

أثر التطوير الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاعات الصحية

اعداد الطالب :

عمر تركي البكر

252000921

تحت إشراف :

Dr. Fayez Jrad

Dr. Alfaisal Hasan

حقوق الطباعة والنشر

جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للطالب ولجامعة ميدأوشن وتخضع لأنظمة حقوق الطباعة والنشر. ولا يجوز إعادة نشرها أو توزيعها أو استخدامها بأي شكل من الأشكال، كلياً أو جزئياً، إلا بعد الحصول على مسبق من الجامعة.

إهداء

إلى كل من منحني دعمًا وتشجيعًا،
لكل كلمة رفعت معنوياتي،

أهدي هذا العمل تقديرًا وامتنانًا.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لجامعة ميدأوشن على دعمها العلمي
وتوفير بيئة تعليمية تسهم في تطوير المعرفة.
كما أقدم شكري لكل من شاركني المساندة، سواء بكلمة، أو تعاون،
أو معلومة ساعدت في إنجاز هذا البحث.
ولكل من قدّم تشجيعاً أو دعاءً أو وقتاً كان له أثر إيجابي في استكمال هذا العمل،

لكم مني كل التقدير والامتنان .

المستخلص

يتناول هذا البحث دراسة أثر التطوير الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاعات الصحية وذلك من خلال تحليل دور الممارسات الإدارية الحديثة في تحسين الأداء والجودة ورفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسات الصحية.

يهدف البحث إلى توضيح أهمية التطوير الإداري كعامل أساسي في تحسين الخدمات الصحية، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

يعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي يستعرض الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتطوير الإداري والتميز المؤسسي .

إضافة إلى تحليل أبرز الممارسات التي تسهم في بناء بيئة عمل فعّالة، وتحسين الإجراءات، وتطوير الموارد البشرية. وتُبرز النتائج المتوقعة العلاقة الإيجابية بين التطوير الإداري وتحقيق التميز، مما يجعل الاستثمار في التطوير الإداري ضرورة استراتيجية في القطاع الصحي.

الكلمات المفتاحية: التطوير الإداري - التميز المؤسسي - جودة الخدمات الصحية - الأداء المؤسسي - رضا المستفيدين.

الفهرس

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة.....	ص1
مشكلة الدراسة.....	ص2
أهمية الدراسة.....	ص3
أهداف الدراسة.....	ص4
أسئلة الدراسة.....	ص5
فروض الدراسة.....	ص6
فروض الدراسة.....	ص7
نموذج الدراسة.....	ص8

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد.....	ص9
منطلقات النظرية للدراسة.....	ص10
المنطلقات النظرية للدراسة.....	ص11
مصادر البيانات.....	ص12
الدراسات السابقة.....	ص13
دراسات شخصية سابقة.....	ص14
المحور الأول : مفهوم التطوير الإداري وأهميته.....	ص15
1. مفهوم التطوير الإداري.....	
2. أهداف التطوير الإداري.....	
3. مجالات التطوير الإداري.....	
4. التطوير الإداري في القطاع الصحي.....	
تابع للمحور الأول : التميز المؤسسي وأهميته.....	ص16
5. مفهوم التميز المؤسسي.....	
6. معايير التميز المؤسسي.....	

المحور الثاني : التطوير الإداري في المنشآت الصحية.....	ص17
تابع المحور الثاني : التميز المؤسسي في المنشآت الصحية.....	ص18
العلاقة بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي.....	ص19
نماذج ونظريات تدعم التطوير الإداري والتميز المؤسسي.....	ص20
التحسين المستمر وإدارة نظام الجودة.....	ص21

النتائج المتوقعة من دراستنا.....	ص22
النتائج المتوقعة من دراستنا.....	ص23
الخاتمة.....	ص24
توصيات الدراسة.....	ص25
المراجع.....	ص26
استبيان الدراسة.....	ص27
استبيان حول التطوير الإداري.....	ص28
استبيان حول التميز المؤسسي.....	ص29

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة ..

تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات تحديات متسارعة نتيجة التغيرات الإدارية والتقنية وتزايد توقعات المستفيدين، الأمر الذي يجعل تطوير أساليب العمل ضرورة أساسية لضمان الاستمرارية والقدرة على المنافسة. ويُعد **التطوير الإداري** أحد أهم الممارسات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لرفع كفاءة الأداء وتحسين الجودة، من خلال تحديث الأنظمة، تبسيط الإجراءات، وتمكين العاملين بالمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة أعلى.

وفي ظل هذا التوجه، ظهر مفهوم **التميز المؤسسي** باعتباره إطاراً شاملاً يسعى إلى بناء مؤسسات قادرة على تحقيق نتائج مستدامة، وتحسين جودة خدماتها، والالتزام بمعايير عالية في القيادة، إدارة العمليات، والتعامل مع المستفيدين. ويعتمد التميز المؤسسي على مجموعة من المعايير التي تساعد المؤسسات على تقييم أدائها، تحديد نقاط القوة، ومعالجة جوانب الضعف، مما يدعم التحسين المستمر ويعزز قدرتها التنافسية.

ومع أن **التطوير الإداري والتميز المؤسسي** مفهومان عامان ينطبقان على مختلف المؤسسات، إلا أن أهميتهما تتضاعف في القطاع الصحي نظراً لطبيعة الخدمات المقدمة وحساسيتها، ولارتباطها المباشر بصحة المرضى ورضا المستفيدين. فالمنشآت الصحية اليوم مطالبة بتقديم خدمات عالية الجودة، سريعة، وآمنة، مع الالتزام بالمعايير المهنية، وتطبيق التقنيات الحديثة في إدارة الملفات، المواعيد، وسير العمليات التشغيلية.

ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية هذا البحث في دراسة أثر **التطوير الإداري على تحقيق التميز المؤسسي داخل القطاعات الصحية**، من خلال تحليل الممارسات الإدارية الحديثة، وتحديد مدى تأثيرها على جودة الخدمة والكفاءة التشغيلية، وبيان كيف ينعكس ذلك على تجربة المستفيد داخل المنشآت الصحية. كما يسعى البحث إلى توضيح الأساليب التي يمكن من خلالها تطوير العمل الإداري داخل المؤسسات الصحية، بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج أفضل على المستوى المؤسسي.

مشكلة الدراسة :

رغم التطور الكبير في مختلف المؤسسات والقطاعات، ما زالت بعض الجهات تواجه تحديات إدارية تؤثر على جودة العمل والخدمات المقدمة للمستخدمين. من أبرز هذه التحديات تعقيد الإجراءات، وضعف التنسيق بين الأقسام، ونقص التدريب، أو عدم الاستفادة من التقنيات الحديثة بشكل فعال. هذه المشكلات قد تؤدي إلى بطء في إنجاز المهام، ضعف في التواصل، وانخفاض مستوى الرضا لدى المستخدمين.

