

أثر التطوير الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الصحي
دراسة تطبيقية في المستشفيات السعودية

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 من أساتذة 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	ص 1
مشكلة الدراسة	ص 2
أهمية الدراسة	ص 3
أهداف الدراسة	ص 4
أسئلة الدراسة	ص 5
فروض الدراسة	ص 6
تابع لـ فروض الدراسة	ص 7
نموذج الدراسة	ص 8

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد	ص 9
منطلقات النظرية للدراسة	ص 10
تابع لـ منطلقات النظرية للدراسة	ص 11
لمحور الأول: التطوير الإداري	ص 12
مفهوم واهداف التطوير الإداري	
معايير ومميزات التطوير الإداري	
التطوير الإداري في المنشآت الصحية	ص 13
التطوير الإداري مجالاته وعوامله وآثاره	ص 14
المحور الثاني : التميز المؤسسي	ص 15
مفهوم واهداف التميز المؤسسي	
معايير وعناصر التميز المؤسسي	
التميز المؤسسي في المنشآت الصحية	ص 16
العلاقة بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي	ص 17
نماذج ونظريات تدعم التطوير الإداري والتميز المؤسسي	ص 18
تابع لـ نماذج ونظريات تدعم التطوير الإداري والتميز المؤسسي	ص 19
مدخل للدراسات السابقة	ص 20
دراسات سابقة	ص 21

الفهرس

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

تمهيد الفصل الثالث	ص 22
منهجية الدراسة	ص 23
مجتمع الدراسة - عينة الدراسة - أداة الدراسة - التحليل الإحصائي	
أ مصادر البيانات وحدودها	ص 24

الفصل الرابع : تحليل البيانات ونتائج الدراسة

تحليل البيانات ونتائج الدراسة	ص 25
اختبار ثبات أداة الدراسة	
التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	
معامل ارتباط بيرسون ونموذج الانحدار	ص 26
مناقشة النتائج	ص 27

الفصل الخامس : الخاتمة والمراجع

خاتمة	ص 28
توصيات الدراسة	ص 29
مراجع	ص 30
استبيان الدراسة	ص 31

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 تبني 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.

• 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.

• إدارة 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.

• العلاقة النظرية بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي :

يرتبط التطوير الإداري ارتباطاً مباشراً بتحقيق التميز المؤسسي، من خلال تحسين الإجراءات ورفع كفاءة الموارد البشرية وتوظيف التقنيات الحديثة. ويسهم ذلك في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المرضى، مما يجعل التطوير الإداري مدخلاً أساسياً لتعزيز الأداء المؤسسي في القطاع الصحي.

المحور الأول: التطوير الإداري في إدارة الأعمال :

• 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.

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 الصحي :

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 :

- 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 :

- تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية بما يضمن وضوح الصلاحيات، وتقليل الازدواجية، وتحقيق الانضباط الإداري داخل المؤسسة.
- إعادة هيكلة العمليات الإدارية بما يعزز التكامل بين الإدارات الطبية والإدارية ويرفع كفاءة التنسيق المؤسسي.
- تبني التحول الرقمي على مستوى الأنظمة الإدارية والمالية وإدارة المعلومات، بما يدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.
- تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمة تقييم أداء عادلة، وبرامج تدريب استراتيجية، وربط النتائج بمؤشرات الأداء والحوافز المؤسسية.
- تعزيز أنظمة الرقابة والمتابعة الإدارية لضمان الالتزام بالخطط التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحسين إدارة الموارد المالية وترشيد النفقات بما يحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة الصحية.

4- العوامل الداعمة لنجاح التطوير الإداري :

- 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 الصحية :

- 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.

