسي وفرص التطوير المهني كعوامل مؤثرة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانتين إحداهما لقياس اندماج الموظفين والأخرى لقياس رضا المرضى داخل مركز طبي أكاديمي وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج إحصائية لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين وشمل مجتمع الدراسة العاملين الصحيين والمرضى في المؤسسة محل الدراسة بينما تمثلت أدوات الدراسة في مقاييس معيارية لقياس الاندماج الوظيفي وتجربة المريض.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ارتفاع مستوى اندماج الموظفين وتحسن رضا المرضى حيث تبين أن العاملين الذين يشعرون بالدعم والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار يقدمون خدمة أكثر جودة ويظهرون تفاعلاً إيجابياً مع المرضى مما ينعكس على استدامة الرضا وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات موارد بشرية مبتكرة تعزز ثقافة المشاركة والتمكين وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية وربط سياسات إدارة الموارد البشرية بمؤشرات تجربة المريض باعتبارها عنصراً استراتيجياً في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسات:

يتضح من تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود اتفاق واضح حول الدور المحوري لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي ومن ثم تحسين جودة الخدمات الصحية ورضا المرضى حيث أكدت دراسة العوفي ٢٠٢٤ ودراسة العبودي ٢٠٢١ أن بيئة العمل الآمنة والحوافز

العادلة والدعم الإداري تمثل عوامل أساسية في رفع مستوى الرضا لدى العاملين وهو ما يتقاطع مع نتائج Halawani L A و Halawani M A و Beyari G M 2021 التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة الصحية كما أشارت دراسة عبدالحليم ٢٠٢٣ ودراسة البحيح ٢٠٢٣ إلى أن وضوح سياسات الموارد البشرية وعدالتها يسهم في تعزيز الاستقرار والالتزام المؤسسي وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه Kang S و Park J و Lee J 2020 حول أهمية تمكين العاملين واندماجهم في تحسين تجربة المريض.

كما تتشابه الدراسات في تأكيدها على أهمية التدريب المستمر والتطوير المهني كأحد أهم أبعاد الممارسات المبتكرة في إدارة الموارد البشرية حيث بينت دراسة عبدالله ٢٠٢٤ أن تنمية الموارد البشرية بصورة استراتيجية تعزز الأداء والرضا الوظيفي وهو ما يتكامل مع ما توصلت إليه Almass A وآخرون ٢٠٢٢ و Alasiri A A وآخرون ٢٠٢٤ حول ارتباط كفاءة الكادر الصحي والتطوير المهني بمستوى رضا المرضى كما دعمت نتائج Hong K J و Cho S H 2021 و Dall'Ora C وآخرون ٢٠٢٢ هذا الاتجاه من خلال التأكيد على أن التخطيط الفعال للقوى العاملة الصحية يمثل عاملاً حاسماً في تحسين النتائج الصحية وتجربة المرضى مما يعكس وجود أرضية مشتركة تؤكد أن الاستثمار في الموارد البشرية الصحية يعد مدخلاً رئيسياً لتحقيق رضا مستدام سواء للعاملين أو للمرضى.

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

رغم هذا الاتفاق العام إلا أن الدراسات تختلف في نطاق التركيز وطبيعة المتغيرات المدروسة حيث ركزت الدراسات العربية مثل العوفي ٢٠٢٤ والعبودي ٢٠٢١ ومقرش ٢٠٢١ على الرضا الوظيفي كمتغير تابع أساسي داخل المؤسسة بينما توسعت الدراسات الأجنبية مثل Halawani L A وآخرون ٢٠٢١ و Almass A وآخرون ٢٠٢٢ في الربط بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة ورضا المرضى بشكل مباشر كما أن بعض الدراسات مثل عبدالحليم ٢٠٢٣ والبحيح ٢٠٢٣ تناولت ممارسات الموارد البشرية من منظور إداري تنظيمي عام دون حصرها في القطاع الصحي تحديداً في حين ركزت Hong K J و Cho S H 2021 و Dall'Ora C وآخرون ٢٠٢٢ على بعد محدد وهو تخطيط القوى العاملة التمريضية وأثره على النتائج السريرية ورضا المرضى.

وتظهر الاختلافات كذلك في المنهجية حيث اعتمدت معظم الدراسات العربية على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مثل دراسة العوفي ٢٠٢٤ ودراسة عبدالله ٢٠٢٤ بينما اتجهت بعض الدراسات الأجنبية إلى استخدام مراجعات منهجية وتحليل بيانات ثانوية واسعة النطاق

كما في Dall'Ora C وآخرون ٢٠٢٢ و Alasiri A A وآخرون ٢٠٢٤ إضافة إلى أن نطاق التطبيق الجغرافي يختلف فبعض الدراسات أجريت في سياق سعودي مثل Halawani L A وآخرون ٢٠٢١ و Almass A وآخرون ٢٠٢٢ بينما أجريت دراسات أخرى في سياقات دولية متنوعة مما يعكس اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية وهو ما قد يؤثر على تعميم النتائج ويبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تركز بشكل مباشر على وزارة الصحة السعودية وتجمع بين الابتكار في ممارسات إدارة الموارد البشرية واستدامة رضا المرضى ضمن إطار وطني محدد.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتمثل الفجوة البحثية التي يركز عليها البحث الحالي في أنه يجمع بين متغيرين لم يتم الربط بينهما بصورة مباشرة ومتكاملة في الدراسات السابقة وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى في سياق وزارة الصحة السعودية إذ ركزت الدراسات العربية مثل العوفي ٢٠٢٤ والعبودي ٢٠٢١ وعبدالحليم ٢٠٢٣ على الرضا الوظيفي للعاملين دون التوسع في قياس انعكاس تلك الممارسات على رضا المرضى بصورة طويلة الأمد بينما تناولت الدراسات الأجنبية مثل Halawani L A وآخرون ٢٠٢١ و Hong K J و Cho S H 2021 العلاقة بين بعض ممارسات الموارد البشرية وجودة الخدمة أو تجربة المريض دون التركيز على مفهوم الابتكار في الممارسات الإدارية أو قياس بعد الاستدامة الزمنية للرضا كما أن معظم الدراسات اعتمدت على تحليل بعد واحد من أبعاد إدارة الموارد البشرية مثل التدريب أو التوظيف أو التمكين في حين يسعى البحث الحالي إلى دراسة الممارسات المبتكرة بصورة شمولية ضمن إطار استراتيجي يتوافق مع توجهات التحول الصحي ورؤية المملكة ٢٠٣٠ مما يجعله يسد فجوة تتعلق بغياب نموذج تطبيقي متكامل يربط بين الابتكار الإداري في الموارد البشرية واستدامة رضا المرضى داخل منظومة وزارة الصحة السعودية.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة

تُعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة بأنها مجموعة السياسات والبرامج والأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على المؤسسات الصحية لاستقطاب الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها وتمكينها والمحافظة عليها، بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وذلك من خلال توظيف أساليب إدارية وتقنية مبتكرة تستجيب للتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الصحي وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (عبدالحليم، ٢٠٢٣، ص ٦٦٨).

يرى إسماعيل (٢٠٢٣) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة تتمثل في جميع الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسات الصحية من خلال التخطيط الفعال، والاستقطاب، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز، بما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع كفاءة العاملين وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١٠٤).

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة بأنها منظومة متكاملة من الممارسات التنظيمية التي تعتمد على الابتكار في إدارة العنصر البشري، وذلك من خلال تطوير بيئة العمل، وتعزيز المشاركة، وتمكين العاملين، وتوظيف التقنيات الحديثة في عمليات الموارد البشرية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصحية. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٢).

يشير مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة إلى اعتماد المؤسسات الصحية على سياسات إدارية مرنة ومتطورة تستهدف الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر، والتطوير المهني، والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وتطبيق نظم عادلة لتقييم الأداء والحوافز، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وتحقيق رضا العاملين والمستفيدين. (الصاروم، ٢٠٢٢، ص ٨٠).

يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة بأنها مجموعة الإجراءات والاستراتيجيات التي تتبناها إدارات الموارد البشرية داخل المؤسسات الصحية بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عبر الابتكار في التوظيف، والتدريب، والتمكين، وإدارة الأداء، والتحفيز، بما يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين تجربة المرضى بصورة مستمرة. (الرجبي، ٢٠٢٤، ص ١١٢).

أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية في تحقيق الكفاءة التنظيمية والتميز المؤسسي، إذ تسهم في استقطاب الكفاءات المناسبة والمحافظة عليها وتطويرها بما يتوافق مع احتياجات القطاع الصحي المتغيرة. كما أن تبني الممارسات الإدارية الحديثة ينعكس بصورة مباشرة على تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز قدرة المؤسسات الصحية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة عمل تتسم بالتنافسية والتطور المستمر. (عبدالحليم، ٢٠٢٣، ص ٦٦٦).

وتبرز أهمية هذه الممارسات في تعزيز كفاءة رأس المال البشري من خلال الاستثمار المستمر في التدريب والتطوير المهني، بما يمكن العاملين من مواكبة المستجدات العلمية والتقنية في المجال الصحي. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى المهارات والخبرات، وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات المهنية السليمة، وتقليل الأخطاء التشغيلية، الأمر الذي يسهم في تقديم خدمات صحية أكثر جودة وكفاءة ويحقق مستويات أعلى من رضا المستفيدين. (بصبوص، ٢٠٢٣، ص ١١٨).

كما تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال توفير بيئة عمل داعمة تعتمد على العدالة والشفافية والتحفيز والتمكين، حيث يشعر العاملون بقيمة أدوارهم داخل المؤسسة الصحية، مما يزيد من مستوى الانتماء والالتزام التنظيمي ويعزز الدافعية نحو الإنجاز والإبداع. وينعكس ذلك بصورة إيجابية على جودة التفاعل مع المرضى، ويرفع مستوى الثقة بين مقدم الخدمة والمستفيد، ويعزز استدامة الأداء المؤسسي. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١١٠).

وتساعد هذه الممارسات كذلك في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والذي يضمن توافر العدد والنوعية المناسبة من الكوادر الصحية في الأماكن والتخصصات المطلوبة، الأمر الذي يسهم في الحد من العجز أو الفائض في القوى العاملة، وتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة الصحية وإمكاناتها البشرية، بما يؤدي إلى رفع كفاءة التشغيل وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى. (شرمات، ٢٠٢٥، ص ٥١٤).

وتكتسب ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة أهمية كبيرة في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الصحية، حيث تشجع العاملين على تقديم الأفكار التطويرية والمبادرات الإبداعية التي تسهم في تحسين الإجراءات ورفع كفاءة العمليات الصحية. كما تساعد الإدارة في بناء بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة والتعلم المستمر، الأمر الذي يزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الصحية

والتقنية، ويعزز جاهزيتها لمواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية بكفاءة وفاعلية. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٦).

وتسهم هذه الممارسات في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير أداء العاملين وتحسين التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة الصحية، إذ يؤدي وضوح الأدوار، وتطبيق معايير عادلة لتقييم الأداء، وربط الحوافز بمستويات الإنجاز إلى تحسين كفاءة تقديم الخدمة وتقليل الأخطاء وتعزيز سرعة الاستجابة لاحتياجات المرضى، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين تجربة المستفيدين وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة الصحية. (الخالدي، ٢٠٢١، ص ٥٠٣).

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة تسهم في المحافظة على الكفاءات البشرية والحد من معدلات دوران العمل، وذلك من خلال توفير فرص النمو المهني، وبرامج التطوير المستمر، والتمكين الوظيفي، إضافة إلى بناء نظام عادل للحوافز والترقيات. ويؤدي ذلك إلى زيادة الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الولاء التنظيمي، الأمر الذي يساعد المؤسسات الصحية على الاحتفاظ بالخبرات المتراكمة وضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية بجودة عالية. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠٠٨).

كما تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة أحد العوامل الرئيسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية في القطاع الصحي، إذ إن نجاح المؤسسات الصحية لم يعد يعتمد على الموارد المادية أو التقنية فقط، وإنما يرتبط بقدرتها على إدارة العنصر البشري بصورة استراتيجية ومبتكرة. وعندما تتكامل عمليات التخطيط والتطوير والتمكين والتحفيز مع أهداف المؤسسة، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز رضا العاملين والمرضى، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصحية بما يتوافق مع مستهدفات التنمية والتحول الصحي. (خلف، ٢٠٢١، ص ٢٥).

أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة

تهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة إلى بناء رأس مال بشري يتمتع بالكفاءة والقدرة على تلبية الاحتياجات المتزايدة للمؤسسات الصحية، وذلك من خلال استقطاب الكفاءات المؤهلة واختيارها وفق معايير مهنية وعلمية دقيقة، بما يضمن توفير الموارد البشرية المناسبة لكل تخصص ووظيفة. كما تسعى هذه الممارسات إلى تحقيق المواءمة بين احتياجات المؤسسة وخططها الاستراتيجية وبين قدرات العاملين وإمكاناتهم، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. (شرمات، ٢٠٢٥، ص ٥١٠).

وتهدف كذلك إلى تنمية مهارات العاملين الصحية والإدارية بصورة مستمرة، عبر تصميم برامج تدريبية وتطويرية تتوافق مع المستجدات العلمية والتقنية ومتطلبات التحول الصحي، بما يساعد العاملين على تحسين معارفهم وقدراتهم المهنية، ويزيد من قدرتهم على التعامل مع التحديات المختلفة بكفاءة وفعالية. كما يؤدي الاستثمار في التدريب المستمر إلى رفع جودة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمرضى، وتعزيز جاهزية المؤسسات الصحية لمواكبة التطورات المستقبلية. (بصوص، ٢٠٢٣، ص ١٢٠).

ومن الأهداف الرئيسة أيضاً تعزيز الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة تقوم على التقدير والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، إضافة إلى تطبيق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء والترقيات. ويسهم ذلك في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة مستوى الالتزام والانتماء للمؤسسة، وتحسين العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، مما ينعكس بصورة إيجابية على جودة الأداء المؤسسي. (الرجبي، ٢٠٢٤، ص ١١٦).

كما تستهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير نظم إدارة الأداء وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والعمل على متابعة الأداء بصورة مستمرة واكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة جوانب القصور أولاً بأول. ويؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، بما يسهم في تحقيق مستويات مرتفعة من جودة الرعاية الصحية. (حسين، ٢٠٢٠، ص ٩٤).

وتهدف هذه الممارسات كذلك إلى تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، بما يعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والثقة، ويشجعهم على الابتكار والمبادرة في تطوير الخدمات الصحية. كما يسهم التمكين في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والعمل الجماعي، الأمر الذي يساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات المرضى وتحسين تجربة المستفيدين بصورة مستمرة. (دن، ٢٠٢٢، ص ٣٤١).

وأخيراً، تهدف ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال بناء نظام إداري قادر على التكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية، والمحافظة على الكفاءات البشرية، ودعم الابتكار التنظيمي، وتحقيق التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة الصحية. ويساعد ذلك على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصحية، وتحقيق استدامة جودة الخدمات، ودعم مستهدفات التحول الصحي ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٩).

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة

أولاً: التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية

يُعد التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية أحد أهم الأبعاد التي تقوم عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، إذ يهدف إلى تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكفاءات البشرية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الصحية. ويعتمد هذا البعد على تحليل الوظائف، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتقدير الفجوات في الموارد البشرية، ثم وضع الخطط المناسبة لاستقطاب الكفاءات القادرة على تقديم خدمات صحية عالية الجودة. ويساعد هذا الأسلوب في تحقيق التوازن بين أعداد العاملين وحجم الطلب على الخدمات الصحية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات الصحية. (شرمات، ٢٠٢٥، ص ٥١١).

ويؤدي التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال ضمان توافر الكفاءات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، الأمر الذي يقلل من العجز في التخصصات الطبية والفنية ويحد من المشكلات الناتجة عن سوء توزيع القوى العاملة. كما يساعد في إعداد خطط الإحلال الوظيفي، وتطوير المسارات المهنية، والاستعداد للتغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل الصحي، وهو ما يمنح المؤسسات الصحية مرونة أكبر في مواجهة التحديات وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي. (الصاروم، ٢٠٢٢، ص ٨٢).

كما يرتبط التوظيف الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بتحقيق التميز المؤسسي، إذ لم تعد عملية التوظيف تقتصر على سد الشواغر الوظيفية، وإنما أصبحت عملية استراتيجية تستهدف استقطاب أصحاب الكفاءات والمهارات والخبرات القادرين على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة الصحية. ويشمل ذلك تطبيق معايير موضوعية للاختيار، والاستفادة من التقنيات الرقمية في عمليات الاستقطاب، وربط سياسات التوظيف باحتياجات المؤسسة المستقبلية، بما يضمن بناء رأس مال بشري يمتلك القدرة على الابتكار والتطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى. (عبدالحليم، ٢٠٢٣، ص ٦٦٩).