وتزداد أهمية التطوير الإداري في القطاعات الخدمية بشكل خاص، مثل المؤسسات الصحية، التي تحتاج إلى إجراءات واضحة وسريعة، وتنظيم دقيق للعمل، بحكم طبيعة الخدمات التي تقدمها للمراجعين والمرضى. فكلما كانت الإدارة واضحة ومنظمة، كانت جودة الخدمات أعلى والاستجابة أسرع.

بناءً على ذلك، ظهرت الحاجة إلى دراسة التطوير الإداري ومعرفة دوره في تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة داخل المؤسسات، بما فيها المؤسسات الصحية، حيث يساعد التطوير الإداري على تنظيم العمل، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
"ما أثر التطوير الإداري في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات، وبشكل خاص في القطاعات الصحية؟"

أهمية الدراسة :

• أولاً: الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم العلمي لمفهوم التطوير الإداري داخل القطاعات الصحية، من خلال بيان عناصره ودوره في تحسين الأداء المؤسسي. تقدّم إضافة معرفية حول العلاقة بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي، وتوضح كيف ينتقل تأثير التطوير من الإجراءات الداخلية إلى جودة الخدمة النهائية. تساعد الدراسة في توضيح الأساليب العلمية التي يمكن من خلالها رفع مستوى الجودة داخل المؤسسات الصحية من خلال إدارة فعّالة، مما يجعلها مرجعاً مفيداً للباحثين والطلاب في المجال الإداري الصحي. توفر أساساً نظرياً يمكن للباحثين الانطلاق منه في دراسات أخرى تتناول تطوير الأنظمة الإدارية أو أثر الإدارة الحديثة على القطاعات الخدمية.

• ثانياً: الأهمية العملية

تبرز الدراسة الفوائد العملية للتطوير الإداري داخل المستشفيات والمراكز الصحية، مثل تسهيل الإجراءات، رفع الكفاءة، وتنظيم العمل بين الأقسام. تساعد الجهات الصحية على معرفة الممارسات التي يمكن تطبيقها لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتقليل الأخطاء، وتسريع الإنجاز. توضح كيف يساهم التطوير الإداري في دعم الكادر الصحي والإداري، وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس على رضا المرضى والمراجعين. تقدم نتائج يمكن الاستفادة منها في وضع خطط تطوير إداري داخل المستشفيات، وتطبيق أنظمة حديثة تساعد في تحقيق التميز والاستدامة المؤسسية.

أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التطوير الإداري في تحقيق التميز داخل المؤسسات الصحية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التطوير الإداري وأهميته داخل القطاع الصحي.
- توضيح دور التطوير الإداري في تحسين تنظيم العمل داخل أقسام المستشفى مثل تنسيق تنويم المرضى والتواصل مع الأقسام الداخلية.
- بيان أثر التطوير الإداري في تطوير التعاملات الإدارية كرفع الموافقات الطبية لوزارة الصحة وتسهيل الإجراءات الرسمية.
- دراسة دور التطوير الإداري في تسهيل التواصل بين المستشفى وشركات التأمين، وتسريع الموافقات وتقليل الأخطاء.
- معرفة أهمية التطوير الإداري في جمع الإحصائيات وتحليل البيانات والمعلومات بمرضى الطوارئ لتحسين القرارات وتطوير الخدمة.
- توضيح كيفية مساهمة الإدارة الحديثة في دعم الأطباء والكوادر الصحية إدارياً، بما يساعد على تحسين جودة الرعاية المقدمة.
- تحديد الأساليب التي تساعد المؤسسات الصحية على تحقيق التميز المؤسسي ورفع رضا المستفيدين.

أسئلة الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التطوير الإداري في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات، وبشكل خاص في القطاعات الصحية؟

هذا السؤال هو الأساس الذي يقوم عليه البحث، ويهدف إلى معرفة ما إذا كانت أساليب التطوير الإداري تؤثر فعلاً على جودة الخدمات، وتنظيم العمل، ورضا المستفيدين داخل المؤسسات الصحية. بمعنى آخر: هل الإدارة الحديثة تغير النتائج أم لا؟

ويندرج تحته عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

- **ما أهمية التطوير الإداري داخل المؤسسات الصحية؟**
لمعرفة سبب الحاجة للتطوير الإداري والفوائد التي يحققها في العمل والخدمات.
- **كيف يساهم التطوير الإداري في تحسين جودة الخدمات؟**
هل تبسيط الإجراءات، واستخدام التقنية، وتدريب الموظفين يجعل الخدمة أفضل وأسرع؟
- **هل يساعد التطوير الإداري في تنظيم العمل ورفع كفاءة الأداء؟**
هل التطوير يجعل التنسيق بين الأقسام أسهل ويقلل التأخير في إنجاز المهام؟
- **ما دور الإدارة الحديثة في تسهيل الإجراءات وتقليل الأخطاء؟**
هل التحديث الإداري يقلل الأخطاء ويجعل سير العمل أوضح وأسرع؟
- **ما العلاقة بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي؟**
هل تؤدي عملية التطوير إلى نتائج واضحة مثل تحسين الخدمات ورضا المستفيدين؟
- **هل يساهم التطوير الإداري في زيادة رضا المستفيدين؟**
هل يشعر المراجع بأن الخدمة أصبحت أسرع وأسهل بعد تطوير الإدارة؟

فروض الدراسة :

الفرض الرئيسي الأول :

يوجد أثر إيجابي للتطوير الإداري في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات الصحية. يُشير هذا الفرض إلى أن التطوير الإداري يُعد عنصراً جوهرياً في تعزيز قدرة المؤسسات الصحية على الوصول إلى مستويات عالية من التميز المؤسسي. فحين يتم تطوير الأنظمة والإجراءات، وتحديث آليات العمل، وتوضيح الأدوار، وتنظيم العمليات الإدارية، ينعكس ذلك بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تقديم خدمات أكثر فعالية وكفاءة. ويفترض الفرض أن المنشآت الصحية التي تعتمد على أساليب إدارية حديثة مثل التحول الرقمي، التدريب المستمر، إدارة الجودة الشاملة، وتطوير بيئة العمل هي مؤسسات أكثر قدرة على تحقيق نتائج متميزة مقارنة بغيرها. هذا التميز لا يظهر فقط في جودة الخدمة الصحية، بل يشمل أيضاً:

- سرعة إنجاز الإجراءات وتقليل وقت الانتظار.
- دقة العمليات الإدارية والطبية.
- وضوح المهام داخل الأقسام وتكامل العمل بينها.
- تحسين مستوى القيادة والإشراف الإداري.
- تحقيق أهداف المؤسسة التشغيلية والاستراتيجية بشكل مستدام.

وبالتالي، يفترض الباحث أن التطوير الإداري يشكّل مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي داخل المنشآت الصحية، وأن كل تحسّن في ممارسات الإدارة سينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي بشكل عام.

