

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



## إدارة المخاطر التشغيلية في المنشآت الصحية

### دراسة نظرية تطبيقية

### (مراكز الغسيل الكلوي بالرياض أنموذجاً)

إعداد الطالب/فهد بن علي بن عبد الله بن شايح

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

## مقدمة:

يُحظى القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية بعناية خاصة، حتى أصبحت الخدمات الصحية المتطورة التي تقدم للمرضى بشكل عام ومرضى الغسيل الكلوي بشكل خاص تُنافس الخدمات المقدمة على مستوى العالم، مما يعكس التطور الصحي الشامل الذي تعيشه المملكة العربية السعودية.

وتسعى مراكز الغسيل الكلوي في الرياض إلى تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للمرضى لضمان أداء عالي المستوى وفق المعايير التي أقرتها منظمة الصحة العالمية.

ولا شك أن إدارة المخاطر التشغيلية تتأكد أهميتها في المنشآت الصحية لتعلقها بالمرضى بشكل مباشر لا سيما المنشآت الخاصة بمرضى الفشل الكلوي ممثلة بمراكز الغسيل الكلوي، وقد اخترت أن تكون هذه الدراسة دراسة نظرية تطبيقية لإدارة المخاطر التشغيلية في هذه المراكز، وهي بعنوان: (إدارة المخاطر التشغيلية في المنشآت الصحية - دراسة نظرية تطبيقية - "مراكز الغسيل الكلوي بالرياض أنموذجاً")، وذلك لبيان المخاطر المحتملة في مراكز غسيل الكلى، والوقوف على آليات إدارة هذه المخاطر، وقياس مدى وعي وجاهزية القوى العاملة الداعمة في مراكز الغسيل الكلوي بإدارة المخاطر المحتملة في العملية التشغيلية لهذه المنشأة الصحية.

وقد جعلت في هذه الدراسة جانباً تطبيقياً لشريحة مستهدفة من خلال استبانة خاصة يمكن من خلالها كشف وتحليل النتائج بدقة، ومنها المخاطر المحتملة في مراكز غسيل الكلى، ولا بد لمخاطر المستشفيات عموماً أن تحظى بإدارة فاعلة تتمثل بإعداد خطة لإدارة للمخاطر، لحصر الآثار التي قد تترتب على حدوثها، والسعي إلى تجويد الخدمات في ضوءها.

ولا شك أن المنشآت الصحية تتحمل مجموعة من المخاطر، منها المخاطر التنظيمية، والمخاطر التقنية التي تؤثر على سير نشاطها، كما قد تكون مخاطر طبية تؤثر على العلاج، وعلى جودة الخدمات التي تقدمها.

وإني لأسعى من خلال هذه الدراسة إلى بيان شي من جوانب إدارة المخاطر في المنشآت الصحية متمثلة في مراكز الغسيل الكلوي.

## مشكلة الدراسة:

تتركز مشكلة الدراسة فيما يأتي:

١. قياس مدى الوعي في مراكز الغسيل الكلوي بإدارة المخاطر المحتملة في العملية التشغيلية لهذه المنشأة الصحية.
٢. قياس نتيجة الإجراءات المتخذة لضمان الجودة، وضمان استمرارية تقديم الرعاية الطبية لمرضى الغسيل الكلوي.
٣. حصر المخاطر المحتملة في مراكز الغسيل الكلوي.

## أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب الآتية:

١. أهمية إدارة المخاطر في نجاح العملية التشغيلية للمنشآت العامة والخاصة.
٢. أهمية إدارة المخاطر في المنشآت الصحية على وجه الخصوص لتعلقها المباشر بصحة المريض.
٣. أن هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت قياس إدارة المخاطر في مراكز الغسيل الكلوي في المملكة العربية السعودية.
٤. كون مراكز الغسيل الكلوي بالرياض تخضع لتقييم منطمتين: (الأولى: JCI والثانية: CEBAHI ) للتحقق من تطبيق المعايير الدولية مما يجعلها أنموذجاً صالحاً للدراسة.
٥. تعلق هذه الدراسة بالجوانب الصحية للمريض، والالتزام بتطبيق معايير السلامة ينعكس إيجاباً على نجاح الرعاية الصحية.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

١. التعرف بإدارة المخاطر التشغيلية في المنشآت الصحية.
٢. تقديم تعريف موجز بمراكز الغسيل الكلوي في المملكة العربية السعودية (مدينة الرياض).
٣. عرض المخاطر المحتملة في مراكز غسيل الكلى.
٤. بيان آلية إدارة المخاطر في مراكز غسيل الكلى.
٥. بيان نتائج الاستبانة المطروحة على الفئات المستهدفة لقياس القدرة على التعامل مع المخاطر المحتملة.
٦. إبراز جهود مراكز الغسيل الكلوي بالرياض في تطبيق معايير الجودة والسلامة وفق معايير منظمة الصحة العالمية.