ومن ناحية أخرى، يسهم التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية في تعزيز الاستقرار الوظيفي والحد من معدلات دوران العاملين، وذلك من خلال الموازنة بين قدرات الأفراد ومتطلبات الوظائف، وتوفير فرص التطور المهني، وبناء قاعدة بيانات دقيقة عن الموارد البشرية تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة فيما يتعلق بالتعيين والترقية والإحلال الوظيفي. كما ينعكس نجاح هذا البعد بصورة مباشرة على رضا العاملين، ورفع إنتاجيتهم، وتحسين جودة الرعاية الصحية، وزيادة

رضا المرضى واستدامته، وهو ما يجعل التخطيط والتوظيف الاستراتيجي من أهم الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الصحية. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٧).

ثانياً: التدريب والتطوير المهني المستمر

يُعد التدريب والتطوير المهني المستمر من أهم الأبعاد التي تركز عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، إذ يهدف إلى تنمية المعارف والمهارات والقدرات المهنية للعاملين بما يتوافق مع التطورات المتسارعة في القطاع الصحي. وتتميز المؤسسات الصحية بكونها بيئات عمل ديناميكية تتطلب تحديثاً مستمراً للخبرات نتيجة التقدم الطبي والتقني، مما يجعل التدريب عملية استراتيجية وليست نشاطاً مؤقتاً. ويسهم التدريب المستمر في إعداد كوادر صحية قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، واتباع أفضل الممارسات الطبية والإدارية، وتحقيق مستويات مرتفعة من جودة الأداء بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. (بصبوص، ٢٠٢٣، ص ١١٧).

ولا يقتصر التطوير المهني على الدورات التدريبية التقليدية، بل يشمل برامج التعلم الإلكتروني، والتدريب أثناء العمل، والإرشاد المهني، والمؤتمرات العلمية، وورش العمل، وبرامج تطوير القيادات، بما يحقق التعلم المستمر للعاملين في مختلف التخصصات الصحية. كما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على اكتساب المعرفة وتبادل الخبرات، ويزيد من قدرة العاملين على الابتكار والتعامل مع المشكلات الصحية والإدارية بطرق أكثر كفاءة وفاعلية، الأمر الذي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات الصحية ويرفع مستوى جودة الرعاية الصحية. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٨).

كما يؤدي التدريب والتطوير المهني المستمر دوراً مهماً في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، إذ يشعر الموظفون بأن المؤسسة تستثمر في تطويرهم المهني وتمنحهم فرصاً حقيقية للنمو والتقدم، وهو ما يعزز الانتماء التنظيمي والدافعية نحو الإنجاز ويحد من معدلات دوران العمل. كذلك يسهم التدريب في تحسين الثقة بالنفس، وزيادة القدرة على اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي، مما ينعكس بصورة مباشرة على جودة التعامل مع المرضى وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم، ويعزز استدامة رضاهم عن الخدمات الصحية. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١١١).

ومن جانب آخر، يمثل التدريب والتطوير المهني المستمر استثماراً طويلاً الأجل في رأس المال البشري، إذ يساعد المؤسسات الصحية على إعداد صف ثانٍ من القيادات، ورفع جاهزية العاملين لمواجهة التحديات المستقبلية، والتكيف مع متطلبات التحول الرقمي والتغيرات التنظيمية. كما يسهم في تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي، وتقليل الأخطاء المهنية، ورفع جودة الخدمات الصحية، مما يجعل التدريب

أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها إدارات الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة والتميز المؤسسي في القطاع الصحي. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠٠٦).

ثالثاً: تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار

يُعد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار من أبرز الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الصحية، ويقوم على منح العاملين الصلاحيات والموارد والمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة واستقلالية، مع إشراكهم في مناقشة القرارات المتعلقة ببيئة العمل والخدمات الصحية. ويساعد هذا التوجه في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، ويعزز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، مما يرفع مستوى الالتزام بالأهداف التنظيمية ويزيد من جودة الأداء داخل المؤسسات الصحية. (مقراش، ٢٠٢١، ص ٢٠٥).

كما يسهم تمكين العاملين في تحسين سرعة الاستجابة للمواقف المختلفة داخل المؤسسات الصحية، خاصة في البيانات التي تتطلب اتخاذ قرارات فورية تتعلق بصحة المرضى وسلامتهم. وعندما يمتلك العاملون الصلاحيات المناسبة ويشعرون بثقة الإدارة في قدراتهم، فإنهم يصبحون أكثر قدرة على معالجة المشكلات، واقتراح الحلول، والمبادرة إلى تحسين إجراءات العمل، وهو ما يؤدي إلى رفع كفاءة الخدمات الصحية وتقليل الأخطاء وتحسين تجربة المرضى بصورة مستمرة. (دن، ٢٠٢٢، ص ٣٤٠).

ويرتبط تمكين العاملين ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الرضا الوظيفي، إذ يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام عندما تُمنح لهم فرصة المشاركة في صنع القرار وإبداء آرائهم في القضايا المتعلقة بعملهم. ويؤدي ذلك إلى تعزيز الانتماء للمؤسسة، وزيادة الولاء التنظيمي، ورفع مستويات التعاون بين العاملين والإدارة، كما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار والعمل الجماعي، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين. (الرجبي، ٢٠٢٤، ص ١١٧).

ويمثل تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار أحد المقومات الأساسية لاستدامة الأداء المؤسسي، إذ يساعد على بناء كوادر تمتلك القدرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، كما يعزز استمرارية التحسين داخل المؤسسات الصحية من خلال الاستفادة من خبرات العاملين ومقترحاتهم التطويرية. ويؤدي ذلك إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية والصحية، وتعزيز رضا العاملين، ورفع جودة الرعاية الصحية، وتحقيق مستويات مرتفعة من رضا المرضى بصورة مستدامة، بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الصحية. (هلال، ٢٠٢٢، ص ١٥٤).

خطوات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية

تبدأ عملية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة بتحليل الواقع التنظيمي للمؤسسة الصحية، وذلك من خلال دراسة احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، وتحديد الفجوات في الكفاءات والمهارات، بما يساعد على بناء خطط استراتيجية تتوافق مع أهداف المؤسسة ومتطلبات بيئة العمل الصحي. كما تتضمن هذه المرحلة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي قد تؤثر في نجاح تطبيق الممارسات الحديثة، الأمر الذي يسهم في وضع رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستخدام الأمثل للكوادر الصحية. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٥).

وتتمثل الخطوة الثانية في تصميم سياسات واستراتيجيات حديثة لإدارة الموارد البشرية تعتمد على أفضل الممارسات الإدارية، وتشمل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والاستقطاب والاختيار وفق معايير الكفاءة، وتطوير برامج التدريب المستمر، وإعداد نظم عادلة لتقييم الأداء والحوافز، مع مراعاة تحقيق التكامل بين هذه الممارسات وأهداف المؤسسة الصحية. كما ينبغي أن تتسم هذه السياسات بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، بما يضمن استمرارية تحسين الأداء المؤسسي. (عبدالحليم، ٢٠٢٣، ص ٦٧٢).

وفي المرحلة الثالثة يتم تنفيذ الممارسات المخطط لها من خلال توفير الموارد اللازمة، وتأهيل القيادات الإدارية، وإشراك العاملين في عمليات التغيير، وتطبيق برامج التدريب والتطوير والتمكين بصورة تدريجية ومدروسة. كما تتطلب هذه المرحلة نشر ثقافة الابتكار داخل المؤسسة الصحية، وتشجيع العاملين على المشاركة في تطوير بيئة العمل وتقديم المبادرات الإبداعية، مع توفير قنوات اتصال فعالة تدعم التعاون بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهم في رفع مستوى القبول والالتزام بعمليات التطوير. (مقراش، ٢٠٢١، ص ٢٠٨).

أما الخطوة الأخيرة فتتمثل في المتابعة والتقييم المستمر لنتائج تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، من خلال استخدام مؤشرات أداء تقيس كفاءة الموارد البشرية، ومستوى الرضا الوظيفي، والإنتاجية، وجودة الخدمات الصحية، ورضا المرضى، بما يسمح بتحديد نقاط القوة وجوانب القصور وإجراء التحسينات اللازمة بصورة مستمرة. ويعد التقييم الدوري عنصراً أساسياً لضمان استدامة نجاح الممارسات المبتكرة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في المؤسسات الصحية. (الخالدي، ٢٠٢١، ص ٥١٢).

التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة

تواجه المؤسسات الصحية العديد من التحديات عند تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، ويأتي في مقدمتها مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين أو القيادات الإدارية، حيث يفضل البعض الاستمرار في الأساليب التقليدية لإدارة الموارد البشرية خشية زيادة الأعباء الوظيفية أو فقدان الامتيازات القائمة. كما أن ضعف الوعي بأهمية الممارسات الإدارية الحديثة قد يؤدي إلى انخفاض مستوى تقبل برامج التطوير والتدريب والتمكين، مما يحد من فاعلية المبادرات التطويرية ويؤخر تحقيق أهدافها. ولذلك فإن نجاح تطبيق الممارسات المبتكرة يتطلب نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وتعزيز قناعة العاملين بأهمية التطوير المستمر في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية. (الرجبي، ٢٠٢٤، ص ١٢٠).

ومن أبرز التحديات أيضاً محدودية الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، إذ تحتاج برامج التدريب المستمر، واستقطاب الكفاءات، والتحول الرقمي، وتطوير أنظمة تقييم الأداء إلى استثمارات مالية وتقنية كبيرة قد لا تتوافر بصورة كافية لدى بعض المؤسسات الصحية. كما يؤدي النقص في الكفاءات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية إلى صعوبة تصميم وتنفيذ برامج تطويرية تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، مما ينعكس على مستوى جودة التطبيق ونتائجه. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٤١).

كما تمثل البيروقراطية التنظيمية وجمود اللوائح والإجراءات الإدارية أحد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، حيث تؤدي الإجراءات الروتينية المعقدة وبطء اتخاذ القرار إلى تقليل مرونة المؤسسات الصحية في تبني الأساليب الحديثة، وتحد من قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتقنية. ويؤدي ذلك إلى إضعاف جهود التطوير المؤسسي، وتقليل فرص الابتكار الإداري، وإبطاء تنفيذ المبادرات الهادفة إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمات الصحية. (شيخي، ٢٠٢١، ص ٢٣٤).

وتتمثل إحدى التحديات المهمة كذلك في ضعف نظم قياس الأداء والمتابعة المستمرة، حيث تعتمد بعض المؤسسات الصحية على مؤشرات تقليدية لا تعكس بصورة دقيقة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي أو جودة الخدمات الصحية. كما يؤدي غياب قواعد بيانات دقيقة، وضعف التكامل بين نظم المعلومات الإدارية، إلى صعوبة تقييم نتائج برامج التدريب والتطوير والتمكين، مما يحد من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة وتحسين الممارسات بصورة مستمرة. ومن

ثم فإن نجاح تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة يتطلب تطوير أنظمة حديثة للمتابعة والتقييم تعتمد على مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، بما يضمن تحقيق التحسين المستمر والاستدامة المؤسسية. (حسين، ٢٠٢٠، ص ١٠٣).

نظريات ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة

أولاً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعد نظرية رأس المال البشري من أكثر النظريات ارتباطاً بإدارة الموارد البشرية، وقد وضع أسسها Theodore Schultz وطورها Gary Becker، وتقوم على أن العاملين يمثلون أصلًا استراتيجيًا للمؤسسة، وأن الإنفاق على التعليم والتدريب والتطوير لا يُعد تكلفة، بل استثماراً طويل الأجل ينعكس على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المؤسسي. وترى النظرية أن القيمة الحقيقية للمؤسسات لا تقتصر على الموارد المادية، وإنما تعتمد بصورة أساسية على المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون، والتي يمكن تميميتها بصورة مستمرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٣).

وتؤكد هذه النظرية أن المؤسسات الصحية التي تستثمر في تطوير مواردها البشرية تصبح أكثر قدرة على تقديم خدمات صحية عالية الجودة، إذ يؤدي التدريب المستمر، والتخطيط السليم للقوى العاملة، والاهتمام بالتطوير المهني إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين قدرتهم على التعامل مع المستجدات الطبية والتقنية. كما ينعكس هذا الاستثمار على زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، وتقليل الأخطاء المهنية، وهو ما يساهم في رفع مستوى جودة الرعاية الصحية وتحقيق رضا المرضى بصورة مستدامة. (بصبوص، ٢٠٢٣، ص ١١٨).

وتعد هذه النظرية مناسبة للدراسة الحالية لأنها تفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى، حيث إن الأبعاد التي تتناولها الدراسة، والمتمثلة في التخطيط والتوظيف الاستراتيجي، والتدريب والتطوير المهني، وتمكين العاملين، تمثل جميعها صورا للاستثمار في رأس المال البشري. ومن ثم فإن تحسين هذه الممارسات يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين، وتحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز استدامة رضا المرضى داخل وزارة الصحة السعودية. (عبدالحليم، ٢٠٢٣، ص ٦٧٥).

ثانياً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تستند نظرية التبادل الاجتماعي، التي ارتبطت بأعمال George Homans و Peter Blau، إلى أن العلاقة بين العامل والمؤسسة تقوم على مبدأ التبادل المتوازن، بحيث يقابل الدعم والعدالة والتقدير المقدم من المؤسسة بسلوك إيجابي من العامل يتمثل في الالتزام والإنتاجية والولاء التنظيمي. وتفترض النظرية أن الأفراد يميلون إلى رد الجميل عندما يشعرون بأن المنظمة تهتم باحتياجاتهم وتوفر لهم بيئة عمل عادلة ومحفزة، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم وسلوكهم الوظيفي. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١٠٤).

وتشير النظرية إلى أن ممارسات الموارد البشرية، مثل العدالة في التوظيف، والتدريب، والتمكين، والمشاركة في اتخاذ القرار، تسهم في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة. كما تساعد هذه العلاقة الإيجابية على تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، وزيادة استعداد العاملين لبذل جهود إضافية تتجاوز حدود الواجبات الرسمية، وهو ما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين. (الرجبي، ٢٠٢٤، ص ١١٩).

وتتسجم هذه النظرية مع الدراسة الحالية، إذ توضح كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة في سلوك العاملين داخل المؤسسات الصحية، حيث يؤدي شعورهم بالتمكين والتقدير وفرص التطور المهني إلى تحسين تعاملهم مع المرضى، وزيادة جودة الرعاية الصحية، وتعزيز استدامة رضا المرضى. ولذلك تعد نظرية التبادل الاجتماعي من أكثر الأطر النظرية ملاءمة لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية. (دن، ٢٠٢٢، ص ٣٤٢).

المبحث الثاني: استدامة رضا المرضى

ماهية استدامة رضا المرضى

تُعرف استدامة رضا المرضى بأنها قدرة المؤسسة الصحية على المحافظة على مستويات مرتفعة من رضا المرضى بصورة مستمرة من خلال تقديم خدمات صحية تتسم بالجودة والكفاءة والاستجابة المستمرة لاحتياجات المستفيدين، بما يضمن بناء علاقة طويلة الأمد قائمة على الثقة والاعتماد المتبادل بين المريض ومقدم الخدمة الصحية. ولا يقتصر هذا المفهوم على تحقيق رضا المريض عند تلقي الخدمة فقط، بل يمتد ليشمل استمرار هذا الرضا في جميع مراحل الرعاية الصحية من خلال التحسين المستمر للأداء والخدمات. (خلف، ٢٠٢١، ص ٢٧).

يشير مفهوم استدامة رضا المرضى إلى قدرة المؤسسات الصحية على تلبية توقعات المرضى الحالية والمستقبلية بصورة متوازنة، من خلال تطوير جودة الخدمات الصحية وتحسين تجربة المريض بشكل مستمر، مع المحافظة على مستويات مرتفعة من الكفاءة المهنية والالتزام بمعايير الجودة وسلامة المرضى. ويعكس هذا المفهوم نجاح المؤسسة في تحقيق رضا طويل الأجل يسهم في تعزيز ولاء المرضى وثقتهم بالخدمات المقدمة. (العبودي، ٢٠٢١، ص ٢٠٣).

تُعرف استدامة رضا المرضى بأنها عملية إدارية مستمرة تهدف إلى تحسين جودة الرعاية الصحية والارتقاء بتجربة المرضى عبر تطوير الخدمات والإجراءات والموارد البشرية بصورة دائمة، بما يضمن المحافظة على رضا المستفيدين وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة الصحية. ويعد هذا المفهوم أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات الصحية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في تقديم الخدمات الصحية. (خلف، ٢٠٢٠، ص ١٥).

