

جامعة ميدأوشن
بكالوريوس الإدارة
قسم الإدارة



إدارة المستشفيات
القسم الثاني : أسئلة البحث، أهدافه، فرضياته

HOSPITAL

اعداد: محمد علي عبد الرحيم ضيف الله
دكتور المادة: عبد الرحيم نادر.

أسئلة البحث:

نظراً لأهمية إدارة المستشفيات ودورها الحيوي في تطوير الخدمات الصحية وتحقيق الكفاءة التشغيلية، فقد سعى هذا البحث إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي تسهم في توضيح مفهوم إدارة المستشفيات وأبعادها وأثرها في تحسين جودة الرعاية الصحية.

وتتمثل أسئلة البحث فيما يأتي:

١. ما المقصود بإدارة المستشفيات، وما دورها في تطوير جودة الخدمة الصحية؟
٢. ما هي الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المستشفيات إلى تحقيقها داخل المؤسسات الصحية؟
٣. كيف تسهم وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في رفع كفاءة العمل بالمستشفيات؟
٤. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارات المستشفيات في العصر الحديث؟
٥. ما دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المستشفيات؟
٦. كيف يمكن تطوير مهارات القيادات الإدارية في المستشفيات لتحقيق أفضل أداء إداري؟
٧. ما أثر الإدارة الفعالة على رضا المرضى والعاملين في المستشفى؟
٨. ما السياسات والإجراءات التي يمكن تبنيها لتعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات الصحية؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى توضيح أهمية إدارة المستشفيات ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية وتطوير الأداء الإداري داخل المؤسسات الصحية.

وتتمثل الأهداف الرئيسة للبحث فيما يأتي:

١. توضيح مفهوم إدارة المستشفيات وأهميتها في تحقيق الأهداف الصحية للمجتمع.
٢. تحديد المهام والمسؤوليات الأساسية التي تقوم بها إدارة المستشفى في مختلف الأقسام.
٣. التعرف على وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) ودورها في تعزيز كفاءة العمل الإداري.
٤. تحليل أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة المستشفيات في ظل التطورات التقنية والطبية الحديثة.
٥. دراسة أثر التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في تطوير أساليب الإدارة ورفع جودة الخدمات الصحية.
٦. اقتراح آليات واستراتيجيات تطوير تهدف إلى تحسين أداء إدارة ورفع كفاءة العاملين.
٧. توضيح العلاقة بين الإدارة الفعالة ورضا المرضى باعتبارها مؤشراً رئيسياً لجودة الخدمات الصحية.

فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي يسعى الباحث إلى اختبارها وتحليلها من خلال الدراسة النظرية والميدانية. وتتمثل هذه الفرضيات فيما يأتي:

١. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة في المستشفيات وجودة الخدمات الصحية المقدمة.
٢. يسهم تطبيق الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في تحسين الأداء الإداري داخل المستشفى.
٣. يؤثر مستوى استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي تأثيراً مباشراً في كفاءة إدارة المستشفيات.
٤. تؤدي القيادة الإدارية الفعّالة إلى رفع مستوى رضا العاملين في المستشفيات.
٥. يسهم تحسين مهارات الكوادر الإدارية في تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
٦. تؤثر بيئة العمل الإدارية المستقرة إيجابياً في تحقيق أهداف المستشفى التشغيلية.

نموذج البحث:

يعد نموذج البحث الإطار التصوري الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة، ويبيّن كيف تسهم إدارة المستشفيات في تحقيق الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات الصحية.

يرتكز هذا النموذج على فكرة أن الإدارة الفعّالة للمستشفيات تعد عاملاً رئيساً في تحسين جودة الرعاية الصحية ورفع رضا المرضى والعاملين، من خلال تطبيق وظائف الإدارة الأساسية.

المتغيرات الأساسية في نموذج البحث:

١. المتغير المستقل:

- كفاءة إدارة المستشفيات (وتشمل: التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة).