## تساؤلات الدراسة:

يمكن لهذه الدراسة أن تجيب عن الأسئلة الآتية:

١. ما المقصود بإدارة المخاطر التشغيلية؟
٢. ما دور إدارة المخاطر التشغيلية في نجاح المنشآت؟
٣. ما هي مراكز الغسيل الكلوي في المملكة العربية السعودية الواقعة في مدينة الرياض؟
٧. ما المخاطر المحتملة في مراكز غسيل الكلى؟
٤. ما هي آلية إدارة المخاطر المحتملة في مراكز الغسيل الكلوي؟
٥. ما مدى كفاءة القوى العاملة الداعمة في التعامل مع المخاطر المحتملة؟ وما مدى وعيهم بها؟

## فروض الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على عدد من الفرضيات، ومن أهمها:

١. احتمال تلوث المياه المستخدمة في الغسيل الكلوي.
٢. احتمال انتشار العدوى بين المرضى في مراكز الغسيل الكلوي.
٣. احتمال انقطاع المياه من شركة المياه الوطنية.
٤. احتمال انقطاع الكهرباء من الشركة السعودية للكهرباء.
٥. احتمال تعطل جهاز التناضح العكسي المستخدم في الغسيل الكلوي.
٦. احتمال وجود حالات طبية طارئة للمرضى أثناء عملية الغسيل الكلوي.

## الدراسات السابقة:

لم أقف على دراسات مماثلة لموضوع هذا البحث، وإنما وجدت دراسات عامة حول إدارة المخاطر في المنشآت الصحية، ومنها:

١. إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية، للباحثين: رقطي بسمة، وكركار إيمان، بإشراف: د. لعموري مهدي، وتهدف الدراسة إلى بيان إدارة المخاطر وخصائصها، والمخاطر في المؤسسات الصحية، مع دراسة تطبيقية على المؤسسة الصحية "الحكيم عقي"، عام ٢٠٢٢م.
٢. أثر ممارسات إدارة المخاطر في جودة الرعاية الصحية في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية للخدمات العامة، وهي رسالة ماجستير من جامعة العلوم الإسلامية العالمية بالأردن، للباحث: خالد بدوان، إشراف: محمد الرقاد، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة المخاطر في جودة الرعاية الصحية في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية للخدمات العامة في العاصمة "عمان"، حيث شملت الدراسة المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة: (العليا، والوسطى، والدنيا)، عام ٢٠٢٠م.
٣. إدارة المخاطر المؤسسية في الرعاية الصحية، للباحثة: إلهام المنقاشي، وهو مقال إلكتروني منشور بمجلة الجودة الصحية، وتضمن العريف بإدارة المخاطر في الرعاية الصحية، ومجالاتها، وخطة إدارة مخاطر الرعاية الصحية، عام ٢٠٢١م.

٤. دور إدارة المخاطر في الرفع من جودة مخرجات المؤسسة الصحية دراسة تطبيقية في مستشفى - الدكتور صالح زرداني، للباحثة: أمينة تير، وبإشراف: د. سعيدة حركات، وهدفت الدراسة إلى بيان منهجية إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية، مع دراسة تطبيقية لدور إدارة المخاطر في رفع جودة مخرجات المؤسسة الصحية في مستشفى د. صالح زرداني، الجزائر، عام ٢٠١٨م.

ويظهر الفرق بين هذه الدراسات وهذه الدراسة: أن دراستي تتناول الجانب التطبيقي على مراكز الكلى في الرياض بالمملكة العربية السعودية، مع الاستعانة بوضع استبانة خاصة وتحليل نتائجها، وهو ما لم تتعرض له الدراسات السابقة، ويمكن الاستفادة منها في الجانب النظري.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق الدراسة من عدد من الركائز النظرية التي تسهم في بناء الجانب النظري والتطبيقي من البحث، ومن أهم هذه الركائز:

١. مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية.
٢. عناية المنشآت الصحية على وجه الخصوص بإدارة المخاطر.
٣. المخاطر المحتملة في مراكز الغسيل الكلوي بالرياض.
٤. إجراءات السلامة المتوافقة مع معايير منظمة الصحة العالمية.

## المنهجية وطرق البحث:

يقوم البحث على المناهج الآتية:

### أولاً: المنهج الوصفي:

وذلك في القسم الأول من الدراسة الذي يتناول مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية، وإجراءات السلامة في المنشآت الصحية، وغير ذلك من الجوانب النظرية.