من الفرض الرئيسي الأول يتفرّع

- يساهم التطوير الإداري في تنظيم سير العمل وتنسيق المهام داخل المؤسسات الصحية عندما تكون المهام والإجراءات واضحة، يصبح التنسيق بين الأقسام أسهل، وتقل الأخطاء والتأخير

- يؤدي التطوير الإداري إلى تقليل الأخطاء الإدارية وتسريع إنجاز الإجراءات
- الأنظمة الحديثة والمتابعة المستمرة تقلل الأخطاء الورقية وتُسرع تنفيذ المعاملات
- يساعد التطوير الإداري في رفع كفاءة أداء الكادر الإداري داخل المؤسسات الصحية
- التدريب وتحديث الإجراءات يمنح الموظف قدرة أفضل على إنجاز المهام بدقة وسرعة

فروض الدراسة :

الفرض الرئيسي الثاني :

يسهم التطوير الإداري في تحسين جودة الخدمات ورفع رضا المستفيدين في المؤسسات الصحية.

يرتكز هذا الفرض على أن التطوير الإداري ليس مجرد تحسينات تنظيمية داخلية، بل هو عملية تؤثر بشكل مباشر على تجربة المستفيد. فالمريض أو المراجع يقيم الخدمة من خلال ما يلمسه من سرعة الإجراءات، دقتها، وضوحها، واحترافية الموظفين الذين يتعاملون معه.

عندما تتبنى المنشأة الصحية أساليب تطوير إداري فعّالة مثل تدريب الكوادر، تحسين طرق الاستقبال، وتفعيل الأنظمة الإلكترونية فإن النتائج تنعكس فوراً على جودة الخدمة المقدمة. فالإجراءات تصبح أكثر وضوحاً، والإنجاز يكون أسرع، ونسبة الأخطاء تتراجع، ويصبح التنسيق بين الأقسام الطبية والإدارية أكثر دقة. هذا التطور يعزز بدوره رضا المستفيدين، إذ يشعر المريض بأن الخدمة التي يتلقاها منظمة واحترافية، وأن المنشأة تعمل بشكل متكامل لتلبية احتياجاته بفعالية وأمان. ويفترض هذا الفرض أن المؤسسات الصحية التي تستثمر في التطوير الإداري سواء في الجانب البشري أو التقني هي الأكثر قدرة على تحقيق رضا المستفيدين، ورفع جودة الخدمة، والوصول إلى مستويات أعلى من الثقة والسمعة داخل المجتمع.

ومن الفرض الرئيسي الثاني يتفرّع

- يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين
- الأنظمة الإلكترونية تختصر الوقت وتزيد الدقة وتسهّل الحصول على المعلومات
- يؤدي تطوير مهارات الموظفين الإداريين إلى زيادة مستوى الرضا عن الخدمات الصحية

الموظف المتمكن والمتعامل بشكل جيد ينعكس إيجابياً على تجربة المستفيد

- يؤدي تبسيط الإجراءات الإدارية إلى تحسين تجربة المستفيد وتقليل التأخير عندما تكون الإجراءات واضحة وسهلة، يقل الانتظار وترتفع جودة الخدمة

نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على توضيح أثر التطوير الإداري بوصفه المتغير المستقل، على تحقيق التميز المؤسسي بوصفه المتغير التابع داخل المؤسسات الصحية. ويتم ذلك من خلال مجموعة من العوامل الوسيطة التي توضح كيفية انتقال أثر التطوير الإداري إلى نتائج ملموسة في الأداء والخدمات.

شكل نموذج الدراسة المفاهيمي:

• المتغير المستقل:

التطوير الإداري

العوامل الوسيطة:

- تبسيط الإجراءات
- التحول الرقمي
- تحسين جودة الخدمات
- تطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء
- المتغير التابع:

التميز المؤسسي

العلاقة بين المتغيرات:

يشير النموذج إلى أن تطبيق ممارسات التطوير الإداري يؤدي إلى تبسيط الإجراءات وتطوير بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس على جودة الخدمات وسرعة الإنجاز، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي داخل القطاع الصحي.

نوع المتغير	عناصره	دوره في الدراسة
المتغير المستقل	التطوير الإداري	يمثل الممارسات الإدارية المستخدمة داخل المؤسسات الصحية
المتغيرات الوسيطة	التحول الرقمي - تبسيط الإجراءات - تطوير الموظفين - تحسين الجودة	توضح كيفية تأثير التطوير الإداري على الأداء
المتغير التابع	التميز المؤسسي	يتجلى في سرعة الإنجاز، جودة الخدمات، ورضا المستفيدين

الفصل الثاني : الإطار النظري

تمهيد ...

يمثل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه هذه الدراسة، حيث يوضح المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالتطوير الإداري والتميز المؤسسي، ويعرض أهم المرتكزات النظرية التي تناولتها الدراسات السابقة في هذا المجال. وتكتسب هذه الجوانب أهمية خاصة في القطاع الصحي نظرًا لحساسية الخدمات المقدمة، وارتباطها المباشر بصحة المرضى ورضا المستفيدين.

ومع التطور المتسارع في الأنظمة الصحية والمعايير العالمية للجودة، أصبحت المؤسسات الصحية مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة، والعمل على تحسين العمليات، ورفع كفاءة الكوادر، والاستفادة من التقنيات الحديثة لضمان تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة وأمانًا. ومن هنا يأتي دور التطوير الإداري باعتباره أداة رئيسية لتحقيق التميز المؤسسي ورفع مستوى الأداء.

ويهدف هذا الإطار إلى توضيح مفهوم التطوير الإداري في المؤسسات الصحية، وتحديد علاقته بتحقيق التميز المؤسسي، وتسليط الضوء على العوامل التي تساعد على نجاحه، بالإضافة إلى إبراز أثره في تحسين جودة الخدمات ورفع رضا المستفيدين.

• المنطلقات النظرية للدراسة :

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي ترتبط بشكل مباشر بالتطوير الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات الصحية. ومن أبرز هذه المفاهيم :

• التطوير الإداري :

هو عملية منظمة تهدف إلى تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسات من خلال تحديث الإجراءات، رفع كفاءة العاملين، استخدام التكنولوجيا، وتبسيط العمليات. ويساعد التطوير الإداري في تسريع الخدمات، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتحسين تجربة المستفيدين.

• التميز المؤسسي :

يعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم خدمات عالية الجودة وفق معايير واضحة، مع تحقيق رضا المستفيدين، واستمرار التحسين في الأداء. ويُعد التميز المؤسسي هدفاً رئيسياً للمؤسسات الصحية التي تسعى للارتقاء بخدماتها.

• الجودة الشاملة :

مفهوم إداري يقوم على تحسين جميع مراحل تقديم الخدمة داخل المنشأة الصحية، بدءاً من استقبال المريض وحتى خروجه، من خلال مراقبة الأداء، وتحليل الشكاوى، ومعالجة نقاط الضعف. ويسهم تطبيق الجودة في رفع مستوى الكفاءة وتقليل الأخطاء وزيادة رضا المستفيدين.

• التحسين المستمر :

يقصد به تطوير العمليات والخدمات بشكل مستمر بناءً على الملاحظات والنتائج. فالمنشآت الصحية التي تعتمد التحسين المستمر تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتلبية احتياجات المرضى.