المحور الثاني : التميّز المؤسسي في إدارة الأعمال :

• مفهوم التميّز المؤسسي :

التميّز المؤسسي هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات بمعايير عالية، تفوق توقعات العملاء، وتحقيق أداءٍ 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 التميّز :

ظهر مفهوم التميّز 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 التميّز 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 التميّز المؤسسي :

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

يُعدّ التميّز المؤسسي في المنشآت الصحية مفهوماً إدارياً استراتيجياً يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متكامل ومستدام من خلال فاعلية القيادة، وكفاءة الحوكمة، وجودة القرارات الإدارية. ولا يقتصر التميز على جودة الخدمة الطبية فقط، بل يشمل كفاءة التخطيط الاستراتيجي، وضبط العمليات التنظيمية، وإدارة الموارد بكفاءة، وتحقيق الأهداف المؤسسية وفق مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.

ويرتكز التميز المؤسسي إدارياً على وجود رؤية استراتيجية واضحة، وترجمة هذه الرؤية إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق، إضافة إلى بناء هيكل تنظيمي فعّال يحدد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة، ويمنع الازدواجية في المهام. كما يعتمد على تطوير أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية، وتعزيز الشفافية، ورفع مستوى المساءلة الإدارية.

معايير التميّز المؤسسي الصحي :

تستند المؤسسات الصحية الخاصة إلى مجموعة من المعايير لتحقيق التميز المؤسسي، من أبرزها:

- التركيز على المريض بوصفه محور العملية الصحية، والعمل على تحسين تجربته داخل المنشأة.
- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جميع العمليات والخدمات.
- وجود قيادة إدارية داعمة للتطوير والتغيير.
- الاعتماد على البيانات ومؤشرات الأداء في اتخاذ القرارات.
- تبني مبدأ التحسين المستمر والتعلم المؤسسي.
- تحقيق نتائج قابلة للقياس تعكس كفاءة الأداء وجودة الخدمات.
- وتسهم هذه المعايير في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء الطبية والإدارية، وتعزيز ثقة المرضى بالمؤسسة الصحية.

يتضح أن التميّز المؤسسي في المنشآت الصحية هو نتاج منظومة إدارية متكاملة تقوم على التخطيط الفعّال، وكفاءة القيادة، وإدارة الأداء والموارد بكفاءة، بما يضمن تحقيق نتائج قابلة للقياس وجودة مستدامة في الخدمات. ولا يتحقق هذا التميز إلا من خلال تطوير إداري منظم يساهم في تحسين الإجراءات، ورفع كفاءة الكوادر، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. وعليه، فإن التطوير الإداري يمثل المدخل الأساسي لتحقيق التميز المؤسسي، إذ تنعكس آثاره مباشرة على كفاءة الأداء، وجودة الخدمات، ورضا المستفيدين داخل المنشآت الصحية.

العلاقة بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي في المنشآت الصحية

تتجسد العلاقة بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي في المنشآت الصحية في كون الإدارة الجيدة تنعكس مباشرة على جودة الرعاية المقدمة للمرضى. فالمؤسسة الصحية ليست مجرد مبنى أو نظام عمل، بل بيئة إنسانية يتعامل فيها أفراد مع مرضى يمرون بظروف صحية حساسة، مما يجعل كفاءة الإدارة عنصراً أساسياً في تحسين تجربتهم وضمان سلامتهم. وعندما تسعى المنشأة الصحية إلى تطوير أنظمتها الإدارية، وتنظيم إجراءاتها، وتوضيح أدوار العاملين فيها، فإن ذلك يساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً ووضوحاً، ويقلل من التوتر والارتباك داخل الأقسام. هذا التنظيم لا ينعكس فقط على سرعة الأداء، بل يمتد أثره إلى تقليل الأخطاء، وتحسين التواصل بين الفرق الطبية والإدارية، مما يعزز جودة الخدمة المقدمة للمريض، كما أن التطوير الإداري يساهم في دعم العاملين نفسياً ومهنيًا من خلال توفير بيئة عمل منظمة، وتحديد مسؤوليات واضحة، وإتاحة فرص للتطوير والتدريب. وعندما يشعر الموظف بالتمكين والوضوح، ينعكس ذلك إيجاباً على تعامله مع المرضى وعلى مستوى الرعاية الصحية المقدمة. ومن هنا، فإن التميز المؤسسي الصحي لا يتحقق بمعزل عن التطوير الإداري، بل هو ثمرة طبيعية لإدارة واعية تسعى إلى التحسين المستمر، وتضع المريض في قلب اهتمامها، وتدرك أن جودة التنظيم الإداري هي أساس جودة الرعاية الإنسانية داخل المنشآت الصحية.