يقصد باستدامة رضا المرضى قدرة المؤسسة الصحية على بناء نظام متكامل لإدارة تجربة المريض يعتمد على الاستجابة السريعة لاحتياجاته، وتحقيق التواصل الفعال معه، وضمان استمرارية تحسين جودة الرعاية الصحية، بما يؤدي إلى تعزيز رضاه واستمرارية تعامله مع المؤسسة الصحية، وزيادة مستوى الثقة في الخدمات التي تقدمها. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠١٢).

يمكن تعريف استدامة رضا المرضى بأنها النهج الإداري الذي يركز على تحقيق رضا المرضى والمحافظة عليه بصورة مستمرة من خلال الاستثمار في العنصر البشري، وتطوير جودة الخدمات، وتطبيق معايير التحسين المستمر، والاعتماد على التغذية الراجعة للمرضى في تطوير الخدمات الصحية،

بما يضمن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة الصحية وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٤٠).

أهمية استدامة رضا المرضى

تعد استدامة رضا المرضى من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية في تقييم مستوى نجاحها في تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية، إذ لم يعد نجاح المؤسسة يقاس بعدد الخدمات المقدمة فحسب، بل بقدرتها على المحافظة على رضا المستفيدين واستمرار ثقتهم في الخدمات الصحية عبر فترات زمنية طويلة. ويؤدي استمرار رضا المرضى إلى تعزيز سمعة المؤسسة الصحية وزيادة قدرتها على استقطاب المستفيدين والمحافظة عليهم، كما يعكس كفاءة الأنظمة الإدارية والطبية المطبقة داخلها، ويؤكد نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بجودة الرعاية الصحية. (خلف، ٢٠٢١، ص ٢٨).

وتبرز أهمية استدامة رضا المرضى في دعم برامج تحسين جودة الرعاية الصحية، حيث تعتمد المؤسسات الصحية على آراء المرضى وملاحظاتهم في تحديد نقاط القوة وجوانب القصور، ثم تطوير الخدمات بما يتوافق مع احتياجاتهم وتوقعاتهم. كما يساعد قياس رضا المرضى بصورة مستمرة في اكتشاف المشكلات التشغيلية والإدارية في وقت مبكر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية وتقليل الأخطاء ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بصورة مستدامة. (العبودي، ٢٠٢١، ص ٢٠٤).

كما تمثل استدامة رضا المرضى عنصراً أساسياً في تعزيز الثقة بين المرضى ومقدمي الخدمات الصحية، إذ يشعر المرضى بالاطمئنان عندما يلاحظون استقرار مستوى جودة الخدمات، وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم، واهتمام المؤسسة بملاحظاتهم ومقترحاتهم. ويساعد ذلك على بناء علاقات طويلة الأمد بين المرضى والمؤسسة الصحية، ويزيد من معدلات الالتزام بالخططة العلاجية، ويعزز السمعة المؤسسية، ويرفع من مستوى الولاء للخدمات الصحية المقدمة. (خلف، ٢٠٢٠، ص ١٨).

وتسهم استدامة رضا المرضى كذلك في رفع كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسات الصحية، حيث يساعد رضا المرضى على تقليل معدلات الشكاوى، وانخفاض تكاليف معالجة الأخطاء، وتقليل الهدر في الموارد الناتج عن إعادة تقديم الخدمات أو تصحيحها. كما يؤدي تحسين تجربة المرضى إلى رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتحسين التنسيق بين الفرق الصحية، وزيادة إنتاجية العاملين، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والإداري للمؤسسة الصحية. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠١٦).

وتتمثل أهمية استدامة رضا المرضى أيضاً في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصحية، حيث أصبحت تجربة المريض أحد أهم المعايير التي يستند إليها الأفراد عند اختيار الجهة الصحية التي يتلقون فيها الرعاية. فالمؤسسات التي تتجح في المحافظة على مستويات مرتفعة من رضا المرضى تتمتع بسمعة مهنية أفضل، وتزداد قدرتها على استقطاب المستفيدين، كما تحظى بدرجات أعلى من الثقة المجتمعية، الأمر الذي يعزز مكانتها في القطاع الصحي ويساعدها على تحقيق أهدافها التنموية والاستراتيجية على المدى الطويل. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٤١).

وتسهم استدامة رضا المرضى في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات الصحية، إذ إن متابعة مستوى رضا المرضى بصورة مستمرة يوفر للإدارة مؤشرات مهمة حول كفاءة العاملين وجودة تعاملهم مع المستفيدين. ويساعد ذلك في تطوير برامج التدريب، وتحسين نظم تقييم الأداء، وتعزيز ثقافة الجودة والتحسين المستمر، كما يدفع العاملين إلى تقديم أفضل ما لديهم للحفاظ على رضا المرضى وتحقيق مستويات أعلى من جودة الرعاية الصحية. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١١٦).

كما تؤدي استدامة رضا المرضى دوراً مهماً في دعم جهود التحول الصحي والتحول الرقمي، حيث تعتمد الأنظمة الصحية الحديثة على قياس تجربة المريض بصورة مستمرة والاستفادة من نتائجها في تطوير الخدمات والإجراءات والأنظمة الإلكترونية. ويساعد ذلك المؤسسات الصحية على تحسين سرعة تقديم الخدمة، وتسهيل الوصول إليها، وتعزيز التواصل مع المرضى، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الصحية وتحقيق مستهدفات التنمية الصحية المستدامة. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠١٩).

وأخيراً، تمثل استدامة رضا المرضى ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية في القطاع الصحي، إذ إن المحافظة على رضا المرضى بصورة مستمرة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الثقة المجتمعية، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على احتياجات المستفيدين، كما تساعد المؤسسات الصحية على تحقيق التوازن بين جودة الخدمات وكفاءة استخدام الموارد واستمرارية التطوير، وهو ما يجعل استدامة رضا المرضى هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المؤسسات الصحية الحديثة لضمان التميز والاستمرار في بيئة تتسم بالتنافسية والتغير المستمر. (خلف، ٢٠٢١، ص ٣١).

أهداف استدامة رضا المرضى

تهدف استدامة رضا المرضى إلى تحقيق تقديم خدمات صحية تلبي احتياجات المرضى وتوقعاتهم بصورة مستمرة، وذلك من خلال تحسين جودة الرعاية الصحية والارتقاء بمستوى الخدمات

المقدمة في جميع مراحل رحلة المريض داخل المؤسسة الصحية. ويؤدي ذلك إلى تعزيز شعور المرضى بالثقة والأمان، وزيادة رضاهم عن الخدمات الصحية، وبناء علاقة طويلة الأمد بينهم وبين المؤسسة الصحية، بما ينعكس إيجاباً على سمعتها ومكانتها في المجتمع. (خلف، ٢٠٢١، ص ٢٩).

كما تهدف استدامة رضا المرضى إلى تعزيز جودة الأداء المؤسسي من خلال الاعتماد على آراء المرضى وملاحظاتهم باعتبارها مصدراً مهماً لتطوير الخدمات الصحية وتحسين العمليات الإدارية والطبية. ويساعد ذلك الإدارة على تحديد مواطن القوة والمحافظة عليها، واكتشاف جوانب القصور ومعالجتها بصورة مستمرة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التحسين المستمر في الخدمات الصحية وفق أفضل معايير الجودة العالمية. (العبودي، ٢٠٢١، ص ٢٠٥).

ومن أهداف استدامة رضا المرضى أيضاً دعم بناء الثقة والولاء للمؤسسة الصحية، حيث يسهم استمرار تقديم خدمات صحية عالية الجودة في تعزيز ارتباط المرضى بالمؤسسة، وزيادة رغبتهم في الاستفادة من خدماتها مستقبلاً، إضافة إلى نقل تجاربهم الإيجابية إلى الآخرين، مما يدعم السمعة المؤسسية ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة الصحية، ويعزز مكانتها بين مقدمي الخدمات الصحية. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠١٨).

كما تستهدف استدامة رضا المرضى رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسات الصحية، إذ يؤدي الاهتمام المستمر بتحسين تجربة المرضى إلى تقليل الأخطاء والشكاوى، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، ورفع مستوى التنسيق بين الفرق الطبية والإدارية، الأمر الذي يسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر وتحسين جودة الخدمات المقدمة. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٤٢).

وتهدف استدامة رضا المرضى كذلك إلى دعم ثقافة التحسين المستمر والابتكار داخل المؤسسات الصحية، حيث تشجع الإدارات الصحية على تطوير الخدمات والإجراءات بصورة دائمة استناداً إلى نتائج قياس رضا المرضى، وتبني التقنيات الحديثة، وتطوير مهارات العاملين، وتحسين بيئة العمل، بما يضمن مواكبة المتغيرات المتسارعة في القطاع الصحي وتحقيق مستويات متقدمة من جودة الرعاية الصحية. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١١٨).

وأخيراً، تهدف استدامة رضا المرضى إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية في القطاع الصحي من خلال المحافظة على التوازن بين جودة الخدمات الصحية وكفاءة الأداء ورضا المستفيدين، بما يضمن استمرار نجاح المؤسسة الصحية على المدى الطويل. كما يسهم ذلك في دعم مستهدفات التحول الصحي، وتعزيز

الثقة المجتمعية، وتحقيق التنمية الصحية المستدامة، وهو ما يجعل استدامة رضا المرضى هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات الصحية الحديثة في مختلف الأنظمة الصحية. (خلف، ٢٠٢٠، ص ٢١).

أبعاد استدامة رضا المرضى

أولاً: جودة الرعاية الصحية

تعد جودة الرعاية الصحية الأساس الذي تقوم عليه استدامة رضا المرضى، إذ تعكس قدرة المؤسسة الصحية على تقديم خدمات علاجية ووقائية وتشخيصية تتوافق مع المعايير المهنية والعلمية المعتمدة، بما يضمن سلامة المرضى وتحقيق أفضل النتائج الصحية الممكنة. ولا تقتصر الجودة على الكفاءة الطبية فحسب، بل تشمل أيضاً دقة الإجراءات، وسلامة الممارسات العلاجية، والالتزام بالأخلاقيات المهنية، وتوفير بيئة علاجية آمنة تساعد المرضى على الشعور بالثقة والاطمئنان أثناء تلقي الخدمة الصحية. (العبودي، ٢٠٢١، ص ٢٠١).

وتسهم جودة الرعاية الصحية في بناء تجربة إيجابية للمريض منذ لحظة دخوله المؤسسة الصحية وحتى انتهاء رحلته العلاجية، حيث يؤدي الالتزام بمعايير الجودة إلى تقليل الأخطاء الطبية، وتسريع تقديم الخدمات، وتحسين دقة التشخيص والعلاج، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى رضا المرضى. كما تساعد جودة الرعاية على تعزيز الثقة بين المريض والفريق الطبي، وتشجع المرضى على الاستمرار في التعامل مع المؤسسة الصحية والاستفادة من خدماتها مستقبلاً. (خلف، ٢٠٢١، ص ٢٩).

كما ترتبط جودة الرعاية الصحية بكفاءة الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسات الصحية، إذ يعتمد تحقيق الجودة على امتلاك العاملين للمهارات والخبرات اللازمة، واستمرار تطويرهم مهنيًا، وتوفير بيئة عمل تدعم الأداء المتميز والعمل الجماعي. ويؤدي ذلك إلى تحسين كفاءة تقديم الخدمات الصحية، والارتقاء بمستوى التواصل مع المرضى، والاستجابة لاحتياجاتهم بصورة أكثر فاعلية، مما يعزز استدامة رضاهم عن الخدمات الصحية. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١١٤).

وتسعى المؤسسات الصحية الحديثة إلى ترسيخ مفهوم الجودة المستدامة من خلال تطبيق برامج التحسين المستمر، والاعتماد على مؤشرات قياس الأداء، والاستفادة من ملاحظات المرضى في تطوير الخدمات الصحية. ويساعد هذا التوجه على المحافظة على مستويات مرتفعة من جودة الرعاية، وتحقيق التميز المؤسسي، ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة الصحية، بما ينعكس بصورة إيجابية على استدامة رضا المرضى وثقتهم في الخدمات المقدمة. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠١٤).

ثانياً: الاستجابة لاحتياجات المرضى

تمثل الاستجابة لاحتياجات المرضى أحد الأبعاد الرئيسة لاستدامة رضا المرضى، إذ تعبر عن قدرة المؤسسة الصحية على تلبية الاحتياجات الصحية والإنسانية للمريض بسرعة وكفاءة ومرونة، بما يتناسب مع حالته الصحية وتوقعاته. ولا تقتصر الاستجابة على تقديم العلاج فقط، بل تشمل سرعة استقبال المرضى، وتقليل فترات الانتظار، وتوفير المعلومات اللازمة، والاستجابة الفورية للاستفسارات والشكاوى، بما يسهم في تحسين تجربة المريض وتعزيز ثقته بالمؤسسة الصحية. (خلف، ٢٠٢١، ص ٣٠).

وتتطلب الاستجابة الفعالة لاحتياجات المرضى وجود أنظمة إدارية وتنظيمية مرنة قادرة على تسهيل الإجراءات، وتنسيق الجهود بين مختلف الأقسام الطبية والإدارية، بما يضمن تقديم الخدمة الصحية في الوقت المناسب. كما تعتمد على توافر كوادر بشرية مؤهلة تمتلك القدرة على التواصل الإيجابي مع المرضى وفهم احتياجاتهم والتعامل معها باحترافية، وهو ما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا وتقليل المشكلات التي قد تواجه المرضى أثناء تلقيهم الرعاية الصحية. (العبودي، ٢٠٢١، ص ٢٠٥).

كما تسهم سرعة الاستجابة في تعزيز جودة الرعاية الصحية والحد من الآثار السلبية الناتجة عن تأخر تقديم الخدمة، خاصة في الحالات التي تتطلب تدخلاً عاجلاً أو متابعة مستمرة. ويؤدي اهتمام المؤسسة الصحية بسرعة الاستجابة إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل شكاوى المرضى، ورفع مستوى الثقة في الخدمات الصحية، مما يعزز استدامة رضا المرضى ويشجعهم على الاستمرار في التعامل مع المؤسسة الصحية. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠١٧).

وتحرص المؤسسات الصحية الحديثة على تطوير أنظمة الاستجابة من خلال توظيف التقنيات الرقمية، مثل أنظمة حجز المواعيد الإلكترونية، والتواصل عبر التطبيقات الذكية، وخدمات المتابعة بعد تقديم الرعاية، إلى جانب قياس مدى رضا المرضى عن سرعة وجودة الاستجابة بصورة دورية. ويساعد ذلك على تحسين الخدمات بصورة مستمرة، وتحقيق التكامل بين احتياجات المرضى وأهداف المؤسسة الصحية، بما يدعم استدامة رضا المرضى ويرفع مستوى جودة الرعاية الصحية. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٤٣).

ثالثاً: التواصل وبناء الثقة مع المرضى

يُعد التواصل الفعال وبناء الثقة مع المرضى من أهم الأبعاد التي تقوم عليها استدامة رضا المرضى، إذ يسهم التواصل الواضح والصادق في تعزيز فهم المرضى لحالتهم الصحية وخطط العلاج والإجراءات

الطبية المقدمة لهم، مما يقلل من القلق ويزيد من شعورهم بالأمان والاطمئنان. كما أن احترام المرضى والاستماع إلى آرائهم والرد على استفساراتهم بأسلوب مهني يعزز الثقة المتبادلة بين المريض ومقدم الخدمة الصحية، ويؤدي إلى تحسين تجربة المريض ورفع مستوى رضاه عن الخدمات الصحية المقدمة. (العبودي، ٢٠٢١، ص ٢٠٦).

ويعتمد بناء الثقة على التزام العاملين في المؤسسات الصحية بمبادئ الشفافية والمصداقية والسرية والعدالة في التعامل مع جميع المرضى، إضافة إلى الحرص على إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بخططهم العلاجية كلما أمكن ذلك. ويسهم هذا النهج في تعزيز شعور المرضى بقيمتهم واحترام حقوقهم، ويزيد من تعاونهم مع الفريق الطبي، ويرفع معدلات الالتزام بالتعليمات الطبية والخطط العلاجية، مما ينعكس بصورة إيجابية على جودة الرعاية الصحية واستدامة رضا المرضى. (خلف، ٢٠٢١، ص ٣٠).

كما يسهم التواصل المستمر بين المؤسسة الصحية والمرضى في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على قنوات متنوعة للتواصل، مثل مراكز الاتصال، والتطبيقات الإلكترونية، ومنصات خدمة المستفيدين، بهدف متابعة المرضى بعد تقديم الخدمة، واستقبال ملاحظاتهم ومقترحاتهم، والرد على شكاواهم بصورة سريعة وفعالة. ويساعد ذلك في تعزيز العلاقة طويلة الأمد بين المرضى والمؤسسة الصحية، ويدعم جهود التحسين المستمر للخدمات الصحية. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠٢٠).