• رضا المرضى :

يُعد أحد أهم مؤشرات النجاح في المؤسسات الصحية، فهو يعكس جودة الخدمة وسرعة الاستجابة ودقة الإجراءات. ويرتبط رضا المرضى بشكل مباشر بكفاءة الإدارة، ووضوح الإجراءات، وتدريب الكوادر الصحية والإدارية.

• المنطلقات النظرية للدراسة :

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي ترتبط بشكل مباشر بالتطوير الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات الصحية. ومن أبرز هذه المفاهيم :

• التحول الرقمي :

هو عملية توظيف الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الحديثة في إدارة الخدمات الصحية، مثل نظام السجلات الطبية الإلكترونية، المواعيد الرقمية، إدارة الملفات، والفوترة الإلكترونية. ويسهم التحول الرقمي في تسريع الإجراءات، تحسين دقة البيانات، وتقليل الأخطاء، مما يعزز جودة الخدمة والتميز المؤسسي.

• معايير الجودة الصحية :

هي مجموعة من الضوابط والمؤشرات التي تحدد مستوى جودة الخدمات، مثل سلامة المرضى، سرعة تقديم الخدمة، دقة التشخيص، ومهارة الكادر الصحي. وتساعد هذه المعايير المؤسسات الصحية على قياس أدائها وتحسينه باستمرار.

• ادارة الموارد البشرية :

وهي الجهود التي تبذلها المنشأة لرفع كفاءة العاملين من خلال التدريب، التقييم المستمر، توزيع المهام بوضوح، وتحفيز الموظفين. وتعد إدارة الموارد البشرية ركيزة مهمة في تطوير العمل ورفع جودة الخدمات الصحية.

• تجربة المريض :

هي كل ما يمر به المريض منذ دخوله المنشأة الصحية حتى خروجه، وتشمل الاستقبال، وقت الانتظار، التعامل مع الموظفين، دقة الخدمة، والراحة العامة. وتعتبر تجربة المريض أحد أهم مؤشرات التميز في المنشآت الصحية اليوم.

مصادر البيانات :

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات:

• البيانات الأولية:

تم جمعها مباشرة من داخل منشأة صحية بحكم عملي فيها، مما يمنح الدراسة دقة أعلى وارتباطاً مباشراً بالواقع العملي. ويسهم هذا في ملاحظة التحديات والإجراءات بشكل واقعي، وتطبيق أدوات قياس أكثر وضوحاً ودقة لمعرفة أثر التطوير الإداري على جودة الخدمات والتميز المؤسسي.

• البيانات الثانوية :

وتشمل الكتب والمراجع العلمية، الدراسات السابقة، والتقارير الرسمية التي تناولت موضوع التطوير الإداري والجودة والتحسين المستمر في القطاع الصحي، وذلك لدعم الجانب النظري وتعزيز تفسير النتائج.

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة بعدة حدود، منها:

الحدود المكانية:

طبقت الدراسة داخل القطاع الصحي، وبشكل خاص مستشفى السعودي الألماني .

الحدود الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة خلال ٢٠٢٥.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على فئة الإداريين أو العاملين الذين لهم علاقة مباشرة بالإجراءات الإدارية والتحسين التنظيمي.

الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على أثر التطوير الإداري فقط، ولا تتناول العوامل الأخرى التي قد تؤثر في التميز المؤسسي .

الدراسات السابقة :

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسات بشكل عام، والقطاعات الصحية بشكل خاص، وذلك لما للإدارة من تأثير مباشر على جودة الخدمات وتنظيم العمل. وفيما يلي استعراض مختصر لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث:

(1) دراسة منهجية دراسة التطوير الإداري :

تناولت دور التطوير الإداري في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الحكومية. وتوصلت إلى أن تحديث الأنظمة وتبسيط الإجراءات يساهم في تقليل الأخطاء ورفع كفاءة الموظفين.

الاستفادة من هذه الدراسة:

تدعم فكرة أن التطوير الإداري عنصر مهم لتحسين الأداء الداخلي للمؤسسة.

(2) دراسة عن التميز المؤسسي في القطاع الصحي:

ركزت على العوامل التي تساعد المستشفيات على تحقيق تميز، مثل الجودة، التدريب، واستخدام التقنية. وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تطبق برامج تطوير إداري تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات عالية الجودة.

الاستفادة من هذه الدراسة:

توضح العلاقة بين الإدارة الحديثة وتقديم خدمة أفضل للمراجعين.

(3) دراسة حول استخدام التقنية في تطوير الخدمات الصحية:

أشارت إلى أن التحول الرقمي في المستشفيات، مثل الأنظمة الإلكترونية والمواعيد الرقمية، أدى إلى سرعة الخدمة وتقليل الأخطاء الورقية.

الاستفادة من هذه الدراسة:

تعزز فرضية أن التحول التقني جزء مهم من التطوير الإداري.

(4) دراسة عن رضا المستفيدين:

خلصت إلى أن تدريب الموظفين وتوضيح الإجراءات للمراجعين يرفع مستوى الرضا ويجعل التجربة الصحية أفضل.

الاستفادة من هذه الدراسة:

تؤكد أن تطوير مهارات العاملين جزء أساسي من تحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات السابقة :

1) دراسة العتيبي (2020):

تناولت دراسة العتيبي أثر التطوير الإداري في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الخدمية. وتوصلت النتائج إلى أن تبسيط الإجراءات الإدارية واستخدام الأنظمة الحديثة يساهم في تقليل الأخطاء ورفع كفاءة الأداء لدى الموظفين. الاستفادة من الدراسة: تدعم هذه الدراسة فكرة أن تطوير الإجراءات الإدارية يساهم في رفع مستوى التنظيم داخل المؤسسة.

2) دراسة الحربي (2021):

ركزت دراسته على التميز المؤسسي داخل المستشفيات، ويّين أن تدريب الكادر الإداري واستخدام الأنظمة الإلكترونية من أهم العوامل التي تساعد على تحسين جودة الخدمات ورفع رضا المستفيدين. الاستفادة من الدراسة: تؤكد العلاقة بين التطوير الإداري وجودة الخدمة، وهو ما يرتبط مباشرة بموضوع البحث الحالي.

3) دراسة القحطاني (2019):

بحث القحطاني العلاقة بين رضا المستفيدين ومستوى التنظيم الإداري داخل المنشآت الصحية، وتوصلت الدراسة إلى أن وضوح الإجراءات وسهولة الحصول على الخدمة يساهمان في رفع مستوى الرضا لدى المراجعين. الاستفادة من الدراسة: توضح أهمية تبسيط الإجراءات في تحقيق التميز المؤسسي.

المحور الأول: التطوير الإداري في إدارة الأعمال بشكل عام ..