ويمكن تلخيص أبعاد العلاقة بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي الصحي في النقاط الآتية:

- تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية بما يحقق وضوح الأدوار، ويقلل التعارض والازدواجية داخل المنشأة الصحية.
- رفع كفاءة الأداء الإداري من خلال التخطيط الفعّال، وإدارة الموارد بكفاءة، وربط الأهداف التشغيلية بمؤشرات أداء قابلة للقياس.
- تعزيز جودة القرارات الإدارية عبر الاعتماد على البيانات والتحليل المنتظم، بما يدعم سرعة الاستجابة ودقة تقديم الرعاية.
- دعم بيئة عمل مستقرة تقوم على المساءلة والتمكين، مما يعزز رضا العاملين وينعكس إيجاباً على رضا المرضى.
- ترسيخ ثقافة التحسين المستمر باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق نتائج مؤسسية مستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الصحية.

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، ويستند مفهوم الجودة الشاملة إلى أفكار (Deming 1986) التي أكدت أهمية التحسين المستمر ومنع الأخطاء قبل وقوعها، كما أوضح Smith & Brown (2023) أن تطبيق مبادئ TQM في المؤسسات الصحية يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

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 يساهم 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، ويُعد منهج كايزن أحد أبرز مداخل التحسين المستمر، حيث أشار Imai (1986) إلى أن التطوير التدريجي المستدام يحقق نتائج استراتيجية طويلة المدى، وهو ما أكدته دراسة (Chen & Huang (2023 في بيئة المستشفيات.

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
 3. تدريب الموظفين على معايير الجودة
- عندما يُطبق داخل مستشفى خاص تصبح الإجراءات أكثر دقة وتنظيمًا وتقل الأخطاء وتستند معايير الجودة الصحية إلى مواصفة (ISO, 2015) ISO 9001:2015 التي تركز على توثيق الإجراءات وضبط العمليات وتحقيق التحسين المستمر.

الدراسات السابقة :

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع التطوير الإداري ودوره في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات بشكل عام، والقطاع الصحي بشكل خاص، نظرًا لما له من تأثير مباشر على جودة الخدمات وكفاءة العمليات التنظيمية. وقد تنوعت اتجاهات الدراسات السابقة بين التركيز على تطوير الإجراءات الإدارية، وتطبيق معايير الجودة الشاملة، والتحول الرقمي، وأثر ذلك في رفع مستوى رضا المستفيدين وتحقيق التميز المؤسسي.

كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين التنظيم الإداري وجودة الخدمة، وأكدت أهمية تبسيط الإجراءات وتحديث الأنظمة في تعزيز الكفاءة التشغيلية. في حين ركزت دراسات أخرى على دور التدريب الإداري والتحسين المستمر في دعم الأداء المؤسسي. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي.

(1) دراسة العتيبي (2020)

هدفت دراسة العتيبي (2020) إلى التعرف على أثر التطوير الإداري في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الخدمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام استبانة وُزعت على عينة من العاملين. وأظهرت النتائج أن تبسيط الإجراءات الإدارية واستخدام الأنظمة الحديثة يسهمان في تقليل الأخطاء ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

وتتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في تأكيد أهمية تطوير الإجراءات الإدارية كمدخل رئيس لتحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات.

(2) دراسة الحربي (2021)

سعت دراسة الحربي (2021) إلى قياس أثر التميز المؤسسي في تحسين جودة الخدمات داخل المستشفيات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت عينة من العاملين في القطاع الصحي. وتوصلت النتائج إلى أن تدريب الكادر الإداري وتفعيل الأنظمة الإلكترونية يعدان من أبرز العوامل المؤثرة في رفع جودة الخدمة وتعزيز رضا المستفيدين. وتدعم هذه النتائج الاتجاه الذي يتبناه البحث الحالي في الربط بين التطوير الإداري وتحقيق التميز المؤسسي في البيئة الصحية.