### ثانياً: المنهج التطبيقي التجريبي:

وذلك في القسم الثاني من الدراسة الذي يتناول وضع استبانة للشريحة المستهدفة وهي القوى العاملة الداعمة في مراكز الغسيل الكلوي، وتحليل نتائج هذه الاستبانة.

### ثالثاً: المنهج التحليلي:

وذلك في تحليل نتائج الاستبانة المقدمة، وبيانها.

## أدوات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة باستخدام عدد من الأدوات لبنائها، ومن ذلك:

١. الدراسات المؤلفة في الموضوعات القريبة من هذه الدراسة.
٢. البحوث والمقالات العلمية المنشورة في المجلات العلمية.
٣. المواقع الالكترونية للهيئات والمنشآت الصحية.
٤. استبانة مطروحة تستهدف القوى العاملة الداعمة في مراكز الغسيل الكلوي بالرياض تتضمن قياس الوعي بإجراءات السلامة بأنواعها المختلفة سواء التشغيلية أو الطبية، كما تتضمن هذه الاستبانة طرح نموذج للمخاطر المحتملة في المركز، وقياس قدرة الشريحة المستهدفة على القيام بالإجراءات اللازمة حيال ذلك.

## حدود الدراسة:

تقوم حدود هذه الدراسة على ما يأتي:

### أولاً: الدراسة النظرية:

تتناول الدراسة النظرية بيان آلية إدارة المخاطر في المنشآت الصحية، وذلك بالتطبيق على مراكز الغسيل الكلوي بالمملكة العربية السعودية (منطقة الرياض) للعام ٢٠٢٤ م.

### ثانياً: الدراسة التطبيقية:

وهي قائمة على إعداد استبانة لشريحة مستهدفة وهي: (القوى العاملة والداعمة في المركز)، ويمكن من خلال هذه الاستبانة حصر المخاطر المحتملة في مراكز غسيل الكلى بالرياض، وقياس مدى الوعي بالعناصر اللازمة لإدارة المخاطر.

## المراجع:

١. أحمد، هبة، تصنيف وإدارة المخاطر بالمنشآت الصحية "دراسة لأنظمة إنذار الحرائق"، مقدم إلى مؤتمر الإسكان، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨م.
٢. أنور، نوفل، دور التدريب في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات التعليمية، مجلة جامعة البيضاء.
٣. أوشاح، فتحي وعمار، عزة، إجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية، المجلة الدولية متعددة اللغات للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ٦، العدد ١٢، ٢٠٢١م.
٤. برسولي، فوزية وعبد الصمد، سميرة، جودة الخدمات الصحية: المفاهيم ومداخل القياس، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد ٢، ٢٠١٨م.
٥. البطنجي، عمر، محمد، خلدون، الشكري، عبد، الآشقر، أثر النفايات الطبية على صحة وسلامة العاملين في المستشفيات الحكومية في ظل أحداث مسيرات العودة ٢٠١٨، (مستشفى دار الشفاء حالة دراسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة إدارة المخاطر والآزمات، المجلد ١، العدد ٣.
٦. بكاني، إيمان، استراتيجيات تسيير المخاطر الصحية ودورها في تعزيز تنافسية العيادات الصحية الخاصة "دراسة مقارنة بين عيادتي طاهير السعيد وبركاني الأمير، عين البيضاء أم البواقي"، رسالة - ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ٢٠١٧م.

٧. بلمختار، سعاد، الطبيعة القانونية للمسؤولية المدنية عن الأخطاء الطبية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد ١٥ ، العدد ١، ٢٠٢٢م.

٨. بوخضرة، مريم وعمارة، سلمى، إعادة هندسة القطاع الصحي كاستراتيجية لتحسين جودة الخدمات الصحية "الإشارة إلى نموذج دبي الصحي"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول التسيير الصحي "الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين اشكاليات التسيير ورهانات التمويل (المستشفيات نموذجا)، الجزائر، ٢٠١٨م.

٩. بودهان، سهام، العلاقات العامة وجودة الخدمة الصحية "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيجل"، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، ٢٠١٥م.

١٠. بودية، بشير، أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة - بمستشفى ترابي بوجمعة بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد ٣، العدد ٢، ٢٠١٧م.

١١. بورناز، حياة، تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول التسيير الصحي "الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين اشكاليات التسيير ورهانات التمويل (المستشفيات نموذجا)، الجزائر، ٢٠١٧م.

١٢. بوروينة، عزيز، رأس المال الفكري ودوره في تحسين جودة الخدمات الصحية "دراسة حالة مجموعة مؤسسات صحية عمومية"، أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة معهد - العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠٢٢م.