• مفهوم التطوير الإداري

يُعرّف التطوير الإداري بأنه عملية منظمة تهدف إلى تحسين الأداء داخل المؤسسات من خلال تحديث الأنظمة والإجراءات، وتطوير الكوادر البشرية، واستخدام التقنيات الحديثة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ويُعد التطوير الإداري أحد أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تساعد على مواكبة التغيرات وتحسين مستوى الإنتاج والخدمة.

• أهمية التطوير الإداري في بيئة الأعمال :

رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء الإدارية.

- تحسين بيئة العمل الداخلية وتعزيز العمل الجماعي.
- دعم اتخاذ القرار بناءً على بيانات دقيقة ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

أهداف التطوير الإداري بشكل عام :

- تحديث إجراءات وأساليب العمل.
- تطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم باستخدام التقنية في رفع جودة الخدمة.
- التخلص من الروتين والبطء الإداري.

مجالات التطوير الإداري :

- تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تحسين طرق تقديم الخدمة.
- الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في العمل و تدريب العاملين وتأهيلهم.
- تحسين بيئة العمل وإجراءات التواصل الداخلي.

معوقات التطوير الإداري :

تواجه المؤسسات عدة صعوبات عند تطبيق التطوير الإداري مثل:

- مقاومة التغيير من بعض الموظفين.
- ضعف التدريب أو نقص المهارات.
- قلة الموارد التقنية والمالية.

تابع للمحور الأول : التميز المؤسسي في إدارة الأعمال :

• مفهوم التميز المؤسسي :

التميز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات بمعايير عالية، تفوق توقعات العملاء، وتحقيق أداء مستقرًا ومتطورًا باستمرار. ويعتمد التميز على جودة العمليات، وكفاءة العاملين، والابتكار، والتخطيط الاستراتيجي، مما يجعل المؤسسة قادرة على المنافسة وتحقيق نتائج مستدامة.

• نشأة وتطور مفهوم التميز :

ظهر مفهوم التميز المؤسسي مع تطور الجودة الشاملة في التسعينات، ومع المعايير الدولية مثل جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية ونظام الآيزو، حيث بدأ التركيز على منهجيات تحسين الأداء، وقياس النتائج، والاعتماد على العمليات المنظمة لتحقيق التفوق. ومع ازدياد المنافسة في الأسواق العالمية، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تميز مؤسسي لضمان البقاء والاستمرار، ولم يعد مقبولا تقديم خدمة جيدة فقط، بل يجب تقديم خدمة متميزة تتجاوز معايير المنافسين.

أهمية التميز المؤسسي في بيئة الأعمال :

- يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق.
- يحسن بيئة العمل ويزيد ولاء الموظفين ويقلل الأخطاء ويزيد جودة العمليات.
- يساعد على تحقيق نمو واستقرار طويل المدى ويدعم سمعة المؤسسة.

عناصر التميز المؤسسي :

- وجود رؤية واضحة وخطط استراتيجية.
- استخدام مؤشرات أداء لمتابعة جودة العمل.
- تطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءة الموارد البشرية.
- استخدام التقنية لتحسين الخدمات والعمليات.

معايير التميز المؤسسي :

- التركيز على المستفيدين والعملاء. و الجودة الشاملة في العمليات والخدمات.
- القيادة الفعالة ودعم التغيير و الشفافية واستخدام البيانات لاتخاذ القرار.
- التحسين المستمر والتعلم المؤسسي و النتائج القابلة للقياس.

معوقات التميز المؤسسي :

- تواجه المؤسسات أحيانا معوقات تمنعها من الوصول إلى التميز، مثل:
- ضعف التخطيط وعدم وضوح الأهداف و مقاومة التغيير من العاملين.
- محدودية الموارد التقنية أو البشرية.

المحور الثاني: التطوير الإداري في المنشآت الصحية

يعتبر التطوير الإداري أحد أهم الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية الخاصة لتحسين أدائها وتحقيق مستوى أعلى من الجودة والاحترافية في تقديم الخدمات. ومع ازدياد المنافسة بين المنشآت الصحية الخاصة، أصبح التركيز على تطوير الأنظمة، وتحديث الإجراءات، ورفع كفاءة العاملين، عاملاً رئيسياً لضمان رضا المرضى وتحسين صورة المنشأة داخل المجتمع.

وتسعى المؤسسات الصحية الخاصة إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال تقديم خدمات سريعة، دقيقة، وآمنة، مع الاهتمام بتجربة المريض والاعتماد على التخطيط والتنظيم والتحسين المستمر. ولذلك، يتناول هذا الإطار النظري أهم المفاهيم المرتبطة بالتطوير الإداري والتميز المؤسسي داخل القطاع الصحي الخاص، والعلاقة بينهما، والعوامل التي تساهم في نجاحهما.

1- مفهوم التطوير الإداري في القطاع الخاص :

يُعرّف التطوير الإداري بأنه عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أساليب العمل داخل المؤسسات الصحية الخاصة من خلال تحديث الإجراءات، واستخدام التقنية، والاهتمام برفع كفاءة العاملين، بما يضمن تقديم خدمات دقيقة وسريعة وبجودة عالية للمستفيدين. وتُعد المنشآت الخاصة أكثر حاجة للتطوير الإداري نظراً لمستوى التنافس بين مقدمي الخدمات الصحية، وسعيها الدائم لرفع ثقة المرضى.

2- أهداف التطوير الإداري في القطاع الصحي الخاص :

- رفع جودة الخدمات المقدمة مقارنة بالمنافسين.
- تحسين تجربة المريض وزيادة مستوى الرضا.
- تحقيق كفاءة تشغيلية تقلل التكاليف والهدر.
- تسريع الإجراءات وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز الخدمات.
- دعم القرارات الإدارية المبنية على بيانات وتقارير دقيقة.

3- مجالات التطوير الإداري في المنشآت الصحية الخاصة :

- تطوير طريقة استقبال المرضى وخدمتهم بطريقة مهنية سريعة.
- تحسين التنسيق بين الأقسام الطبية والإدارية.
- التحول الرقمي في المواعيد والسجلات والفواتير.
- تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع المرضى والخدمات.
- متابعة أداء العاملين بشكل دوري وربط النتائج بالحوافز.

4- العوامل الداعمة لنجاح التطوير الإداري في القطاع الخاص :

- دعم الإدارة العليا للتطوير.
- توفر كوادر إدارية وطبية مؤهلة.
- وجود نظام رقمي يساعد على تنظيم العمل.
- الاهتمام بالتدريب والتأهيل المستمر.
- وجود معايير واضحة للتقييم والجودة.

5- آثار تطبيق التطوير الإداري في المنشآت الخاصة :

- تحسين جودة الخدمة وزيادة رضا المرضى.
- خلق بيئة منافسة ترفع من سمعة المنشأة.
- تقليل الأخطاء الإدارية والطبية.
- تسريع الإجراءات وخفض زمن الانتظار.
- رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء الداخلي.