وتحرص المؤسسات الصحية الناجحة على ترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على التواصل الإيجابي مع المرضى باعتباره عنصراً أساسياً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث يتم تدريب العاملين على مهارات الاتصال، والتعامل الإنساني، وإدارة المواقف المختلفة، بما يسهم في تحسين تجربة المرضى وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة الصحية. ويؤدي استمرار هذا النهج إلى رفع مستويات الرضا، وزيادة ولاء المرضى، ودعم استدامة جودة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١١٩).

رابعاً: التحسين المستمر لتجربة المريض

يُعد التحسين المستمر لتجربة المريض أحد الأبعاد الجوهرية لاستدامة رضا المرضى، إذ يقوم على تطوير جميع مراحل رحلة المريض داخل المؤسسة الصحية بصورة مستمرة، بدءاً من حجز الموعد واستقبال المريض، مروراً بتقديم الرعاية الصحية، وانتهاءً بمتابعة حالته بعد تقديم الخدمة. ويهدف هذا

التوجه إلى تقديم تجربة متكاملة تتسم بالسهولة والكفاءة والسرعة، مع مراعاة احتياجات المرضى وتوقعاتهم، بما يعزز شعورهم بالرضا والثقة في الخدمات الصحية المقدمة. (خلف، ٢٠٢١، ص ٣١).

ويعتمد التحسين المستمر لتجربة المريض على جمع البيانات بصورة دورية من خلال استبيانات قياس الرضا، والشكاوى، والمقترحات، وتحليل نتائجها للاستفادة منها في تطوير الخدمات والإجراءات. كما يساعد استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بتجربة المريض في تحديد مواطن القوة وتعزيزها، والكشف عن أوجه القصور ومعالجتها بصورة مستمرة، بما يضمن رفع جودة الخدمات الصحية وتحقيق مستويات أعلى من رضا المرضى. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠٢٢).

كما يسهم تبني التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في تحسين تجربة المريض بصورة كبيرة، حيث أصبحت المؤسسات الصحية تعتمد على الخدمات الإلكترونية، وأنظمة حجز المواعيد الذكية، والسجلات الطبية الإلكترونية، والتواصل الرقمي مع المرضى، بما يسهل الحصول على الخدمة ويقلل من الوقت والجهد المبذولين. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى رضا المرضى، وتحسين كفاءة تقديم الخدمات، وتعزيز القدرة على متابعة احتياجات المرضى بصورة أكثر دقة وفاعلية، وهو ما يدعم استدامة رضاهم على المدى الطويل. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٤٣).

ويعد التحسين المستمر لتجربة المريض عملية استراتيجية لا تتوقف عند تنفيذ إجراءات تطويرية محددة، وإنما تقوم على ترسيخ ثقافة الجودة والتحسين داخل المؤسسة الصحية، بحيث تصبح جميع الإدارات والعاملين مسؤولين عن تطوير الخدمات بصورة مستمرة. ويساعد هذا النهج على تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز ثقة المرضى، ورفع مستوى الولاء للمؤسسة الصحية، ودعم قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في تقديم خدمات صحية مستدامة وعالية الجودة. (العبودي، ٢٠٢١، ص ٢٠٦).

خطوات تحقيق استدامة رضا المرضى

تبدأ عملية تحقيق استدامة رضا المرضى بتحديد احتياجات المرضى وتوقعاتهم بصورة دقيقة، وذلك من خلال إجراء الدراسات الدورية، واستطلاعات الرأي، وتحليل الشكاوى والمقترحات، والاستفادة من نتائج قياس تجربة المريض. وتساعد هذه الخطوة المؤسسات الصحية على التعرف إلى الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، ووضع خطط مناسبة لتحسين جودة الخدمات الصحية بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين ومتطلبات بيئة العمل الصحي. كما تمثل هذه المرحلة الأساس الذي تُبنى عليه جميع جهود التحسين اللاحقة، إذ إن فهم توقعات المرضى يساهم في تقديم خدمات أكثر كفاءة وفاعلية. (خلف، ٢٠٢١، ص ٣٠).

وتتمثل الخطوة الثانية في تطوير جودة الخدمات الصحية وتحسين العمليات التشغيلية بصورة مستمرة، من خلال تحديث الإجراءات الطبية والإدارية، وتوفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة، ورفع كفاءة العاملين بالتدريب المستمر، مع تطبيق معايير الجودة وسلامة المرضى في جميع مراحل تقديم الخدمة. كما يتطلب ذلك تعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام الصحية، وتقليل فترات الانتظار، وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمة، بما يسهم في تحسين تجربة المريض وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا بصورة مستدامة. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠١٧).

أما الخطوة الثالثة فتتمثل في بناء نظام فعال للتواصل مع المرضى، يعتمد على الشفافية وسرعة الاستجابة لملاحظاتهم واستفساراتهم وشكاواهم، مع توفير قنوات اتصال متعددة تتيح للمستفيدين التعبير عن آرائهم بسهولة. كما تشمل هذه المرحلة متابعة المرضى بعد تقديم الخدمة الصحية، وقياس مدى رضاهم بصورة دورية، والاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير الخدمات الصحية، بما يعزز الثقة المتبادلة بين المؤسسة الصحية والمرضى، ويدعم استمرارية العلاقة الإيجابية معهم. (العبودي، ٢٠٢١، ص ٢٠٦).

وتتمثل الخطوة الأخيرة في المتابعة والتقييم المستمر لمستوى رضا المرضى باستخدام مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، مثل معدلات الرضا، ومستوى الشكاوى، وزمن تقديم الخدمة، وجودة الرعاية الصحية. وتساعد نتائج هذا التقييم الإدارة على اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، وتطوير الخطط والبرامج بصورة مستمرة، بما يضمن استدامة التحسين في الخدمات الصحية، والمحافظة على مستويات مرتفعة من رضا المرضى، وتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الصحي. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٤٤).

التحديات التي تواجه استدامة رضا المرضى

تواجه المؤسسات الصحية العديد من التحديات التي قد تؤثر في قدرتها على تحقيق استدامة رضا المرضى، ومن أبرزها الزيادة المستمرة في أعداد المراجعين مقارنة بالإمكانات البشرية والمادية المتاحة، مما يؤدي إلى ارتفاع ضغط العمل على الكوادر الصحية وزيادة فترات الانتظار وتأخر الحصول على الخدمة. ويؤثر ذلك بصورة مباشرة في تجربة المريض ومستوى رضاه، خاصة إذا لم تتمكن المؤسسة من تحقيق التوازن بين جودة الخدمة وسرعة تقديمها. ولذلك فإن نجاح المؤسسات الصحية في إدارة مواردها بكفاءة يمثل عاملاً أساسياً في المحافظة على رضا المرضى بصورة مستدامة. (العبودي، ٢٠٢١، ص ٢٠٤).

كما يُعد نقص الكوادر البشرية المؤهلة وارتفاع معدلات دوران العاملين من أبرز التحديات التي تواجه استدامة رضا المرضى، إذ يؤدي عدم استقرار القوى العاملة إلى انخفاض جودة الخدمات الصحية، وزيادة العبء على العاملين، وضعف التواصل مع المرضى، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الرعاية الصحية وتجربة المستفيدين. كما أن نقص برامج التدريب والتطوير المستمر قد يقلل من قدرة العاملين على مواكبة التطورات الطبية والتقنية، ويؤثر في كفاءة تقديم الخدمات الصحية. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠٠٩).

ومن التحديات المهمة كذلك ضعف أنظمة قياس رضا المرضى وعدم الاستفادة الفعالة من نتائجها في تطوير الخدمات الصحية، حيث تكفي بعض المؤسسات الصحية بجمع بيانات رضا المرضى دون تحليلها بصورة علمية أو توظيفها في اتخاذ القرارات الإدارية. كما أن غياب مؤشرات أداء دقيقة لقياس تجربة المريض يحد من قدرة الإدارة على تحديد جوانب القصور ووضع خطط تطوير مناسبة، مما يؤدي إلى تكرار المشكلات واستمرارها دون معالجة فعالة. (خلف، ٢٠٢٠، ص ٢٣).

وتتمثل إحدى التحديات الحديثة في التسارع الكبير في التطورات التقنية وارتفاع توقعات المرضى تجاه الخدمات الصحية، حيث أصبح المرضى يتوقعون الحصول على خدمات إلكترونية متطورة، وسرعة في الإنجاز، وتواصل مستمر مع مقدمي الرعاية الصحية. ويستلزم ذلك استثمارات مستمرة في التحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية، وتأهيل العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وهو ما قد يشكل عبئاً على بعض المؤسسات الصحية. لذلك فإن تحقيق استدامة رضا المرضى يتطلب تطويراً مستمراً للخدمات والموارد البشرية والأنظمة التقنية بما يواكب توقعات المستفيدين ويضمن المحافظة على جودة الرعاية الصحية في المستقبل. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٤٤).

نظريات استدامة رضا المرضى

أولاً: نظرية جودة الخدمة (SERVQUAL)

تُعد نظرية جودة الخدمة (SERVQUAL) من أبرز النماذج المستخدمة في تفسير رضا المستفيدين عن الخدمات، وقد قدمها كل من A. Parasuraman و Valarie Zeithaml و Leonard Berry عام ١٩٨٨، وتعتمد على قياس الفجوة بين توقعات المستفيدين للخدمة وبين إدراكهم لمستوى الأداء الفعلي بعد الحصول عليها. وترى النظرية أن جودة الخدمة لا تُقاس فقط بكفاءة تقديمها، وإنما بمدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعات المستفيدين أو تجاوزها، وهو ما يجعل جودة الخدمة أساساً لتحقيق رضا المرضى والمحافظة عليه على المدى الطويل. (خلف، ٢٠٢١، ص ٢٨).

وتفترض النظرية أن جودة الخدمة تقوم على خمسة أبعاد رئيسة هي الملموسية، والاعتمادية، وسرعة الاستجابة، والأمان، والتعاطف، حيث تسهم هذه الأبعاد مجتمعة في تكوين الانطباع العام لدى المرضى عن مستوى الخدمة الصحية. وكلما ارتفع مستوى أداء المؤسسة الصحية في هذه الأبعاد، زادت قدرتها على تحقيق رضا المرضى وتعزيز ثقتهم في الخدمات المقدمة، بينما يؤدي وجود فجوة بين التوقعات والأداء الفعلي إلى انخفاض مستوى الرضا وظهور الشكاوى. ولذلك تعتمد العديد من المؤسسات الصحية على هذا النموذج في تقييم جودة خدماتها ووضع خطط التحسين المستمر. (العبودي، ٢٠٢١، ص ٢٠٢).

وتُعد نظرية جودة الخدمة من أكثر النظريات ملاءمة للدراسة الحالية، لأنها تفسر استدامة رضا المرضى باعتبارها نتيجة مباشرة لاستمرار تقديم خدمات صحية عالية الجودة تلبي احتياجات المرضى وتوقعاتهم. كما تساعد في تفسير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة في تحسين جودة الخدمة، من خلال تطوير كفاءة العاملين، وتحسين سرعة الاستجابة، وتعزيز التواصل مع المرضى، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق استدامة رضا المرضى داخل مؤسسات وزارة الصحة السعودية. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠١٥).

ثانياً: نظرية عدم تأكيد التوقعات (Expectation Confirmation Theory)

تعود نظرية عدم تأكيد التوقعات إلى Richard L. Oliver، وتقوم على أن مستوى رضا المستفيد يتحدد من خلال المقارنة بين توقعاته قبل الحصول على الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يدركه بعد تلقيها. فإذا جاءت الخدمة مساوية للتوقعات تحقق الرضا، وإذا تجاوزت التوقعات ارتفع مستوى الرضا، أما إذا كانت أقل من المتوقع فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الرضا وعدم استمرار المستفيد في التعامل مع المؤسسة. ولذلك تعد هذه النظرية من أكثر النماذج استخداماً في تفسير رضا العملاء والمرضى في القطاعات الخدمية. (خلف، ٢٠٢٠، ص ١١)

وتوضح النظرية أن استدامة رضا المرضى لا تعتمد على تقديم خدمة جيدة بصورة مؤقتة، وإنما على قدرة المؤسسة الصحية على المحافظة بصورة مستمرة على مستوى أداء يواكب توقعات المرضى المتجددة أو يتجاوزها. ولذلك فإن المؤسسات الصحية مطالبة بالتحسين المستمر للخدمات، وتطوير أداء العاملين، وقياس توقعات المرضى بصورة دورية، والاستجابة السريعة لملاحظاتهم، حتى تتمكن من المحافظة على مستويات مرتفعة من الرضا والثقة والولاء. كما تؤكد النظرية أن توقعات المرضى تتغير

مع تطور الخدمات الصحية والتقنيات الحديثة، مما يجعل التحسين المستمر ضرورة استراتيجية وليس خياراً إدارياً. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٤٢).

وتتسجم هذه النظرية مع الدراسة الحالية لأنها تفسر كيف تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة في تحقيق استدامة رضا المرضى، حيث يؤدي الاستثمار في التدريب، والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وتمكين العاملين، إلى تحسين جودة الأداء والخدمات الصحية، بما يجعل الأداء الفعلي للمؤسسة الصحية قادراً على تلبية توقعات المرضى أو تجاوزها بصورة مستمرة، وهو ما يحقق استدامة رضاهم ويدعم جودة الخدمات الصحية على المدى الطويل. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١١٧).

المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على

استدامة رضا المرضى

طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى

تُعد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى من العلاقات التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والصحية، وذلك لارتباطها المباشر بجودة الخدمات الصحية وكفاءة الأداء المؤسسي. فالمؤسسات الصحية تعتمد بصورة رئيسة على العنصر البشري في تقديم خدماتها، الأمر الذي يجعل جودة إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية المؤثرة في مستوى الرعاية الصحية وتجربة المريض. وكلما ارتفعت كفاءة الممارسات الإدارية المتعلقة بالتخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتمكين، انعكس ذلك إيجاباً على أداء العاملين، ومن ثم على جودة الخدمات الصحية المقدمة واستدامة رضا المرضى. (عبدالحليم، ٢٠٢٣، ص ٦٧٦).

وتقوم هذه العلاقة على مبدأ أن العاملين يمثلون حلقة الوصل بين المؤسسة الصحية والمرضى، حيث تؤثر بيئة العمل، ومستوى التدريب، وعدالة التقييم، وفرص التطوير المهني في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والذي ينعكس بدوره على جودة تعاملهم مع المرضى وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم ودقة تقديم الخدمات الصحية. ولذلك فإن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لا يؤدي إلى تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة فقط، بل يمتد أثره ليشمل تحسين تجربة المريض وتعزيز ثقته في الخدمات الصحية، وهو ما يمثل الأساس الحقيقي لاستدامة رضا المرضى. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١١٨).

كما تؤكد الدراسات الحديثة أن المؤسسات الصحية التي تتبنى ممارسات مبتكرة في إدارة مواردها البشرية تحقق مستويات أعلى من جودة الرعاية الصحية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية في الإدارة. ويرجع ذلك إلى أن الابتكار في إدارة الموارد البشرية يساهم في رفع كفاءة العاملين، وتعزيز روح المبادرة والعمل الجماعي، وتحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء الطبية، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وزيادة رضا المرضى عن الخدمات الصحية بصورة مستمرة. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠١٩).

وتتسم العلاقة بين المتغيرين بأنها علاقة تكاملية وليست علاقة مباشرة فقط، إذ تتداخل فيها مجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وجودة الخدمة، وثقافة التحسين المستمر. ولذلك فإن نجاح المؤسسات الصحية في تحقيق استدامة رضا المرضى يتطلب تبني

ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية تتكامل مع برامج الجودة والتحول الصحي، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التنمية الصحية المستدامة. (خلف، ٢٠٢١، ص ٣١).

أثر التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية على استدامة رضا المرضى

يُعد التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية من أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً في استدامة رضا المرضى، إذ يسهم في توفير العدد المناسب من الكوادر الصحية المؤهلة وفقاً لاحتياجات المؤسسات الصحية، الأمر الذي يضمن تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة. كما يؤدي حسن التخطيط إلى الحد من العجز أو الفائض في القوى العاملة، وتحقيق التوازن بين حجم الطلب على الخدمات الصحية والإمكانات البشرية المتاحة، مما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الرعاية الصحية ومستوى رضا المرضى. (شرمات، ٢٠٢٥، ص ٥١٥).

كما يساعد التوظيف الاستراتيجي على استقطاب الكفاءات التي تمتلك المهارات المهنية والسلوكية اللازمة للتعامل مع المرضى، الأمر الذي يعزز جودة التواصل، وسرعة تقديم الخدمات، والقدرة على التعامل مع الحالات المختلفة بكفاءة. وعندما تعتمد المؤسسات الصحية معايير دقيقة في اختيار العاملين، فإنها تضمن تقديم خدمات صحية أكثر جودة، وهو ما يؤدي إلى تعزيز ثقة المرضى بالمؤسسة الصحية والمحافظة على مستويات مرتفعة من الرضا بصورة مستمرة. (الصاروم، ٢٠٢٢، ص ٨٤).