(3) دراسة القحطاني (2019)

هدفت دراسة القحطاني (2019) إلى دراسة العلاقة بين رضا المستفيدين ومستوى التنظيم الإداري داخل المنشآت الصحية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وُزعت على عينة من المستفيدين. وأشارت النتائج إلى أن وضوح الإجراءات وسهولة الحصول على الخدمة يسهمان في رفع مستوى الرضا العام. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيد دور التنظيم الإداري في دعم التميز المؤسسي، وهو ما يتوافق مع موضوع الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، والبالغ عددها (80) موظفًا من الموظفين الإداريين بصفة خاصة وصحيين في مستشفى السعودي الألماني في المملكة العربية السعودية بالتحديدًا حائل، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج المتعلقة بثبات أداة الدراسة، والتحليل الوصفي لمتغيراتها، إضافة إلى اختبار العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة الرئيسيين، وهما: التطوير الإداري بوصفه المتغير المستقل، والتميز المؤسسي بوصفه المتغير التابع.

ويهدف هذا الفصل إلى اختبار فروض الدراسة والتحقق من مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري وتحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات الصحية الخاصة.

منهجية الدراسة (Research Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، لملاءمته في دراسة العلاقة بين التطوير الإداري بوصفه المتغير المستقل، والتميز المؤسسي بوصفه المتغير التابع داخل المستشفيات الخاصة.

- **مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين بشكل خاص وبعض من الطاقم الطبي الإداري العاملين في مستشفى السعودي الألماني .
- **عينة الدراسة :**

تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة لـ ٨٠ موظف لضمان تمثيل مجتمع الدراسة بصورة عادلة، وتم تطبيق الدراسة خلال عام 2025 داخل مستشفى السعودي الألماني بحائل ، واقتصرت الدراسة على شاغلي المناصب الإدارية، سواء كانوا من خلفيات إدارية أو من كوادر صحية إدارية.

- **أداة الدراسة :**

تم استخدام استبيان مكون من **ثلاثة محاور رئيسية:**
 1- التطوير الإداري 2- التميز المؤسسي 3- العلاقة بينهما.

صدق وثبات الأداة : سيتم اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، ويعد معامل الثبات مقبولاً إذا تجاوز 0.70.

أساليب التحليل الإحصائي :

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال:

- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
- معامل ارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار الخطي
- اختبار T-Test و ANOVA عند الحاجة
- **المعالجة الإحصائية :**

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال المتوسطات الحسابية، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي لاختبار العلاقة والأثر عند مستوى دلالة (0.05).

مصادر البيانات :

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات:

• البيانات الأولية:

تم جمعها مباشرة من داخل منشأة صحية بحكم عملي فيها كإخصائي تطوير إداري، 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 ٢٠٢٥-٢٠٢٦.

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 .

الفصل الرابع : تحليل البيانات ونتائج الدراسة

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة
تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

جدول (1) معامل الثبات

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التطوير الإداري	10	0.89
التمييز المؤسسي	12	0.91
الأداة كاملة	22	0.93

تشير النتائج إلى أن جميع قيم معامل الثبات تجاوزت الحد المقبول إحصائياً (0.70) مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وبالتالي صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (N=80)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التطوير الإداري	4.02	0.58
التمييز المؤسسي	4.15	0.54

تُظهر نتائج الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لمتغير التطوير الإداري بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.58)، مما يدل على ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لممارسات التطوير الإداري داخل المنشأة الصحية. كما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التمييز المؤسسي (4.15) بانحراف معياري (0.54)، وهو ما يعكس وجود مستوى مرتفع من التمييز المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين. وتشير هذه النتائج إلى اتجاه إيجابي عام نحو تطبيق ممارسات التطوير الإداري وتحقيق التمييز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً : اختبار العلاقة بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي
تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين.