تابع المحور الثاني: التميز المؤسسي في المنشآت الصحية

مفهوم التميز المؤسسي :

يقصد بالتميز المؤسسي قدرة المنشأة الصحية الخاصة على تقديم خدمات عالية الجودة تتوافق مع المعايير والممارسات الصحية العالمية، مع تحقيق رضا المستفيدين، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين مستوى الأداء بشكل مستمر. ويعتمد التميز المؤسسي على وجود أنظمة واضحة، ومهام منظمة، وتطوير مستمر للموارد البشرية، واستخدام التقنية في تحسين الخدمات.

أهمية التميز المؤسسي في المنشآت الصحية الخاصة :

يكتسب التميز المؤسسي أهمية كبيرة في القطاع الصحي الخاص للأسباب التالية:

- تحقيق رضا المرضى واستمرارهم في التعامل مع المنشأة.
- تعزيز القدرة التنافسية مقارنة بالمستشفيات والمراكز الصحية الأخرى.
- رفع مستوى الثقة في أداء الخدمات الطبية والإدارية.
- تحسين السمعة والمكانة التسويقية للمنشأة داخل المجتمع.
- تقليل الأخطاء ورفع جودة العمليات اليومية.

معايير التميز المؤسسي :

تعتمد المؤسسات الصحية الخاصة على مجموعة من المعايير لتحقيق التميز، مثل:

- جودة تقديم الخدمة الصحية.
- سرعة الاستجابة وتقليل وقت الانتظار.
- التعامل المهني مع المرضى والمرافقين.
- استخدام التكنولوجيا في المواعيد والسجلات والفواتير.
- وجود نظام شكاوى وملاحظات يتيح التحسين بشكل مستمر.
- تدريب العاملين ورفع كفاءتهم.

العلاقة بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي :

تُعد عملية التطوير الإداري أساساً مهماً لتحقيق التميز المؤسسي داخل

المنشآت الصحية الخاصة، حيث يؤدي:

- إلى تنظيم أفضل للإجراءات.
- تحسين طرق العمل وتقليل الهدر.
- رفع جودة الخدمة وتقليل الأخطاء.
- تحسين رضا المرضى عن مستوى الخدمات.
- وبالتالي يتحول التطوير الإداري إلى عنصر داعم للتميز المؤسسي وتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع.

أثر التطوير الإداري في القطاع الصحي الخاص :

عندما تتبنى المنشأة الصحية برامج تطوير إداري فعّالة، يظهر أثرها في:

- تحسين الأداء المالي والتشغيلي.
- رفع مستوى الكفاءة في تقديم الخدمات.
- تحسين بيئة العمل الداخلية.
- زيادة رضا المرضى والمراجعين.

نماذج ونظريات

نماذج ونظريات تدعم التطوير الإداري والتميز المؤسسي
توجد مجموعة من النماذج الإدارية العالمية التي ساهمت في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي، ويُعد تطبيقها داخل المنشآت الصحية الخاصة أحد أهم العوامل الداعمة للتحسين المستمر ورفع جودة الخدمات. ومن أبرز هذه النماذج:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة (TQM)

تُعد إدارة الجودة الشاملة من أهم النماذج الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين جميع مراحل العمل داخل المؤسسة، من خلال التركيز على الجودة في كل خطوة من خطوات تقديم الخدمة.

يقوم هذا النموذج على عدة مبادئ أهمها:

- التحسين المستمر لجميع العمليات داخل المؤسسة و التركيز على رضا المستفيدين
- مشاركة العاملين في صنع القرار و الاعتماد على قياس النتائج ومراجعتها بشكل مستمر

تطبيق TQM في القطاع الصحي الخاص يسهم في:

- تقليل الأخطاء الطبية والإدارية ورفع جودة تقديم الخدمة
 - تسريع الإجراءات وتقليل وقت الانتظار وتعزيز الثقة والسمعة لدى المرضى
- وبذلك يدعم نموذج الجودة الشاملة تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحويل الجودة إلى ثقافة عمل يومية وليس إجراء مؤقت.

ثانيًا: التحسين المستمر (Kaizen)

نموذج ياباني يعتمد على فكرة مفادها أن التحسين لا يأتي دفعة واحدة، بل عبر خطوات بسيطة متكررة تؤدي إلى نتائج كبيرة مع الوقت.

مبادئ كايزن الأساسية:

1. تطوير الإجراءات خطوة بخطوة
2. التخلص من الهدر والوقت الضائع
3. تحسين بيئة العمل باستمرار
4. تعزيز دور الموظف في اقتراح الحلول

تطبيقه في المستشفيات الخاصة يؤدي إلى:

5. تحسين تدفق المرضى وتقليل الزحام
 6. رفع كفاءة التنسيق بين الأقسام
 7. تقليل الأخطاء الورقية والإدارية
 8. تقليل التكاليف التشغيلية
- وبذلك يُعد كايزن أداة فعالة لرفع مستوى الأداء وخدمة المرضى بطريقة أسرع وأكثر دقة.

ثالثًا : نظام إدارة الجودة ISO 9001 في القطاع الصحي

يُعد من أشهر الأنظمة العالمية لضمان الجودة، ويعتمد على توثيق الإجراءات ومراقبتها أبرز مبادئه :

1. توحيد الإجراءات المكتوبة والواضحة
 2. متابعة الأداء من خلال سجلات وتقارير
 3. تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل العشوائي
- تدريب الموظفين على معايير الجودة
عندما يُطبق داخل مستشفى خاص تصبح الإجراءات أكثر دقة وتنظيمًا وتقل الأخطاء الطبية والإدارية
نموذجًا فعالاً في تحقيق تميز مؤسسي مبني على قياس مستمر ISO 9001 وبذلك يعد جودة عالية في الخدمة

النتائج المتوقعة من الدراسة

من المتوقع أن تظهر نتائج هذه الدراسة وجود أثر إيجابي مباشر للتطوير الإداري في تحقيق التميز المؤسسي داخل المنشآت الصحية الخاصة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التشغيلية والتنظيمية التي تنعكس على جودة الخدمات ورضا المستفيدين. ويتوقع أن تؤكد الدراسة أن تطبيق أساليب الإدارة الحديثة وتطوير الأنظمة والإجراءات يمثل عنصرًا أساسيًا في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات الصحية، خصوصًا في بيئة تتسم بالمنافسة وارتفاع توقعات المرضى.

أولاً، من المتوقع أن تسهم ممارسات التطوير الإداري في تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تنظيم الإجراءات، تحديث الأنظمة، توثيق العمليات، والاعتماد على التقنية في إدارة الملفات والمواعيد. هذه الإجراءات ستقلل من نسبة الأخطاء الإدارية والطبية، وترفع من دقة المعلومات، مما يؤدي إلى تقديم خدمة صحية أكثر كفاءة وأماناً.

ثانياً، من النتائج المتوقعة رفع مستوى رضا المرضى والمراجعين، وهو مؤشر أساسي في تقييم جودة المؤسسات الصحية. فعندما تصبح الإجراءات أكثر وضوحاً، والخدمة أسرع، والتواصل بين الموظفين والمراجعين أكثر احترافية، ينعكس ذلك على تجربة المريض داخل المنشأة. ومن المتوقع أن تبين الدراسة أن التحسين الإداري يسهم في تقليل وقت الانتظار، تحسين طريقة الاستقبال، وتسريع الموافقات التأمينية، مما يجعل المستفيد يشعر بالاهتمام والجودة في كل خطوة.