ويرتبط هذا البعد كذلك بتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الصحية، إذ إن التخطيط السليم للقوى العاملة يسهم في رفع كفاءة توزيع العاملين، وتقليل الضغوط الوظيفية، وتحسين بيئة العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وتعاملهم مع المرضى. ويؤدي ذلك إلى تحسين تجربة المريض، وتقليل الشكاوى، ورفع جودة الخدمات الصحية، مما يجعل التخطيط والتوظيف الاستراتيجي أحد العوامل الأساسية لتحقيق استدامة رضا المرضى. (عبدالحليم، ٢٠٢٣، ص ٦٧٧).

أثر التدريب والتطوير المهني المستمر على استدامة رضا المرضى

يمثل التدريب والتطوير المهني المستمر أحد المحاور الرئيسة التي تؤثر في استدامة رضا المرضى، إذ يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وتحديث معارفهم ومهاراتهم بما يتوافق مع التطورات الطبية والإدارية الحديثة. ويساعد ذلك على تحسين جودة الخدمات الصحية، وتقليل الأخطاء المهنية، وزيادة قدرة العاملين على التعامل مع احتياجات المرضى بكفاءة واحترافية، مما يسهم في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا والثقة في الخدمات الصحية. (بصبوص، ٢٠٢٣، ص ١٢١).

كما يسهم التدريب المستمر في تنمية المهارات الإنسانية ومهارات الاتصال لدى العاملين، والتي تُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في تجربة المريض، إذ يساعد العاملين على التعامل باحترام وتعاطف مع المرضى، وتقديم المعلومات بصورة واضحة، والاستجابة لاستفساراتهم واحتياجاتهم بكفاءة. ويؤدي ذلك إلى تحسين جودة العلاقة بين المريض ومقدم الخدمة، وزيادة شعور المرضى بالاهتمام والرعاية، وهو ما يعزز استدامة رضاهم عن الخدمات الصحية. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١١٩).

ويؤدي الاستثمار في التطوير المهني إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتحسين، حيث يصبح العاملون أكثر استعداداً لتبني التقنيات الحديثة، وتطوير أساليب العمل، والمشاركة في المبادرات التطويرية التي تستهدف تحسين تجربة المرضى. كما يسهم ذلك في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق جودة مستدامة للخدمات الصحية، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على استدامة رضا المرضى وثقتهم بالمؤسسة الصحية. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٩).

أثر تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار على استدامة رضا المرضى

يسهم تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار في تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، خاصة في المواقف التي تتطلب سرعة الاستجابة لاحتياجات المرضى. ويؤدي ذلك إلى زيادة مرونة العمل، وتحسين كفاءة تقديم الخدمات، وتعزيز قدرة العاملين على معالجة المشكلات الصحية والإدارية بصورة فورية، مما ينعكس على تحسين تجربة المرضى واستدامة رضاهم. (مقرش، ٢٠٢١، ص ٢٠٩).

كما يؤدي التمكين إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى العاملين، حيث يشعر الموظفون بالثقة والتقدير عندما يشاركون في صنع القرارات المتعلقة بعملهم. وينعكس ذلك على سلوكهم المهني، فيصبحون أكثر حرصاً على تقديم خدمات صحية متميزة، وأكثر اهتماماً بتلبية احتياجات المرضى، مما يسهم في بناء علاقات إيجابية بين المرضى ومقدمي الخدمة الصحية وتعزيز مستويات الرضا بصورة مستمرة. (دن، ٢٠٢٢، ص ٣٤٣).

ويشجع تمكين العاملين كذلك على الابتكار وتقديم المبادرات التطويرية التي تستهدف تحسين جودة الخدمات الصحية وتطوير الإجراءات الإدارية، إذ يمتلك العاملون بحكم قربهم من المرضى معرفة دقيقة بالمشكلات التي تواجههم وبأفضل الحلول الممكنة لمعالجتها. ولذلك فإن إشراكهم في اتخاذ القرار يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق استدامة رضا المرضى بصورة أكثر فاعلية. (الرجبي، ٢٠٢٤، ص ١٢١).

التحديات التي تؤثر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى

تتأثر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى بعدد من التحديات التنظيمية، من أبرزها ضعف الدعم الإداري، ومحدودية الموارد المالية، وعدم توافر الكفاءات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي قد يقلل من فاعلية تطبيق الممارسات الحديثة ويحد من أثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية. كما أن مقاومة التغيير داخل بعض المؤسسات الصحية تمثل عائقاً أمام تبني أساليب الإدارة الحديثة وتحقيق النتائج المرجوة منها. (الخالدي، ٢٠٢١، ص ٥١٣).

كما تؤثر الضغوط التشغيلية وارتفاع أعداد المرضى مقارنة بأعداد العاملين في قدرة المؤسسات الصحية على تطبيق ممارسات الموارد البشرية بصورة فعالة، حيث يؤدي ضغط العمل إلى انخفاض فرص التدريب والتطوير، وضعف التواصل مع المرضى، وارتفاع مستويات الإجهاد الوظيفي، وهو ما ينعكس سلباً على جودة الخدمات الصحية ومستوى رضا المرضى. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠٢١).

ويُضاف إلى ذلك ضعف نظم قياس الأداء وغياب مؤشرات دقيقة تربط بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج رضا المرضى، مما يجعل من الصعب تقييم فاعلية البرامج التطويرية واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. ولذلك تحتاج المؤسسات الصحية إلى تطوير أنظمة معلومات متكاملة تساعد على متابعة أثر ممارسات الموارد البشرية في تحسين تجربة المرضى بصورة مستمرة. (حسين، ٢٠٢٠، ص ١٠٥).

الفجوات البحثية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى

تشير الأدبيات إلى أن معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين، في حين تناول عدد محدود منها انعكاس هذه الممارسات على رضا المرضى بصورة مباشرة، كما أن مفهوم استدامة رضا المرضى لم يحظ بالاهتمام الكافي مقارنة بمفهوم الرضا اللحظي، وهو ما يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول هذا الجانب بصورة أكثر عمقاً. (خلف، ٢٠٢٠، ص ٢٤).

كما أن غالبية الدراسات السابقة تناولت أبعاداً منفردة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب أو التمكين أو التوظيف، دون تقديم نموذج متكامل يجمع هذه الأبعاد في إطار واحد يفسر تأثيرها

المشترك في استدامة رضا المرضى، خاصة في القطاع الصحي الحكومي. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسات التطبيقية التي أجريت في البيئة السعودية ما تزال محدودة، رغم التطورات الكبيرة التي يشهدها القطاع الصحي في إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مما يبرز أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة المعرفية وتقديم إطار علمي يفسر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى داخل وزارة الصحة السعودية. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٤٤).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، وذلك من خلال توضيح منهج الدراسة، ومجتمعها، والعينة المستهدفة، وأسلوب اختيارها، بالإضافة إلى عرض أدوات جمع البيانات وآلية إعدادها، والتحقق من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات تطبيقها ميدانياً. كما يتضمن الفصل توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض، إلى جانب عرض حدود الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية، بما يضمن تنفيذ الدراسة وفق أسس علمية دقيقة تسهم في الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاستفادة منها في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يسعى إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى داخل وزارة الصحة السعودية، ويقوم المنهج الوصفي على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ثم تنظيمها وتحليلها واستخلاص الدلالات والنتائج المرتبطة بها، في حين يركز الجانب التحليلي على تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات الإدارية والصحية التي تهدف إلى فهم الواقع التنظيمي وتحليل أبعاده بصورة علمية دقيقة تساعد في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وذلك لضمان شمولية المعلومات ودقتها وتحقيق التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي.

تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة علمية موجهة إلى عينة الدراسة، تضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية وأبعاد استدامة رضا المرضى،

باستخدام مقياس تقديري مناسب، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وتحليل الاستجابات إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

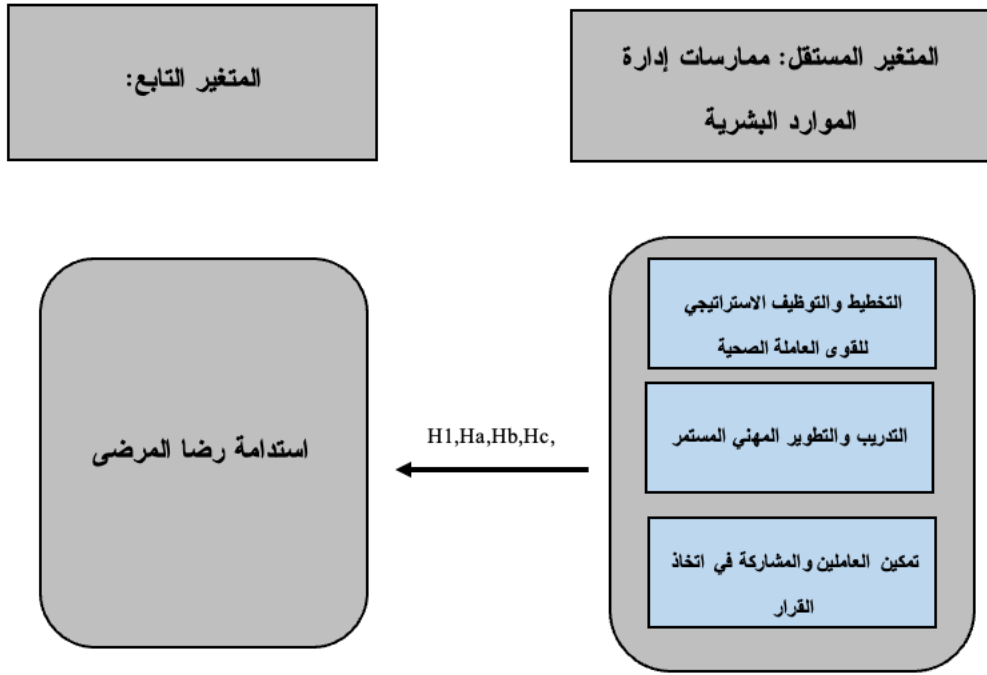
اعتمدت الدراسة كذلك على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية والرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوع إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي ورضا المرضى، إضافة إلى التقارير الرسمية المتعلقة بتطوير القطاع الصحي في المملكة، وقد أسهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية المتاحة.

الأساليب الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية، حيث سيتم في البداية استخدام الإحصاءات الوصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية، إلى جانب تحديد اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبانة وقياس مستوى استجاباتهم لكل بعد من أبعاد الدراسة، كما سيتم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومدى موثوقيتها في قياس المتغيرات محل الدراسة، بما يضمن سلامة الأداة البحثية وإمكانية الاعتماد على نتائجها.

وفيما يتعلق بتحليل العلاقات بين المتغيرات، سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية واستدامة رضا المرضى، بما يساعد على تحديد طبيعة العلاقة سواء كانت طردية أو عكسية ومدى قوتها، كما سيتم إجراء اختبارات الدلالة الإحصائية المناسبة عند مستوى معنوية محدد، وذلك للتحقق من معنوية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة، بما يدعم قبول أو رفض فرضيات البحث بصورة علمية دقيقة تستند إلى أسس إحصائية موضوعية.

نموذج الدراسة:



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٦)

أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي وقدرته على قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وقد تم تصميم الاستبيان ليشمل (٢٠) عبارة موزعة على متغيري الدراسة، حيث خُصص (١٥) عبارة لقياس المتغير الأول وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، وتم توزيعها على ثلاثة أبعاد رئيسية بواقع (٥) عبارات لكل بعد، وهي التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية، والتدريب والتطوير المهني المستمر، وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار، أما المتغير الثاني وهو استدامة رضا المرضى فقد تم قياسه من خلال (٥) عبارات تعكس مستوى الرضا المستمر وجودة التجربة الصحية، وقد صيغت فقرات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، بما يسمح بتحليل الاستجابات واستخلاص النتائج بصورة دقيقة تخدم أهداف الدراسة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الصحية التابعة لوزارة الصحة السعودية، ممن يشغلون وظائف إدارية أو طبية أو فنية ذات صلة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل

المنشآت الصحية، وذلك باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم هذه الممارسات وانعكاساتها على جودة الخدمات المقدمة للمرضى.

عينة البحث:

تتكون عينة الدراسة من عدد (١٢٠) مفردة من العاملين في عدد من المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة السعودية، وتم اختيارهم بطريقة مناسبة تضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل القطاع الصحي، بما يسمح بالحصول على بيانات واقعية تعكس طبيعة الممارسات الإدارية وأثرها على استدامة رضا المرضى.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: ستتناول الدراسة موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

الحدود الزمانية: سيتم اجراء الدراسة في العام الجامعي ٢٠٢٦م الموافق ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: سيتم اجراء الدراسة على عينة من الإداريين في وزارة الصحة بمدينة جدة.

الحدود المكانية: سيتم اجراء الدراسة في وزارة الصحة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وذلك اعتماداً على البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات. وقد جرى تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج المؤشرات الوصفية والاستدلالية، بما يسهم في تقديم صورة دقيقة عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة ومستوى استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

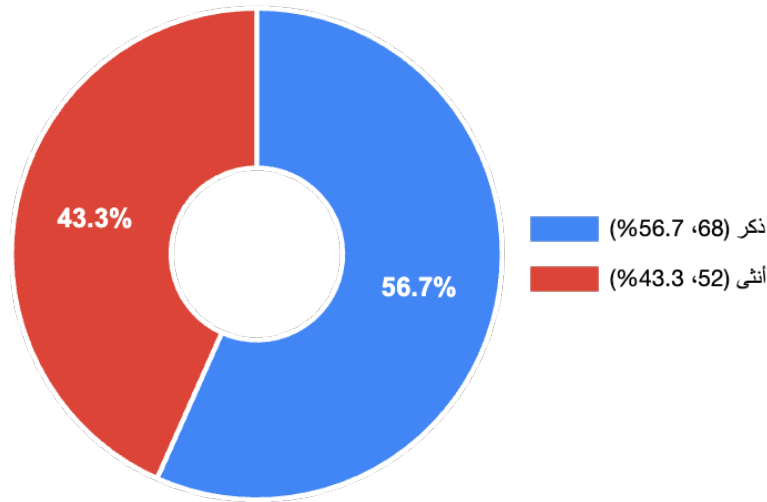
ويتضمن الفصل عرض الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، ثم تحليل استجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان، يلي ذلك اختبار فرضيات الدراسة وبيان طبيعة العلاقة بين متغيراتها، مع مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة، وصولاً إلى استخلاص أبرز النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية وتعزيز استدامة رضا المرضى داخل مؤسسات وزارة الصحة السعودية.

تحليل البيانات:

القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

جدول ١: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة(%)
ذكر	68	56.7
أنثى	52	43.3
الإجمالي	120	100.0

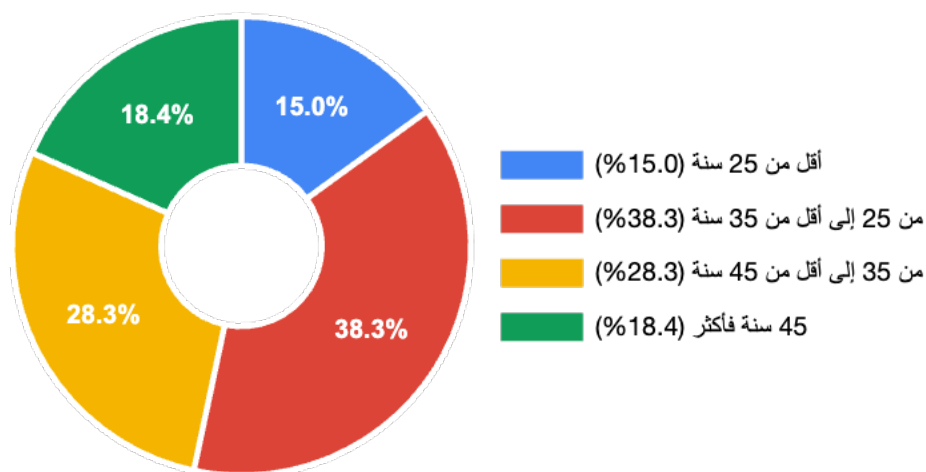


شكل ١: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يتضح من نتائج الجدول أن نسبة الذكور بلغت (٥٦.٧%) بواقع (٦٨) مفردة، في حين بلغت نسبة الإناث (٤٣.٣%) بواقع (٥٢) مفردة، مما يشير إلى وجود تمثيل جيد لكلا الجنسين داخل عينة الدراسة مع ارتفاع طفيف في نسبة الذكور. ويمكن تفسير ذلك بأن بعض الوظائف الصحية والإدارية في وزارة الصحة السعودية ما زالت تشهد مشاركة أكبر للذكور في عدد من القطاعات، في حين يعكس وجود نسبة مرتفعة من الإناث تنوع القوى العاملة الصحية، وهو ما يعزز قدرة الدراسة على الحصول على آراء متنوعة تعكس واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية واستدامة رضا المرضى.