١٣. بوغنجيو، أمينة وشاوي، شافية، الأخطاء الطبية: أزمة كفاءة أم أزمة أخلاق أم أزمة قانون؟، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول التسيير الصحي "الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين اشكاليات التسيير ورهانات التمويل (المستشفيات نموذجا) ، الجزائر، ٢٠١٨م.
١٤. بولحفة، رجاء، أثر رقمنة القطاع الصحي على الخدمات الصحية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر قلمة"، الجزائر، ٢٠٢١م.
١٥. توافق، فاطمة الزهراء، مدى رضا المرضى على جودة الخدمات الصحية المقدمة في المصحات الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ٢٠٢١م.
١٦. تير، أمينة، دور إدارة المخاطر في الرفع من جودة مخرجات المؤسسة الصحية. رسالة ماجستير، جامعة أم البرواق، الجزائر، ٢٠١٨م.
١٧. تير، أمينة، دور إدارة المخاطر في الرفع من جودة مخرجات المؤسسة "دراسة تطبيقية في مستشفى - الدكتور صالح زرداني"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ٢٠١٨م.
١٨. جامع، نسيمه وحراتي، جهيدة، أثر الابتكار التسويقي على جودة الخدمة الصحية "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى"، رسالة ماجستير، جامعة جيجل، الجزائر، ٢٠١٤م.

١٩. جباري، خضرة، دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية " دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس قسنطينة"، رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر، ٢٠١٦م.
٢٠. الجزار، محمد نعمان، إدارة وتقييم المخاطر في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار وفق أولويات إطار سنداي الدولي من وجهة نظر لجنة الطوارئ المركزية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٩م.
٢١. جلابة، علي وسرارمة، مريم، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، الملتقى الوطني الاول حول الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر، جامعة قلمة، الجزائر، ٢٠١٨م.
٢٢. الحربي، محمد، بالخير، منصور ومدكور، محمد، دراسة معرفة مستوى وعي العاملين في مجال الرعاية الصحية تجاه التعرض المهني الميكروبي ومدى تأثير التدريب على ذلك في بعض مستشفيات منطقة جيزان، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد ٢، العدد ١، عام ٢٠٢٠م.
٢٣. الحكمي، ولاء بنت علي، والحبيب، ريم بنت حبيب، ومنطاش، محمد عبد الحكيم، وبدران، نبيل علي، أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية. المجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠٢٢م.
٢٤. حليتي، وردة، الانماط القيادية وأثرها على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر العاملين "دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٠١٦م.

٢٥. خوجة، ابتسام، تكلفة تحسين جودة الخدمات الصحية وآثارها على المؤسسة  
الاستشفائية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن سينا أم البواقي"، رسالة  
ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، ٢٠١٥م.
٢٦. الرملاوي، أحمد، حميد، لبيب والآشقر، الأمراض المعدية وطرق إدارتها داخل أقسام  
مستشفى الباطنة "دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"، المجلة العربية للعلوم ونشر  
الآبحاث مجلة إدارة المخاطر والآزمات، المجلد ١، العدد ٤.
٢٧. زديرة، شرف الدين، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات  
الاستشفائية "دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية"، أطروحة دكتوراه، جامعة  
محمد خيضر، الجزائر، ٢٠١٧م.
٢٨. زعيتر، فاتح، دور ادارة النفايات الطبية الصلبة في تحسين جودة الخدمة الصحية في  
الجزائر "دراسة مجموعة من المؤسسات الصحية التابعة للقطاع الصحي في الجزائر"،  
رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ٢٠١٦م.
٢٩. زكري، عائشة وقرقاب، نصر الدين، المسؤولية المدنية للمؤسسات الصحية الخاصة  
عن مخاطر الأمراض المعدية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر، ٢٠١٩م.
٣٠. سعد، محمد علي، قياس جودة الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الحكومية  
بمنطقة الحدود - الشمالية، عرعر، من منظور المرض ى، المجلة العلمية للدراسات  
والبحوث المالية والتجارية، ٢٠٢٢م.

٣١. صاولي، مراد ونطور، بلال، جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العمومية لتحقيق رضا الزبون (المريض)، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول التسيير الصحي "الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين اشكاليات التسيير ورهانات التمويل "المستشفيات نموذجا" ، الجزائر، ٢٠١٨م.
٣٢. طاهري، طيبة وشكيب، كاهية، إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية "دراسة حالة المؤسسة . الاستشفائية الجامعية ٥ نوفمبر ٥٣١١ بوهرا"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد ٩، العدد ١، ٢٠١٩م.
٣٣. العتيبي، عبدان، النفيعي، مشاري، العتيبي، نواف، المطيري، عبد الكريم، العتيبي، محمد، الغبيوي، نايف والعنزي، عبد الله ، تأثير معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية الحكومية بمستشفيات . مدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٢، العدد ٦، ٢٠٢٢م.