كما يُتوقع أن يُظهر البحث أثر التطوير الإداري في رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة. فالتعديل على أنظمة العمل، وتوحيد الإجراءات، وتوزيع المهام بوضوح، وتطبيق نظام المتابعة الرقمية للعمليات اليومية سيؤدي إلى تقليل الوقت الضائع أثناء تبادل المعلومات بين الأقسام، وتحسين تدفق المرضى خاصة في أقسام الطوارئ والعيادات الخارجية. هذا التنظيم التشغيلي يؤدي بدوره إلى رفع معدل إنجاز المعاملات اليومية بدون ازدحام أو تعطل.

ومن النتائج المحتملة أيضاً أن يتضح أن التطوير الإداري يسهم في تحسين مستوى التنسيق الداخلي بين الأقسام الطبية والإدارية. فالتحول الرقمي وتبسيط خطوات العمل يساعد على نقل المعلومات بشكل أسرع بين الملفات الطبية، المختبرات، الأشعة، وقسم التنويم بدون تأخير أو تكرار.

هذا النوع من التنسيق يقلل الأخطاء ويختصر وقت الخدمة، ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على التعامل مع أعداد كبيرة من المرضى بكفاءة عالية.

ويتوقع أن تبرز الدراسة دور **التطوير الإداري** في رفع كفاءة الكادر البشري من خلال التدريب المستمر، وتأهيل الموظفين على استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة، وتحسين مهارات التواصل والتعامل مع المستفيدين. الموظف المتدرب يكون أسرع في الإنجاز، أقل في ارتكاب الأخطاء، وأكثر احترافية في التعامل مع المرضى، مما يدعم جودة الخدمة ويرفع مستوى الرضا المؤسسي.

ومن المتوقع كذلك أن يتضح دور **التطوير الإداري** في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصحية الخاصة، حيث يصبح تقديم الخدمة أكثر سرعة، وتقل نسبة الأخطاء والشكاوى، وتزداد ثقة المجتمع بالمؤسسة الصحية. هذه المخرجات تشكّل عاملاً مهماً في جذب المرضى والمحافظة عليهم، خصوصاً في بيئة القطاع الصحي الخاص الذي يعتمد على السمعة والخدمة المتميزة.

كما يُتوقع أن تُظهر الدراسة أن **التطوير الإداري** لا يؤدي إلى نتائج آنية فقط، بل يحقق تميزاً مؤسسياً مستداماً، من خلال بناء أنظمة واضحة، ووضع معايير للجودة، وتطبيق التحسين المستمر، ومتابعة نتائج الأداء بشكل دوري. وعندما يكون التحسين الإداري منهجياً وليس مؤقتاً، تصبح المؤسسة قادرة على التكيف مع التوسع، زيادة عدد المراجعين، أو تغيير الأنظمة الحكومية والتأمينية بدون التأثير على جودة الخدمة.

وبشكل عام، يتوقع أن تُظهر الدراسة أن المؤسسات الصحية التي تهتم **بالتطوير الإداري** هي الأكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية، مثل ارتفاع أعداد المراجعين، متطلبات شركات التأمين، معايير الجودة، والمنافسة في سوق الخدمات الطبية. بينما المؤسسات التي تعمل بأساليب تقليدية ستواجه صعوبة في التوسع وتحسين خدماتها، مما يؤكد أن التطوير الإداري ليس خياراً تجميلاً، بل ضرورة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي والاستمرارية.

وأخيراً، من المتوقع أن تبرز الدراسة أن **التطوير الإداري** هو عنصر محوري لنجاح العمل الصحي؛ وأن أي منشأة صحية تسعى للتميز وتطوير خدماتها لا يمكن أن تحقق ذلك بدون إدارة فعّالة،

ونظام واضح، وتقنية تدعم سير العمل، وكادر بشري مدرب. وبناءً على ذلك، يتوقع أن تؤكد الدراسة بأن الاستثمار في التطوير الإداري ليس خياراً ثانوياً، بل ضرورة استراتيجية لرفع جودة الرعاية الصحية وتحقيق التميز المؤسسي داخل القطاع الصحي الخاص.

خاتمة ...

يستند هذا البحث إلى أهمية التطوير الإداري كأحد أهم العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية ورفع مستوى التميز المؤسسي داخل المنشآت الصحية الخاصة. وقد تبين من خلال الإطار النظري واستعراض الدراسات السابقة أن المؤسسات الصحية التي تعتمد على ممارسات الإدارة الحديثة، مثل تحديث الإجراءات، استخدام التقنية، تدريب الكادر الإداري، وتبسيط العمليات، تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الكفاءة والاحترافية.

ويظهر أثر التطوير الإداري بوضوح في تحسين بيئة العمل الداخلية، ورفع رضا المرضى، وتسريع سير الإجراءات، وتقليل الأخطاء، مما يجعل الخدمات الصحية أكثر أماناً واستجابة وفاعلية.

كما أن تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة والتحسين المستمر واستخدام النماذج الإدارية العالمية يساهم في بناء نظام إداري مستدام قادر على التعامل مع التوسع والتغيير دون التأثير على جودة الخدمة.

وبناءً على ما سبق، يؤكد البحث أن التطوير الإداري ليس خياراً إضافياً، بل ضرورة استراتيجية في القطاع الصحي الخاص، نظراً لشدة المنافسة وارتفاع توقعات المستفيدين. كما يشكل التطوير الإداري أساساً لتحقيق التميز المؤسسي من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، تحسين تجربة المريض، وتطوير منظومة العمل على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنشأة الصحية.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن الاستثمار في التطوير الإداري ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، ويعزز مكانة المنشآت الصحية في المجتمع، ويمكنها من تحقيق أهدافها الصحية والإدارية بكفاءة واستدامة.