جدول ٢: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من ٢٥ سنة	18	15.0
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	46	38.3
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	34	28.3
45 سنة فأكثر	22	18.4
الإجمالي	120	100.0

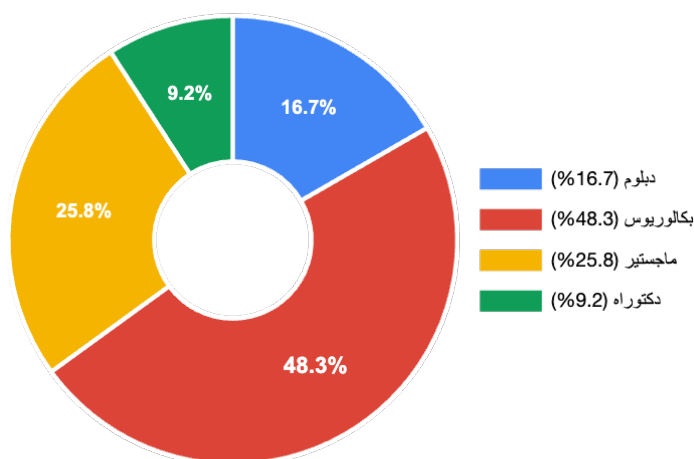


شكل ٢: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

تشير نتائج الجدول إلى أن الفئة العمرية من (٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٣٨.٣٪)، تلتها الفئة العمرية من (٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة) بنسبة (٢٨.٣٪)، ثم الفئة العمرية (٤٥ سنة فأكثر) بنسبة (١٨.٤٪)، وأخيراً الفئة الأقل من (٢٥ سنة) بنسبة (١٥.٠٪). ويعكس ذلك أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الأكثر نشاطاً في سوق العمل الصحي، والتي تمتلك قدرًا مناسباً من الخبرة والقدرة على تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في استدامة رضا المرضى بصورة أكثر موضوعية.

جدول ٣: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة(%)
دبلوم	20	16.7
بكالوريوس	58	48.3
ماجستير	31	25.8
دكتوراه	11	9.2
الإجمالي	120	100.0

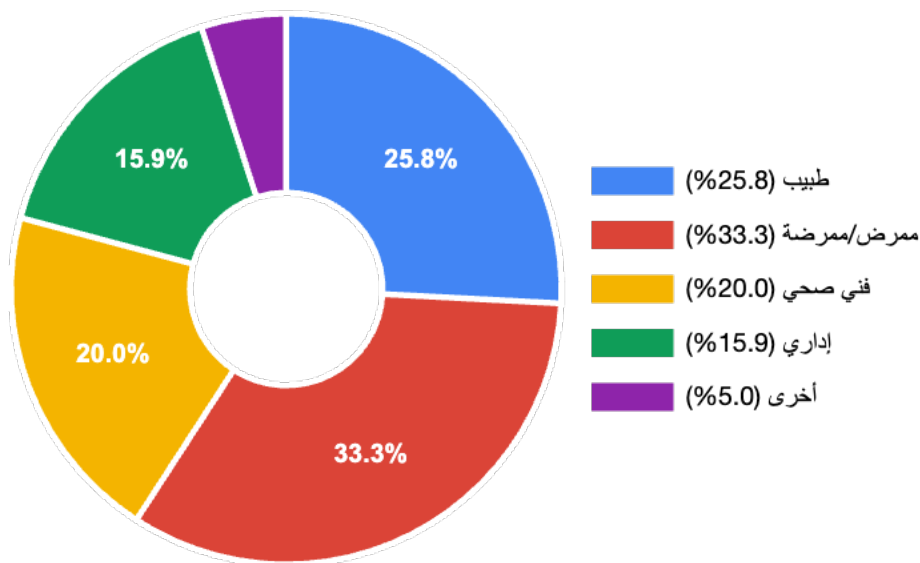


شكل ٣: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (٤٨.٣٪)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (٢٥.٨٪)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (١٦.٧٪)، بينما جاءت أقل نسبة لحملة الدكتوراه بواقع (٩.٢٪). وتشير هذه النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي مرتفع يتناسب مع طبيعة العمل في القطاع الصحي، الأمر الذي يعزز موثوقية البيانات، حيث يمتلك المشاركون المعرفة والخبرة الكافية للإجابة عن فقرات الاستبيان وتقييم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية بصورة دقيقة.

جدول ٤: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
25.8	31	طبيب
33.3	40	ممرض/ممرضة
20.0	24	فني صحي
15.9	19	إداري
5.0	6	أخرى
100.0	120	الإجمالي

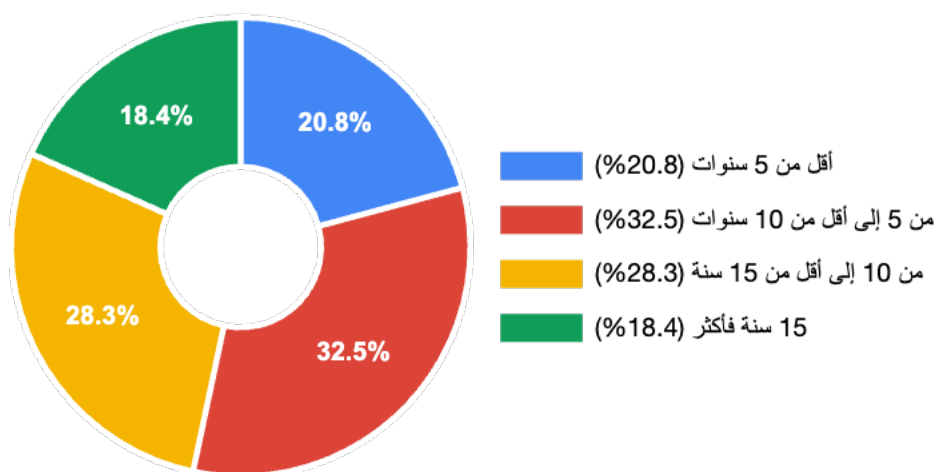


شكل ٤: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

أظهرت النتائج أن فئة الممرضين والممرضات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٣٣.٣٪)، تلتها فئة الأطباء بنسبة (٢٥.٨٪)، ثم الفنيون الصحيون بنسبة (٢٠.٠٪)، والإداريون بنسبة (١٥.٩٪)، بينما جاءت فئة الوظائف الأخرى بنسبة (٥.٠٪). ويعكس هذا التوزيع تنوع أفراد العينة وضمها لمختلف الفئات الوظيفية العاملة في وزارة الصحة، الأمر الذي يتيح الحصول على رؤى شاملة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية من وجهات نظر مهنية مختلفة، ويزيد من شمولية النتائج وإمكانية تعميمها.

جدول ٥: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة(%)
أقل من ٥ سنوات	25	20.8
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	39	32.5
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	34	28.3
15 سنة فأكثر	22	18.4
الإجمالي	120	100.0

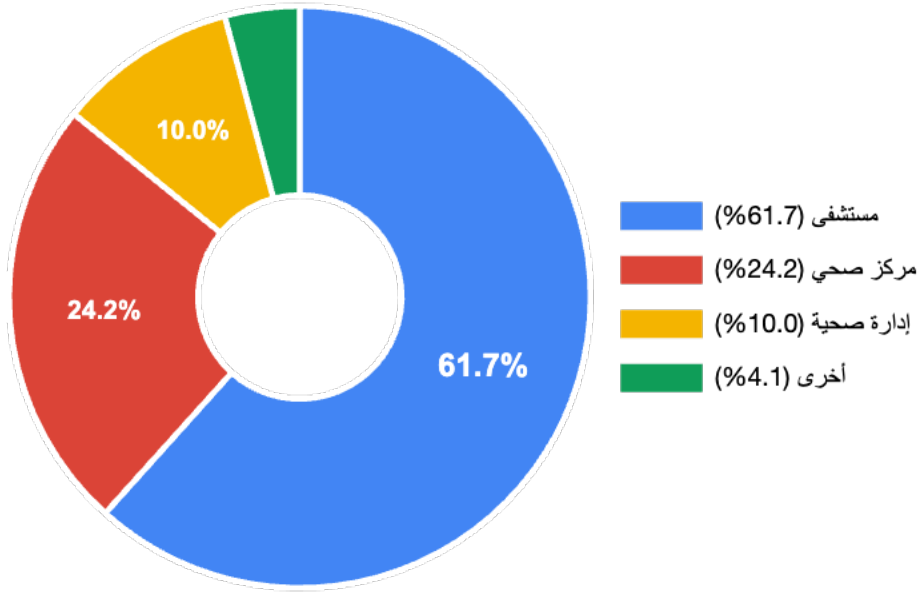


شكل ٥: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتضح من الجدول أن الفئة التي تمتلك خبرة من (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٣٢.٥٪)، تلتها فئة من (١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢٨.٣٪)، ثم فئة أقل من (٥ سنوات) بنسبة (٢٠.٨٪)، وأخيراً فئة (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (١٨.٤٪). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرات عملية متوسطة إلى مرتفعة، وهو ما يمكنهم من تكوين تصورات واضحة حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية ومستوى تأثيرها في جودة الأداء واستدامة رضا المرضى.

جدول ٦: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل

جهة العمل	التكرار	النسبة (%)
مستشفى	74	61.7
مركز صحي	29	24.2
إدارة صحية	12	10.0
أخرى	5	4.1
الإجمالي	120	100.0

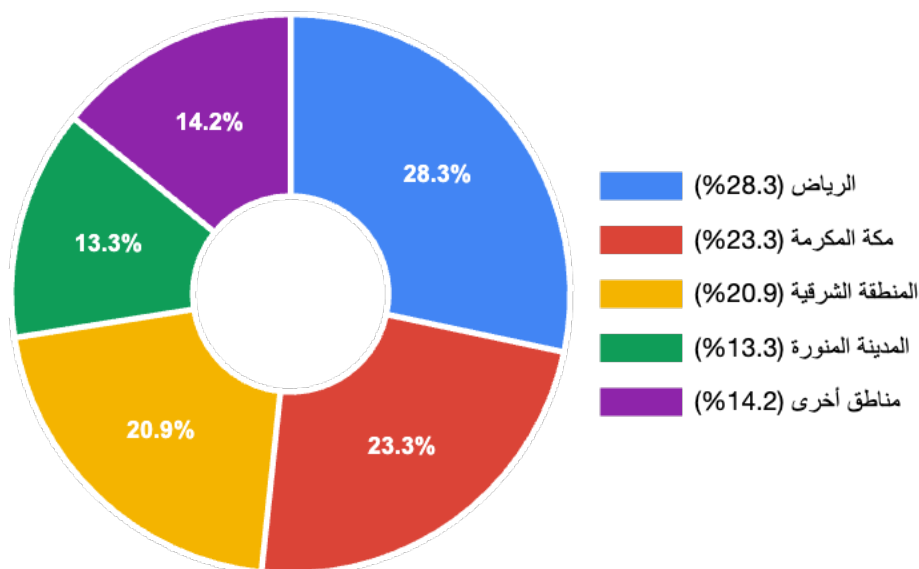


شكل ٦: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل

تشير النتائج إلى أن العاملين في المستشفيات يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (٦١.٧٪)، يليهم العاملون في المراكز الصحية بنسبة (٢٤.٢٪)، ثم الإدارات الصحية بنسبة (١٠.٠٪)، وأخيراً الجهات الأخرى بنسبة (٤.١٪). ويمكن تفسير ذلك بأن المستشفيات تمثل البيئة الأكثر تطبيقاً لممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية، كما أنها الأكثر ارتباطاً بالتعامل المباشر مع المرضى، مما يجعل آراء العاملين فيها ذات أهمية كبيرة في دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واستدامة رضا المرضى.

جدول ٧: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة الإدارية

المنطقة الإدارية	التكرار	النسبة (%)
الرياض	34	28.3
مكة المكرمة	28	23.3
المنطقة الشرقية	25	20.9
المدينة المنورة	16	13.3
مناطق أخرى	17	14.2
الإجمالي	120	100.0



شكل ٧: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة الإدارية

أوضحت النتائج أن منطقة الرياض جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٢٨.٣٪)، تلتها منطقة مكة المكرمة بنسبة (٢٣.٣٪)، ثم المنطقة الشرقية بنسبة (٢٠.٩٪)، فالمدينة المنورة بنسبة (١٣.٣٪)، وأخيراً بقية المناطق بنسبة (١٤.٢٪). ويشير هذا التوزيع إلى أن الدراسة شملت مشاركين من عدة مناطق إدارية داخل المملكة العربية السعودية، مما يسهم في تمثيل بيانات عمل صحية متنوعة، ويزيد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات وزارة الصحة في مختلف المناطق، مع مراعاة اختلاف الخصائص التنظيمية وحجم الخدمات الصحية المقدمة.

القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ٨: صدق الاتساق الداخلي

المحور / البعد	العبارة	معامل الارتباط
المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة		
البعد الأول: التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية		
	تعتمد المؤسسة الصحية على التخطيط المسبق لتحديد احتياجاتها من الكوادر الصحية.	0.821**
	يتم اختيار العاملين وفق معايير مهنية تتناسب مع متطلبات الوظيفة.	0.847**
	تراعي المؤسسة الصحية توزيع الكوادر بما يتناسب مع حجم العمل.	0.873**
	تعتمد المؤسسة الصحية أساليب حديثة في استقطاب الكفاءات الصحية.	0.889**
	يسهم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية.	0.861**
البعد الثاني: التدريب والتطوير المهني المستمر		
	توفر المؤسسة الصحية برامج تدريبية بصورة مستمرة للعاملين.	0.835**
	تسهم البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين الصحية والإدارية.	0.876**
	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في برامج التطوير المهني.	0.852**
	يتم تحديث البرامج التدريبية بما يتناسب مع التطورات الصحية الحديثة.	0.891**

0.904**	يسهم التدريب المستمر في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة الصحية.	
		البعد الثالث: تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار
0.826**	تمنح المؤسسة العاملين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.	
0.848**	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	
0.882**	يشعر العاملون بأن الإدارة تثق في قدراتهم المهنية.	
0.897**	توفر المؤسسة بيئة عمل تدعم المبادرة والابتكار.	
0.874**	يسهم تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.	
		المتغير الثاني: استدامة رضا المرضى
0.839**	تحافظ المؤسسة الصحية على مستوى مرتفع من رضا المرضى بصورة مستمرة.	
0.862**	تتم الاستجابة لاحتياجات المرضى بسرعة وكفاءة.	
0.885**	يثق المرضى في جودة الخدمات الصحية المقدمة من المؤسسة.	
0.901**	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحسين تجربة المريض.	
0.878**	تسهم جودة الخدمات الصحية في استمرار رضا المرضى عن المؤسسة.	

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} \leq 0.001$).

* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} \leq 0.005$).

المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة

يتضح من نتائج جدول صدق الاتساق الداخلي أن جميع عبارات المتغير الأول الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة حققت معاملات ارتباط مرتفعة تراوحت بين (٠.٨٢١) و(٠.٩٠٤)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١)، وهو ما يعكس وجود ارتباط قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. كما يشير ارتفاع معاملات الارتباط إلى أن العبارات تقيس مفهوماً واحداً بصورة متجانسة، وأنها تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يؤكد ملاءمتها لقياس أبعاد المتغير الأول المتمثلة في التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية، والتدريب والتطوير المهني المستمر، وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار.

وتؤكد هذه النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق الداخلي فيما يتعلق بالمتغير الأول، حيث تجاوزت جميع معاملات الارتباط الحد المقبول إحصائياً، وهو ما يدل على جودة صياغة العبارات وقدرتها على التعبير عن الأبعاد النظرية التي وضعت لقياسها. كما تعكس النتائج وجود تجانس واتساق بين إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المتغير، الأمر الذي يعزز الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها عند اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة في استدامة رضا المرضى.

المتغير الثاني: استدامة رضا المرضى

تشير نتائج جدول صدق الاتساق الداخلي إلى أن جميع عبارات متغير استدامة رضا المرضى سجلت معاملات ارتباط مرتفعة تراوحت بين (٠.٨٣٩) و(٠.٩٠١)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير. ويؤكد ذلك أن العبارات المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأنها تقيس مفهوم استدامة رضا المرضى بصورة دقيقة ومتجانسة، وهو ما يعكس جودة بناء الأداة وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوضح هذه النتائج أن جميع فقرات المتغير الثاني أسهمت بصورة إيجابية في قياس استدامة رضا المرضى، حيث جاءت معاملات الارتباط مرتفعة ومتقاربة، وهو ما يشير إلى عدم وجود أي عبارات ضعيفة أو غير منسجمة مع بقية العبارات. كما يعزز ذلك من صلاحية الاستبيان للتطبيق الميداني، ويمنح الباحث درجة عالية من الثقة في أن البيانات التي سيتم جمعها ستعكس بصورة دقيقة آراء أفراد العينة حول مستوى استدامة رضا المرضى داخل وزارة الصحة السعودية.

القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ٩: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور / البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة	15	0.945
البعد الأول: التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية	5	0.889
البعد الثاني: التدريب والتطوير المهني المستمر	5	0.914
البعد الثالث: تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار	5	0.902
المتغير الثاني: استدامة رضا المرضى	5	0.918
الاستبيان ككل	20	0.954

يتضح من نتائج جدول ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن جميع محاور وأبعاد الدراسة حققت معاملات ثبات مرتفعة تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (٠.٧٠)، حيث بلغ معامل الثبات للمتغير الأول ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة (٠.٩٤٥)، بينما تراوحت معاملات الثبات لأبعاده بين (٠.٨٨٩) و (٠.٩١٤)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة لكل بعد. كما بلغ معامل الثبات للمتغير الثاني استدامة رضا المرضى (٠.٩١٨)، وهي قيمة تدل على تمتع عباراته بدرجة عالية من التجانس في قياس المفهوم المستهدف. كذلك سجل الاستبيان ككل معامل ثبات بلغ (٠.٩٥٤)، وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات والاعتمادية، مما يؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني، ويعزز الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها، حيث إن ارتفاع معاملات ألفا كرونباخ يدل على استقرار الأداة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة ومتسقة، ويؤكد إمكانية الاعتماد على البيانات المستخلصة منها في اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها العلمية.

القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ١٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة			
البعد الأول: التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية			
تعتمد المؤسسة الصحية على التخطيط المسبق لتحديد احتياجاتها من الكوادر الصحية.	4.34	0.69	مرتفع
يتم اختيار العاملين وفق معايير مهنية تتناسب مع متطلبات الوظيفة.	4.28	0.73	مرتفع
تراعي المؤسسة الصحية توزيع الكوادر بما يتناسب مع حجم العمل.	4.19	0.77	مرتفع
تعتمد المؤسسة الصحية أساليب حديثة في استقطاب الكفاءات الصحية.	4.15	0.82	مرتفع
يسهم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية.	4.41	0.65	مرتفع
متوسط البعد الأول	4.27	0.73	مرتفع
البعد الثاني: التدريب والتطوير المهني المستمر			
توفر المؤسسة الصحية برامج تدريبية بصورة مستمرة للعاملين.	4.30	0.71	مرتفع
تسهم البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين الصحية والإدارية.	4.37	0.67	مرتفع
تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في برامج التطوير المهني.	4.21	0.78	مرتفع
يتم تحديث البرامج التدريبية بما يتناسب مع التطورات الصحية الحديثة.	4.26	0.74	مرتفع

مرتفع	0.61	4.45	يسهم التدريب المستمر في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة الصحية.
مرتفع	0.70	4.32	متوسط البعد الثاني
			البعد الثالث: تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار
مرتفع	0.83	4.12	تمنح المؤسسة العاملين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.
مرتفع	0.87	4.08	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
مرتفع	0.75	4.20	يشعر العاملون بأن الإدارة تثق في قدراتهم المهنية.
مرتفع	0.79	4.18	توفر المؤسسة بيئة عمل تدعم المبادرة والابتكار.
مرتفع	0.66	4.39	يسهم تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.
مرتفع	0.78	4.19	متوسط البعد الثالث
مرتفع	0.74	4.26	متوسط المتغير الأول
			المتغير الثاني: استدامة رضا المرضى
مرتفع	0.69	4.31	تحافظ المؤسسة الصحية على مستوى مرتفع من رضا المرضى بصورة مستمرة.
مرتفع	0.75	4.24	تتم الاستجابة لاحتياجات المرضى بسرعة وكفاءة.
مرتفع	0.66	4.36	يثق المرضى في جودة الخدمات الصحية المقدمة من المؤسسة.
مرتفع	0.71	4.28	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحسين تجربة المريض.
مرتفع	0.63	4.43	تسهم جودة الخدمات الصحية في استمرار رضا المرضى عن المؤسسة.
مرتفع	0.69	4.32	متوسط المتغير الثاني

البعد الأول: التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية

تشير نتائج الجدول إلى أن البعد الأول، والمتمثل في التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية، جاء بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٧) وانحراف معياري (٠.٧٣)، وهو ما يشير إلى أن مستوى موافقة أفراد العينة جاء مرتفعاً. كما أظهرت النتائج أن العبارة "يسهم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية" حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٤١)، بينما جاءت عبارة "تعتمد المؤسسة الصحية أساليب حديثة في استقطاب الكفاءات الصحية" بأقل متوسط حسابي بلغ (٤.١٥)، إلا أنها ظلت ضمن المستوى المرتفع. وتدل هذه النتائج على إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في توفير الكفاءات المناسبة وتحسين جودة الخدمات الصحية، كما تشير إلى اهتمام وزارة الصحة بتطبيق ممارسات حديثة في إدارة القوى العاملة بما يحقق الكفاءة التشغيلية ويرفع مستوى الأداء المؤسسي.

البعد الثاني: التدريب والتطوير المهني المستمر

أوضحت النتائج أن بعد التدريب والتطوير المهني المستمر حقق أعلى متوسط بين أبعاد المتغير الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٢) وانحراف معياري (٠.٧٠)، مما يعكس ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على هذا البعد. وقد جاءت العبارة "يسهم التدريب المستمر في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة الصحية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٥)، في حين سجلت عبارة "تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في برامج التطوير المهني" أقل متوسط حسابي بلغ (٤.٢١)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع. وتشير هذه النتائج إلى اهتمام المؤسسات الصحية بتطوير قدرات العاملين ورفع كفاءتهم المهنية بصورة مستمرة، وهو ما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز الأداء المؤسسي، ومواكبة التطورات المتسارعة في القطاع الصحي.

البعد الثالث: تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار

أظهرت النتائج أن بعد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار حقق متوسطاً حسابياً بلغ (٤.١٩) وانحرافاً معيارياً بلغ (٠.٧٨)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة، رغم أنه جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية الأبعاد. وقد سجلت العبارة "يسهم تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة" أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٣٩)، بينما جاءت عبارة "تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل" بأقل متوسط حسابي بلغ (٤.٠٨). وتوضح هذه النتائج أن المؤسسات الصحية تولي اهتماماً بتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة، إلا أن مشاركة العاملين

في اتخاذ القرارات ما زالت تمثل الجانب الأقل مقارنة ببقية ممارسات التمكين، الأمر الذي يشير إلى وجود فرص إضافية لتعزيز المشاركة الإدارية بما يدعم جودة الأداء واستدامة التطوير.

المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة

تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة حققت متوسطاً حسابياً كلياً بلغ (٤.٢٦) وانحرافاً معيارياً بلغ (٠.٧٤)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من التطبيق داخل وزارة الصحة السعودية. كما تبين أن بعد التدريب والتطوير المهني المستمر جاء في المرتبة الأولى، يليه بعد التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية، ثم بعد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار. وتؤكد هذه النتائج اهتمام وزارة الصحة بتطبيق ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في مجالات التدريب والتطوير، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات الصحية، وهو ما يدعم تحقيق أهداف التحول الصحي وتعزيز الأداء المؤسسي.

المتغير الثاني: استدامة رضا المرضى

تشير نتائج الجدول إلى أن استدامة رضا المرضى حققت متوسطاً حسابياً بلغ (٤.٣٢) وانحرافاً معيارياً بلغ (٠.٦٩)، وهو ما يدل على أن مستوى موافقة أفراد العينة جاء مرتفعاً. وقد حققت العبارة "تسهم جودة الخدمات الصحية في استمرار رضا المرضى عن المؤسسة" أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٤٣)، بينما جاءت عبارة "تتم الاستجابة لاحتياجات المرضى بسرعة وكفاءة" بأقل متوسط حسابي بلغ (٤.٢٤)، مع بقائها ضمن المستوى المرتفع. وتوضح هذه النتائج أن المؤسسات الصحية محل الدراسة تنجح في المحافظة على مستويات مرتفعة من رضا المرضى من خلال تحسين جودة الخدمات الصحية، والاهتمام بتجربة المريض، وتعزيز الثقة في الخدمات المقدمة، وهو ما يعكس نجاح جهود التطوير والتحسين المستمر في القطاع الصحي السعودي.

القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

جدول ١١: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.	0.882	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتائج جدول اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.882)، وهي قيمة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال التخطيط الفعال للقوى العاملة، والتدريب المستمر، وتمكين العاملين، يسهم بصورة مباشرة في رفع جودة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الصحية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تجربة المرضى ويؤدي إلى تعزيز رضاهم والمحافظة عليه بصورة مستدامة، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تؤكد أن العنصر البشري يمثل المحرك الرئيس لتحقيق التميز في المؤسسات الصحية.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١٢: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.	0.684	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

أظهرت نتائج جدول اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية واستدامة رضا المرضى، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٨٤)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=0.000)، وهي أقل من (٠.٠٥)، مما يؤكد معنوية العلاقة إحصائياً. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى. وتوضح هذه النتيجة أن نجاح المؤسسات الصحية في التخطيط لاحتياجاتها من القوى العاملة، واستقطاب الكفاءات المناسبة، وتوزيعها بصورة فعالة، يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتقليل الضغط على العاملين، الأمر الذي ينعكس على سرعة تقديم الخدمة، وكفاءة الرعاية الصحية، وتحسين تجربة المرضى، وبالتالي تعزيز استدامة رضاهم عن الخدمات المقدمة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١٣: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المهني المستمر على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.	0.779	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التدريب والتطوير المهني المستمر واستدامة رضا المرضى، حيث بلغ معامل الارتباط (0.779)، بينما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاستثمار في تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الرعاية الصحية، وزيادة قدرة العاملين على التعامل مع المرضى باحترافية وكفاءة، بالإضافة إلى تحسين مهارات التواصل والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين تجربة المرضى والمحافظة على مستويات مرتفعة من رضاهم بصورة مستدامة.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.	0.812	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

يتضح من نتائج جدول اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار واستدامة رضا المرضى، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨١٢)، وهي قيمة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=0.000)، وهو أقل من (٠.٠٥)، مما يؤكد معنوية العلاقة إحصائياً، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة. وتشير هذه النتيجة إلى أن منح العاملين الصلاحيات المناسبة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة العمل والخدمات الصحية، يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام والمسؤولية، وتحفيز العاملين على تقديم خدمات صحية ذات جودة أعلى. كما يساعد التمكين على تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات المرضى، وتشجيع العاملين على الابتكار في تقديم الخدمات، مما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين تجربة المرضى وتعزيز استدامة رضاهم، وهو ما يفسر ارتفاع قوة العلاقة بين هذا البعد والمتغير التابع مقارنة ببعض الأبعاد الأخرى.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

الفرضية الرئيسية H1

تتفق نتيجة الفرضية الرئيسية، التي أظهرت وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى، مع ما توصلت إليه دراسة Halawani و Halawani (2021) و Beyari، التي بينت أن تحسين بيئة العمل، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، وتعزيز العدالة في الحوافز، يسهم في رفع جودة الخدمات الصحية المدركة من قبل المرضى. ويؤكد هذا الاتفاق أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا يقتصر أثرها على العاملين فقط، بل يمتد إلى جودة الخدمة وتجربة المريض.

كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة عبدالحليم (٢٠٢٣)، التي أكدت وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، حيث أوضحت أن التدريب، وعدالة الحوافز، ووضوح تقييم الأداء من العوامل التي تعزز الاستقرار الوظيفي. ويمكن الربط بين هذه النتيجة ونتيجة الدراسة الحالية من خلال أن رضا العاملين واستقرارهم ينعكسان على جودة أدائهم، وبالتالي على رضا المرضى واستدامته.

وتتفق النتيجة أيضاً مع دراسة العوفي (٢٠٢٤)، التي أوضحت أن برامج صيانة الموارد البشرية داخل مستشفى المدينة المنورة العام تسهم في رفع رضا العاملين وتحسين بيئة العمل وتقليل الغياب ودوران العمل. ويشير ذلك إلى أن الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة الصحية يمثل مدخلاً أساسياً لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وهو ما يدعم نتيجة الدراسة الحالية في وجود علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية واستدامة رضا المرضى.

وتؤكد نتيجة الفرضية الرئيسية ما توصلت إليه دراسة Alasiri و Alotaibi و Schussler (2024)، التي بينت أن رضا المرضى في المستشفيات السعودية يرتبط بعناصر إدارة الموارد البشرية، مثل كفاءة الكادر الصحي، والتدريب المستمر، ودعم القيادة الإدارية. وبذلك فإن الدراسة الحالية تتفق مع الاتجاه العام للدراسات السابقة التي ترى أن تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية يمثل عاملاً مؤثراً في تحسين تجربة المرضى وتحقيق رضاهم بصورة مستدامة.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

تتفق نتيجة الفرضية الفرعية الأولى، التي أظهرت وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية واستدامة رضا المرضى، مع دراسة Cho و Hong (2021)، التي أوضحت أن ارتفاع مستويات توظيف التمريض وتوزيع الكوادر بصورة مناسبة يرتبط بتحسين تجربة المرضى داخل المستشفيات. ويؤكد ذلك أن توافر العدد المناسب من العاملين الصحيين يعد عاملاً حاسماً في تحسين سرعة الاستجابة وجودة الرعاية.

كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة Dall'Ora وآخرين (٢٠٢٢)، التي بينت أن انخفاض أعداد التمريض يرتبط بزيادة الأخطاء الطبية وانخفاض رضا المرضى، بينما يؤدي الاستثمار في سياسات توظيف كافية وتخطيط موارد بشرية قائم على الأدلة إلى تحسين جودة النتائج الصحية. ويعزز ذلك نتيجة الدراسة الحالية التي ترى أن التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة يساهم في استدامة رضا المرضى. وتتفق النتيجة كذلك مع دراسة عبدالحليم (٢٠٢٣)، التي أشارت إلى أن ضعف التخطيط الوظيفي وعدم وضوح المسارات المهنية يؤديان إلى انخفاض الرضا لدى العاملين، وهو ما قد ينعكس على مستوى الأداء والخدمة. وتوضح هذه العلاقة أن التخطيط السليم لا يحقق فقط استقراراً وظيفياً للعاملين، بل يساهم أيضاً في تحسين جودة الخدمة الصحية التي يتلقاها المرضى.

كما تدعم دراسة عبدالله (٢٠٢٤) نتيجة الفرضية الحالية، حيث أكدت أن المؤسسات التي تعتمد رؤية استراتيجية واضحة لتنمية مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على التكيف وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال. ومن ثم فإن التوظيف والتخطيط الاستراتيجي يمثلان أساساً مهماً لضمان توافر الكفاءات الصحية المناسبة، وتحسين تجربة المريض، وتعزيز استدامة رضاه عن الخدمات الصحية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

تتفق نتيجة الفرضية الفرعية الثانية، التي أظهرت وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائية بين التدريب والتطوير المهني المستمر واستدامة رضا المرضى، مع دراسة Almass وآخرين (٢٠٢٢)، التي أوضحت أن مستوى رضا المرضى يرتبط بكفاءة الكادر الصحي ومستوى التدريب والالتزام المهني. ويؤكد ذلك أن التدريب المستمر يؤدي إلى تحسين جودة الرعاية الصحية ورفع قدرة العاملين على تلبية احتياجات المرضى بصورة أكثر فاعلية.

كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة بصبوص (٢٠٢٣)، التي أكدت أن التدريب والتطوير في الموارد البشرية يسهمان في رفع كفاءة الأداء وتنمية المهارات المهنية للعاملين. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن تطوير مهارات الكوادر الصحية ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمرضى، مما يساعد على تحقيق رضا مستمر ومستدام.

وتتفق النتيجة أيضاً مع دراسة Halawani و Halawani و (Beyari 2021)، التي أشارت إلى أن توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين الصحيين يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع رضا المرضى. ويعكس هذا الاتفاق أهمية التدريب باعتباره ممارسة محورية من ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، ووسيلة مباشرة لتحسين تجربة المريض.