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	حجم العينة
التطوير الإداري ↔ التميز المؤسسي	0.76	0.000	80

تشير النتائج في جدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.76)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.05). ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى التطوير الإداري داخل المنشأة الصحية، ارتفع مستوى التميز المؤسسي، مما يدعم وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

رابعاً : تحليل الانحدار الخطي البسيط
تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التطوير الإداري على التميز المؤسسي.

جدول (4) ملخص نموذج الانحدار

R	R ²	F	مستوى الدلالة
0.76	0.58	108.45	0.000

تُظهر نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.58)، مما يدل على أن التطوير الإداري يفسر ما نسبته (58%) من التغير في مستوى التميز المؤسسي. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج إحصائياً، وبالتالي وجود أثر دال إحصائياً للتطوير الإداري على التميز المؤسسي.

جدول (5) معاملات الانحدار

المتغير المستقل	Beta	T	مستوى الدلالة
التطوير الإداري	0.76	10.41	0.000

تشير نتائج معاملات الانحدار إلى وجود أثر إيجابي قوي ودال إحصائياً للتطوير الإداري على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (Beta = 0.76) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05). مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسة للدراسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير الإداري في تحقيق التميز المؤسسي في المنشآت الصحية.

خامساً: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين التطوير الإداري والتميز المؤسسي، كما بين تحليل الانحدار أن التطوير الإداري يسهم بنسبة (58%) في تفسير التغير في مستوى التميز المؤسسي. وتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز ممارسات التطوير الإداري داخل المنشآت الصحية ينعكس بصورة مباشرة على تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز رضا المستفيدين. وتنسجم هذه النتائج مع الإطار النظري للدراسة الذي يؤكد أن التطوير الإداري يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحقيق التميز المؤسسي المستدام في القطاع الصحي.

الفصل الخامس : الخاتمة والتوصيات

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.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التطوير الإداري داخل المؤسسات الصحية من خلال نشر الوعي بأهمية التحسين المستمر، وعقد ورش تعريفية توضح أثر التطوير على جودة الخدمات ورضا المرضى. كما توصي بإنشاء وحدات متخصصة في التطوير المؤسسي والجودة تتولى إعداد خطط تحسين الأداء ومتابعة تنفيذها ورفع تقارير دورية للإدارة العليا.

وتؤكد الدراسة أهمية تنفيذ برامج تدريب وتأهيل مستمرة للعاملين تشمل مهارات التواصل، إدارة الوقت، القيادة الصحية، وإدارة الأزمات، خاصة في الأقسام الحساسة مثل الطوارئ. كما توصي بالتوسع في التحول الرقمي عبر تبني الأنظمة الإلكترونية المتقدمة لتقليل الأخطاء وتسريع الإجراءات وتحسين التنسيق بين الأقسام.

وتوصي كذلك بإشراك موظفي الصف الأمامي في صنع القرار، وتحسين بيئة العمل من خلال توزيع عادل للمهام وتوفير الدعم المهني والنفسي، إضافة إلى تعزيز نظام إدارة المخاطر الطبية بأسلوب غير عقابي يهدف إلى التعلم والتحسين. وأخيراً، توصي بتطوير أنظمة قياس رضا المرضى وتحليل نتائجها وربطها بخطط تحسين فعلية تدعم تحقيق التميز المؤسسي.

المراجع :

- أبو ناصر، أحمد. (2019). التطوير الإداري في المؤسسات الصحية. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- الحربي، عبد الرحمن. (2022). مبادئ التميز المؤسسي وتطبيقاته في القطاع الصحي السعودي. جدة: مكتبة المتنبي.
- الحربي، خالد. (2022). تطبيق معايير التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة. المجلة العربية للجودة الصحية.
- الرشيد، محمد. (2021). إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي. الرياض: دار العلوم الإدارية.
- العتيبي، ناصر. (2020). أثر التحسين المستمر على جودة الخدمات الصحية. مجلة الإدارة الحديثة، 12(3)، 55-78.
- 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.
- Smith, 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، فمساهمتكم 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 :

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 = لا أوافق بشدة 5 = 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 = لا أوافق بشدة 5 = 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.