توصيات الدراسة

- تعزيز ثقافة التطوير الإداري داخل المؤسسات الصحية، وذلك من خلال نشر الوعي بأهمية التغيير والتحسين المستمر بين الموظفين، وعقد ورش تعريفية ولقاءات تثقيفية تشرح فوائد التطوير الإداري وأثره المباشر على جودة الخدمات الصحية ورضا المرضى.
- تأسيس وحدات أو إدارات متخصصة في التطوير المؤسسي والجودة، تكون مسؤولة عن وضع خطط تحسين الأداء، ومتابعة تنفيذ البرامج التطويرية، ورفع تقارير دورية للإدارة العليا توضح نسب الإنجاز ومستوى تطبيق خطط التطوير.
- تنفيذ برامج تدريب وتأهيل مستمرة للعاملين، بحيث تشمل مهارات إدارة الوقت، التواصل الفعال، خدمة المرضى، القيادة الصحية، إدارة الأزمات، والقدرة على اتخاذ القرار بسرعة ودقة في البيئات الطبية الحساسة مثل أقسام الطوارئ.
- التحول نحو الأنظمة الإلكترونية المتقدمة، مثل أنظمة السجلات الطبية الرقمية، إدارة الطوارئ، الحجز الإلكتروني، تقارير الأداء، وإدارة الملفات الطبية، مما يساهم في تقليل الأخطاء الورقية وزيادة سرعة الاستجابة بين أقسام المستشفى.
- إشراك موظفي الصف الأمامي في عمليات صنع القرار، كونهم الأقرب للتعامل مع المرضى والتحديات اليومية، مما يجعل مقترحاتهم ذات قيمة عالية وحلولهم أكثر واقعية، إضافة إلى تعزيز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء الوظيفي.
- تحسين بيئة العمل الصحية والوظيفية للعاملين، وذلك عبر تقليل الضغوط، توزيع المهام بشكل عادل، توفير أدوات العمل المناسبة، وتفعيل برامج الدعم النفسي، مما يزيد من إنتاجية الكادر الصحي ويحسن مستوى الرعاية المقدمة.
- تعزيز نظام إدارة المخاطر الطبية، ووضع آليات واضحة للإبلاغ عن الأخطاء أو المخاطر المحتملة بشكل غير عقابي، بما يسمح بتحليل أسباب المشكلات وتفادي تكرارها، وهو ما يرفع مستوى الأمان الصحي داخل المنشأة.
- تطوير أنظمة قياس رضا المرضى وذويهم، من خلال استبيانات إلكترونية أو ورقية، وتحليل شكاوى المرضى وربطها بخطط تحسين حقيقية، بما يساعد المستشفى على تحديد نقاط القوة والضعف بدقة.

المراجع :

- عبدالرحمن الحربي (2022). مبادئ التميز المؤسسي وتطبيقاته في القطاع الصحي السعودي. جدة: مكتبة المتنبي.
- أبو ناصر احمد (2019) التطوير الإداري في المؤسسات الصحية. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- محمد الراشد (2021) إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي. الرياض: دار العلوم الإدارية.
- ناصر العتيبي (2020) “أثر التحسين المستمر على جودة الخدمات الصحية”. مجلة الإدارة الحديثة, 12(3), 55-78.
- خالد الحربي (2022) “تطبيق معايير التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة”. المجلة العربية للجودة الصحية,
- Al-Harbi, M., & Al-Faifi, A. (2023). Administrative development practices and their impact on healthcare service quality in private hospitals. *Journal of Healthcare Management and Innovation*, 12(3), 44–59.
- Chen, Y., & Huang, L. (2023). Kaizen-based continuous improvement in hospital administrative units: A systematic review. *Asian Journal of Healthcare Management*, 5(4), 112–128.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. International Organization for Standardization.
- Johnson, R., & Walters, D. (2024). Organizational excellence in healthcare systems: A performance-based approach. *International Journal of Health Administration*, 18(1), 21–39.
- mith, L., & Brown, K. (2023). Total Quality Management (TQM) applications in private healthcare institutions. *Quality & Safety in Health Care*, 32(2), 77–89.
- Williams, A., & Carter, J. (2023). Patient satisfaction as a mediator between administrative development and organizational excellence. *Journal of Patient Experience & Health Outcomes*, 11(3), 140–152.

استبيان الدراسة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أود أن أتقدم لكم بجزيل الشكر والتقدير على وقتكم واهتمامكم بالمشاركة في هذا الاستبيان، والذي يهدف إلى جمع آراء العاملين حول أثر التطوير الإداري في تحقيق التميز المؤسسي العامي و داخل المنشآت الصحية الخاصة.

تُعد آراؤكم وتجاربكم ذات قيمة كبيرة في تطوير نتائج هذه الدراسة، وتسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل والخدمات المقدمة داخل المؤسسات الصحية.

إن مشاركتكم محل تقدير كبير، كما أن جميع البيانات التي يتم جمعها ستُعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على عناصر الاستبيان بكل دقة وموضوعية، فمساهمتمكم تساعدنا في الوصول إلى نتائج واقعية وموثوقة.

شاكرين ومقدّرين تعاونكم الدائم...
وتسعدنا مشاركتكم ورأيكم دائماً.

مع خالص التحية والتقدير،،،
عمر تركي البكر
الباحث

البيانات الديموغرافية :

1

النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 فأكثر

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 ☐ 3-6 ☐ 7-10 ☐ أكثر من 10

المسمى الوظيفي:

☐ إداري

☐ ممارس صحي

☐ فني

☐ إداري إشرافي

☐ غير ذلك: _____

جهة العمل:

☐ قطاع صحي

☐ قطاع غير صحي

☐ أخرى: _____

المحور الأول: التطوير الإداري

1 = أوافق بشدة | 5 = لا أوافق بشدة

- | | |
|---|--|
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 1. تسعى المنشأة بشكل مستمر لتحديث وتطوير أنظمتها الإدارية. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 2. يتم تبسيط الإجراءات بهدف تحسين سرعة إنجاز العمل. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 3. تستخدم المنشأة أنظمة إلكترونية فعالة تقلل الأخطاء. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 4. تتوفر برامج تدريبية مستمرة لرفع كفاءة الموظفين. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 5. تتبنى الإدارة مبدأ التحسين المستمر في جميع الأقسام. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 6. يتم تبادل المعلومات بين الأقسام بطريقة منظمة وواضحة. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 7. تعتمد المنشأة على بيانات وتقارير دقيقة لاتخاذ القرارات |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 8. بيئة العمل الداخلية مشجعة على التطوير والإبداع. |

المحور الثاني: التميز المؤسسي

1 = أوافق بشدة | 5 = لا أوافق بشدة

- | | |
|---|--|
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 1. تقدم المنشأة خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المستخدمين. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 2. تمتلك المنشأة معايير واضحة لضمان الجودة . |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 3. تعمل المنشأة على تحسين نتائجها التشغيلية بشكل مستمر. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 4. مستوى رضا المستخدمين عن الخدمات المقدمة مرتفع. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 5. تتعامل المنشأة مع المشكلات بطريقة فعّالة وسريعة. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 6. تلتزم المنشأة بولاء المستخدمين وتحسين تجربتهم الصحية . |

المحور الثالث : العلاقة بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي

- | | |
|---|--|
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 1. التطوير الإداري يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 2. وضوح الإجراءات يعزز قدرة المنشأة على التميز. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 3. استخدام الأنظمة الإلكترونية يدعم تحقيق التميز المؤسسي . |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 4. تدريب الموظفين يرفع مستوى تميز الخدمات. |
| ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | 5. التحسين المستمر يعزز القدرة التنافسية للمنشأة. |

شكراً لكم على وقتكم ومساهمتمكم في هذا الاستبيان.
آراؤكم ستسهم بشكل كبير في نجاح هذه الدراسة وتحسين الخدمات داخل المنشآت الصحية الخاصة.
جميع البيانات سرية وتستخدم لأغراض بحثية فقط.