كما تؤكد دراسة عبدالله (٢٠٢٤) هذه النتيجة، إذ بينت أن التدريب وحده لا يكفي ما لم يرتبط بخطط تطوير مهني واضحة ومسارات وظيفية محددة. ومن هنا فإن الدراسة الحالية تضيف أن التدريب والتطوير المهني المستمر، عندما يتم تطبيقهما بصورة منظمة ومتكاملة، يصبحان عاملاً مؤثراً في رفع جودة الأداء الصحي وتحقيق استدامة رضا المرضى داخل وزارة الصحة السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

تتفق نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة، التي أظهرت وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً بين تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار واستدامة رضا المرضى، مع دراسة مقراش (٢٠٢١)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي قوي بين تمكين العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي. ويدل ذلك على أن منح العاملين الاستقلالية والثقة والصلاحيات يسهم في رفع التزامهم وانتمائهم، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة دن (٢٠٢٢)، التي أكدت أن تمكين الموارد البشرية يسهم في تحسين الرضا الوظيفي من خلال تفويض الصلاحيات وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار. ويمكن تفسير ارتباط هذه النتيجة باستدامة رضا المرضى من خلال أن العامل الممكن يكون أكثر قدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المرضى، وأكثر استعداداً لتقديم حلول عملية أثناء تقديم الخدمة.

وتتفق النتيجة أيضاً مع دراسة Kang و Park و (Lee 2020)، التي بينت أن العاملين الذين يشعرون بالدعم والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار يقدمون خدمة أكثر جودة ويظهرون تفاعلاً إيجابياً مع المرضى. وهذا يتفق مباشرة مع نتيجة الدراسة الحالية، التي أوضحت أن التمكين والمشاركة يرتبطان بقوة باستدامة رضا المرضى.

نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة في وزارة الصحة السعودية جاء بدرجة مرتفعة.
- تبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة ترتبط ارتباطاً موجباً قوياً باستدامة رضا المرضى.
- أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).
- جاء بعد التدريب والتطوير المهني المستمر في المرتبة الأولى بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة.
- أظهرت النتائج أن التدريب المستمر يسهم في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسات الصحية.
- تبين أن التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية لهما علاقة موجبة باستدامة رضا المرضى.
- أوضحت النتائج أن التخطيط المسبق للاحتياجات البشرية يساعد في تحسين جودة الخدمات الصحية.
- جاء بعد تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار بدرجة مرتفعة، لكنه كان الأقل مقارنة ببقية الأبعاد.
- أظهرت النتائج أن تمكين العاملين يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
- تبين وجود علاقة قوية بين تمكين العاملين واستدامة رضا المرضى.
- أظهرت النتائج أن مستوى استدامة رضا المرضى في المؤسسات الصحية محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة.
- أوضحت النتائج أن جودة الخدمات الصحية تعد من أبرز العوامل التي تسهم في استمرار رضا المرضى.
- تبين أن الاستجابة السريعة لاحتياجات المرضى تمثل عاملاً مهماً في تعزيز تجربة المريض.
- أظهرت نتائج الصدق والثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاعتمادية.

- أكدت النتائج أن الاستثمار في الموارد البشرية الصحية يمثل مدخلاً رئيسياً لتحقيق جودة صحية مستدامة ورفع رضا المرضى.

توصيات الدراسة:

- ضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة داخل مؤسسات وزارة الصحة السعودية.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية بما يتناسب مع احتياجات المؤسسات الصحية الحالية والمستقبلية.
- تطوير سياسات التوظيف والاستقطاب لضمان جذب الكفاءات الصحية المؤهلة.
- ربط خطط التوظيف بمؤشرات جودة الخدمة ورضا المرضى.
- التوسع في برامج التدريب والتطوير المهني المستمر للعاملين في القطاع الصحي.
- تحديث محتوى البرامج التدريبية بما يتوافق مع التطورات الصحية والتقنية الحديثة.
- التركيز على تنمية مهارات الاتصال والتعامل الإنساني مع المرضى ضمن برامج التدريب.
- تعزيز ثقافة تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات المناسبة لأداء مهامهم بكفاءة.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير بيئة العمل والخدمات الصحية.
- بناء نظام حوافز عادل يرتبط بالأداء وجودة الخدمة ورضا المرضى.
- تطوير أنظمة قياس دورية لرضا المرضى والاستفادة من نتائجها في تحسين الخدمات.
- تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في متابعة تجربة المريض وتحسين سرعة الاستجابة.
- دعم بيئة عمل صحية ومحفزة تساهم في رفع الرضا الوظيفي للعاملين.
- ربط مؤشرات أداء الموارد البشرية بمؤشرات رضا المرضى وجودة الرعاية الصحية.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة في قطاعات صحية أخرى أو باستخدام متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي وجودة الخدمة.

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية، انطلاقاً من أهمية العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية في تطوير الخدمات الصحية وتحقيق التميز المؤسسي. وقد سعت الدراسة إلى بناء إطار نظري يوضح المفاهيم والأبعاد المرتبطة بمتغيري الدراسة، ثم اختبار العلاقة بينهما ميدانياً باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، إلى جانب ارتفاع مستوى استدامة رضا المرضى، كما أثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يعكس الدور الحيوي الذي تؤديه الممارسات الإدارية الحديثة في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز تجربة المرضى.

وتؤكد نتائج الدراسة أن الاستثمار في التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية، والتدريب والتطوير المهني المستمر، وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار، يمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق الاستدامة في جودة الخدمات الصحية ورفع مستوى رضا المرضى. كما تبرز الدراسة أهمية تبني سياسات متطورة لإدارة الموارد البشرية تتوافق مع مستهدفات التحول الصحي ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، من خلال تطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز ثقافة الابتكار، وربط مؤشرات أداء الموارد البشرية بمؤشرات جودة الرعاية الصحية ورضا المرضى. وتأمل الدراسة أن تسهم نتائجها وتوصياتها في دعم متخذي القرار وتوفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصحية، وفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وعلاقات جديدة تسهم في تعزيز كفاءة القطاع الصحي واستدامة أدائه.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إسماعيل، معاذ غسان. (٢٠٢٣). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥(٢)، ٩٨-١٢٤.
- البيح، عبدالله علي. (٢٠٢٣). أثر سياسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي. مجلة منازعات الأعمال، ٨٠، ١-١٠.
- بصبوص، أمل أحمد عبد ربه. (٢٠٢٣). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، ٥٣، ١١٥-١٢٣.
- بلال، ندى عبدالصمد. (٢٠٢١). أثر الدافعية على أداء الموارد البشرية بالفنادق: دراسة تطبيقية على فندق السلام روتانا - الخرطوم. مجلة الدراسات العليا، ٤، ١١٨-١٣٥.
- حسين، أيمن. (٢٠٢٠). دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية - ورقلة. (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- الخالدي، غانم حاشوش. (٢٠٢١). أثر توافر استراتيجية صيانة الموارد البشرية على رضا العاملين: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(١)، ٤٩٣-٥٢٠.
- خلف، حافظ محمد فريد حامد. (٢٠٢٠). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٨(٢)، ١-٣٣.
- خلف، حافظ محمد فريد حامد. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البنوك. (رسالة دكتوراه). جامعة مدينة السادات.
- دن، أحمد. (٢٠٢٢). تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف. مجلة مجاميع المعرفة، ٨(٣)، ٣٣٧-٣٤٥.
- الرجبي، نجاح. (٢٠٢٤). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة شركة رويال. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، ١٢(٣)، ١٠٨-١٢٥.

- شرمط، سالم. (٢٠٢٥). الاستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، ٩(٢)، ٥٠٤-٥٢٨.
- شيخي، مليكة. (٢٠٢١). أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة قطاع التأمينات بسعيدة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، ٤(٢)، ٢٢٨-٢٣٩.
- الصاروم، مخلد عبيد عقلة. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مدينة الملك عبدالله. (رسالة ماجستير). جامعة الإسراء الخاصة.
- عبدالحليم، علي رجب. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام. مجلة الجامعة العراقية، ٥٨(٢)، ٦٦٢-٦٨٠.
- عبدالله، ميمونة سعيد. (٢٠٢٤). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: دراسة وصفية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٤(٩)، ٢٢٦-٢٤٥.
- العبودي، عمار جبار كاظم. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في مستشفى الشهيد الصدر العام: إحدى تشكيلات وزارة الصحة العراقية. المجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ٧٦، ١٩٢-٢٠٧.
- العوفي، سامي سالم حماد. (٢٠٢٤). دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين: دراسة حالة لمستشفى المدينة المنورة العام. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(١)، ٩٩٣-١٠٢٨.
- العوفي، سامي سالم حماد. (٢٠٢٤). دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين: دراسة حالة لمستشفى المدينة المنورة العام. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(١)، ٩٩٣-١٠٢٨.
- فضيل، غزال. (٢٠٢٣). أثر إعادة هيكلة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية. مجلة الإبداع، ١٣(١)، ٢٣٤-٢٤٨.
- قنطقجي، سامر مظهر. (٢٠٢٤). اقتصاد الموارد البشرية: اقتصاد الزواج والطلاق أنموذجاً. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، ١٤٩، ٨-١٤.
- مقراش، فوزية. (٢٠٢١). تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل. مجلة دراسات اقتصادية، ١٥(١)، ٢٠٠-٢١٢.

هلالى، صفاء جعفر محمد. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة جياذ "في الفترة ٢٠١٦-٢٠٢٠". (رسالة دكتوراه). جامعة النيلين.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Alasiri, A. A., Alotaibi, S. A., & Schussler, E. (2024). Patient satisfaction among Saudi academic hospitals: A systematic review. *BMJ Open*, 14(5), e081185. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-081185>

Albliwi, A. (2022). The impact of training and quality culture on patient satisfaction in public hospitals in Saudi Arabia. *TURCOMAT: Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 13(3), 1980–1988. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v13i3.7077>

Almass, A., Aljohani, H. M., Alhaqbani, R. M., Alromih, A. M., Hadal, S., & Abozaid, H. S. (2022). Patient satisfaction with quality of care at the Kingdom of Saudi Arabia. *Cureus*, 14(12), e32102. <https://doi.org/10.7759/cureus.32102>

Dall'Ora, C., Saville, C., Rubbo, B., Turner, L., Jones, J., & Griffiths, P. (2022). Nurse staffing levels and patient outcomes: A systematic review of longitudinal studies. *International Journal of Nursing Studies*, 134, 104311. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104311>

Halawani, L. A., Halawani, M. A., & Beyari, G. M. (2021). Job satisfaction among Saudi healthcare workers and its impact on the quality of health services. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 10(5), 1873–1881. https://doi.org/10.4103/jfmpc.jfmpc_2236_20

Hong, K. J., & Cho, S. H. (2021). Association between nurse staffing and patient experience in hospitals. *Healthcare*, 9(4), 387. <https://doi.org/10.3390/healthcare9040387>

Kang, S., Park, J., & Lee, J. (2020). The association of employee engagement factors and patient satisfaction: A survey of an academic medical center. *Journal of Patient Experience*

Li, Y., Westbrook, J. I., Callen, J., Georgiou, A., & Braithwaite, J. (2024). Nurse burnout and patient outcomes: A systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 14, e076391. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-076391>

Methammem, M., & Ben Abdallah, A. (2022). Human resources planning and patient satisfaction: Evidence from Tunisian public healthcare. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(2). <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.102017>

Winter, V., Schreyögg, J., & Thiel, L. (2021). Nurse staffing and patient-perceived quality of nursing care: A cross-sectional analysis of survey and administrative data in German hospitals. *BMJ Open*, 11, e051133. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-051133>

قائمة الملاحق

ملحق (١): إستمارة الاستبيان:

سعادة/ إدارة وزارة الصحة السعودية المحترمين،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الصحية. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، وقياس أثرها في تحقيق استدامة رضا المرضى، بما يسهم في دعم جهود تطوير الخدمات الصحية وتحسين جودة الأداء المؤسسي في وزارة الصحة السعودية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في مجال العمل الصحي، فإن مشاركتكم في الإجابة عن هذا الاستبيان تمثل عنصراً أساسياً في نجاح الدراسة، حيث ستسهم آراؤكم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمات الصحية.

ويؤكد الباحث أن جميع المعلومات والبيانات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا بصورة إجمالية دون الإشارة إلى أي بيانات شخصية أو وظيفية للمشاركين.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين، مع خالص التقدير والاحترام.

أولاً: البيانات الديمغرافية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

البيانات الشخصية	الاختيارات
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ 25 إلى أقل من ٣٥ سنة ☐ 35 إلى أقل من ٤٥ سنة ☐ 45 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
المسمى الوظيفي	☐ طبيب ☐ ممرض/ممرضة ☐ فني صحي ☐ إداري ☐ أخرى
سنوات الخبرة	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ 5 إلى أقل من ١٠ سنوات ☐ 10 إلى أقل من ١٥ سنة ☐ 15 سنة فأكثر
جهة العمل	☐ مستشفى ☐ مركز صحي ☐ إدارة صحية ☐ أخرى
المنطقة الإدارية	☐ الرياض ☐ مكة المكرمة ☐ المنطقة الشرقية ☐ المدينة المنورة ☐ مناطق أخرى

ثانيا: أسئلة الاستبانة

المحور / البعد	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة						
البعد الأول: التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية						
	تعتمد المؤسسة الصحية على التخطيط المسبق لتحديد احتياجاتها من الكوادر الصحية.	☐	☐	☐	☐	☐
	يتم اختيار العاملين وفق معايير مهنية تتناسب مع متطلبات الوظيفة.	☐	☐	☐	☐	☐
	تتبع المؤسسة الصحية توزيع الكوادر بما يتناسب مع حجم العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
	تعتمد المؤسسة الصحية أساليب حديثة في استقطاب الكفاءات الصحية.	☐	☐	☐	☐	☐
	يسهم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية.	☐	☐	☐	☐	☐
البعد الثاني: التدريب والتطوير المهني المستمر						

☐	☐	☐	☐	☐	توفر المؤسسة الصحية برامج تدريبية بصورة مستمرة للعاملين.	
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين الصحية والإدارية.	
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في برامج التطوير المهني.	
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تحديث البرامج التدريبية بما يتناسب مع التطورات الصحية الحديثة.	
☐	☐	☐	☐	☐	يسهم التدريب المستمر في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة الصحية.	
						البعد الثالث: تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار
☐	☐	☐	☐	☐	تمنح المؤسسة العاملين الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.	
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	
☐	☐	☐	☐	☐	يشعر العاملون بأن الإدارة تثق في قدراتهم المهنية.	
☐	☐	☐	☐	☐	توفر المؤسسة بيئة عمل تدعم المبادرة والابتكار.	
☐	☐	☐	☐	☐	يسهم تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.	

					المتغير الثاني: استدامة رضا المرضى
☐	☐	☐	☐	☐	تحافظ المؤسسة الصحية على مستوى مرتفع من رضا المرضى بصورة مستمرة.
☐	☐	☐	☐	☐	تتم الاستجابة لاحتياجات المرضى بسرعة وكفاءة.
☐	☐	☐	☐	☐	يثق المرضى في جودة الخدمات الصحية المقدمة من المؤسسة.
☐	☐	☐	☐	☐	تعمل المؤسسة بصورة مستمرة على تحسين تجربة المريض.
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم جودة الخدمات الصحية في استمرار رضا المرضى عن المؤسسة.

Abstract

This study aimed to examine the impact of innovative healthcare human resource management practices on the sustainability of patient satisfaction in the Saudi Ministry of Health. Specifically, it investigated the effects of three key dimensions: strategic workforce planning and recruitment, continuous professional training and development, and employee empowerment and participation in decision-making. The study adopted the descriptive-analytical approach. The study population consisted of employees of the Saudi Ministry of Health, and a random sample of 120 participants was selected. A questionnaire was used as the primary data collection instrument, comprising 20 items distributed across the study variables. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, and Cronbach's Alpha coefficient. The findings revealed that the level of implementation of innovative healthcare human resource management practices was high, with a mean score of 4.26, while the level of sustainable patient satisfaction was also high, with a mean score of 4.32. Furthermore, the results indicated a strong positive and statistically significant relationship between innovative healthcare human resource management practices and sustainable patient satisfaction ($r = 0.882$, $\text{Sig.} = 0.000$). The correlation coefficients for continuous professional training and development, employee empowerment, and strategic workforce planning and recruitment were 0.779, 0.812, and 0.684, respectively. The study recommends strengthening innovative human resource management practices, expanding continuous training and professional development programs, enhancing employee empowerment, and linking human resource performance indicators with patient satisfaction indicators to improve healthcare service quality and achieve sustainability.

Keywords:

Innovative Healthcare Human Resource Management Practices, Sustainable Patient Satisfaction, Saudi Ministry of Health, Strategic Workforce Planning, Continuous Professional Training and Development, Employee Empowerment, Healthcare Service Quality.

The Impact of Innovative Health Human Resource Management Practices on the Sustainability of Patient Satisfaction in the Saudi Ministry of Health

Prepared by: Abdulrazzaq bin Malih Al-Anzi

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2026