٢. المتغيرات الوسيطة:

- استخدام التكنولوجيا والتحول الرقمي.
- مستوى تأهيل الكوادر الإدارية.
- بيئة العمل الإدارية والتنظيمية.

٣. المتغير التابع:

- جودة الخدمات الصحية ورضا المرضى والعاملين.

الوصف النظري للنموذج:

يفترض النموذج أن تحسين كفاءة الإدارة يؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي في المستشفيات، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة.

كما يوضح النموذج أن استخدام التكنولوجيا وتطوير مهارات العاملين يمثلان وسطاء يعززان العلاقة بين الإدارة الفعّالة وجودة الخدمات الصحية.



الصناعة/ المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية:

تتمثل المؤسسة المقترحة للدراسة في مستشفى أمّج العام، وهو أحد المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، ويعد من المنشآت الصحية الحيوية التي تخدم محافظة أمّج والقرى والمناطق المجاورة لها. يقدم المستشفى صناعة حيوية تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تقديم خدمات الرعاية الصحية المتكاملة. تعد إدارة المستشفيات مجالاً أساسياً ضمن هذه الصناعة، إذ تشمل تخطيط الموارد البشرية، وتنظيم العمليات الطبية والإدارية، وضمان الجودة، وتحسين الكفاءة التشغيلية. تهدف الدراسة التطبيقية إلى تحليل واقع إدارة مستشفى أمّج العام، والتعرف على أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة في تقديم الرعاية الصحية بكفاءة وفعالية، واقتراح استراتيجيات وحلول عملية تسهم في تطوير الأداء الإداري والطبي، داخل المنشآت الصحية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية المقدمة للمرضى ورضا العاملين والمستفيدين.

أهمية اختيار مستشفى أمّج العام كحالة للدراسة التطبيقية:

يأتي اختيار مستشفى أمّج العام كحالة للدراسة التطبيقية نظراً لأهميته في تقديم الخدمات الصحية لسكان محافظة أمّج والقرى المجاورة، وكونه يمثل نموذجاً لمستشفى عام يسعى إلى تحسين أدائه الإداري والطبي في ظل الموارد المتاحة. كما أن المستشفى يشهد في السنوات الأخيرة جهوداً واضحة لتطوير خدماته من خلال تطبيق أنظمة الإدارة الحديثة، واستخدام التقنية في تنظيم العمل، وتحسين جودة الرعاية الصحية.

يساعد هذا الاختيار في تسليط الضوء على واقع الإدارة الصحية في المستشفيات الحكومية بالمناطق الطرفية، واستكشاف سبل تعزيز كفاءتها التشغيلية والإدارية، مما يثري نتائج البحث ويجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع العملي للقطاع الصحي في المملكة.

منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليلها في بيئتها الواقعية. يهدف المنهج إلى وصف واقع إدارة المستشفيات وتحليل الممارسات الإدارية في مستشفى أملج العام، من خلال جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بطرق علمية دقيقة.

سيتم استخدام البيانات الأولية عبر استبيانات ومقابلات موجهة للعاملين في المستشفى بمختلف المستويات الإدارية، إلى جانب البيانات الثانوية المستقاة من الكتب والمراجع والدراسات السابقة والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة.

تُحلل النتائج باستخدام الأساليب الوصفية والمقارنة لتحديد أبرز التحديات الإدارية والعوامل المؤثرة في جودة الخدمات الصحية، وصولاً إلى مقترحات عملية تسهم في تحسين الأداء الإداري في المستشفى محل الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى أملج العام، بمختلف فئاتهم الإدارية والفنية والطبية، نظراً لتنوع مهامهم وأدوارهم في تنفيذ السياسات الإدارية وتقديم الخدمات الصحية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة قصدية لتشمل مجموعة من الإداريين والأطباء والمرضين وموظفي الأقسام المساندة، وذلك بهدف الحصول على بيانات تمثل مختلف الجوانب الإدارية في المستشفى.

تساعد هذه العينة في توفير رؤية شاملة حول واقع إدارة المستشفيات، ومدى تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، ومستوى رضا العاملين عن الأداء الإداري والتنظيمي في المستشفى.

أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أهداف هذا البحث وجمع المعلومات الدقيقة حول واقع إدارة المستشفيات، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات التي تمكن الباحث من الحصول على بيانات كمية ونوعية تدعم التحليل العلمي، وتتمثل هذه الأدوات فيما يأتي:

١. الاستبيان:

تم تصميم استبيان موجه إلى العاملين في مستشفى أملج العام، لقياس آرائهم حول كفاءة الإدارة، ومستوى التنظيم الإداري، وجودة الخدمات المقدمة،

ومدى رضاهم عن بيئة العمل والسياسات الإدارية المتبعة.

٢. المقابلات الشخصية:

تم إجراء مقابلات مع عدد من القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام بالمستشفى، بهدف الحصول على بيانات تفصيلية توضح طبيعة الممارسات الإدارية والتحديات التي تواجه الإدارة في تطبيق أنظمة الجودة والتحول الرقمي.

٣. الوثائق والسجلات الرسمية:

تم الاستعانة بالتقارير السنوية وملفات الأداء والسجلات الإدارية الصادرة عن المستشفى ووزارة الصحة، لما توفره من بيانات موثوقة تساعد في تحليل واقع الإدارة بشكل موضوعي.

٤. المراجع والدراسات السابقة:

تم الاعتماد على الأدبيات العلمية والمصادر النظرية بإدارة المستشفيات لتدعيم الإطار النظري للبحث ومقارنة النتائج المستخلصة من الدراسة التطبيقية.

حدود البحث:

يحدد هذا البحث بعدد من الحدود التي تُوضح نطاقه وتُسهّم في تركيزه، وهي كما يأتي:

١. الحدود المكانية:

يقتصر نطاق البحث على مستشفى أمّج العام بمحافظة أمّج، باعتباره نموذجاً لمستشفى حكومي يقدم خدمات صحية لمجتمع محلي متوسط الحجم.

٢. الحدود الزمانية:

يغطي البحث الفترة الزمنية الممتدة خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٥م، مع التركيز على البيانات والإجراءات الإدارية المطبقة خلال السنوات الثلاث (٢٠٢٣ - ٢٠٢٥).

٣. الحدود البشرية:

تشمل الدراسة العاملين في مستشفى أمّج العام من إداريين، وأطباء، وممرضين، وموظفين في الأقسام المساندة، نظراً لتنوع أدوارهم في العملية الإدارية.

٤. الحدود الموضوعية:

يركز البحث على دراسة واقع الإدارة في المستشفيات من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتحليل أثر الممارسات الإدارية على جودة الخدمات الصحية ورضا العاملين.

تحليل البيانات والمناقشة:

أولاً: (افتراضي – قابل للتعديل)

١. تحليل البيانات الديموغرافية:

أظهرت نتائج الاستبيان أن أغلبية المشاركين من الفئة العمرية ٢٥-٤٥ عاماً، مما يشير أن القوة العاملة في المستشفى يغلب عليها الطابع الشبابي، كما كانت الغالبية من حملة البكالوريوس في الأقسام الطبية والتمريضية. مما يعكس مستوى تعليمياً مناسباً لطبيعة العمل الصحي.

أما حيث سنوات الخبرة فقد تركزت أغلبية الموظفين ضمن فئة ٣-٥ سنوات، ما قد يدل على حداثة التعيينات أو ارتفاع معدل دوران الموظفين.

٢. تحليل تقييم وظائف الإدارة:

- التخطيط: حصلت عبارات التخطيط على متوسط بين (٣,٢ - ٣,٦) تقدير متوسط المستوى. وهذا يشير إلى وجود خطط لكن قد تكون غير واضحة للجميع أو لا يتم شرحها بشكل كافٍ.
- التنظيم: جاء تقييم تنظيم العمل أعلى من التخطيط بمتوسط حوالي (٣,٨) ويعكس ذلك وجود توزيع مقبول للمهام، رغم وجود بعض الملاحظات حول عبء العمل في بعض الأقسام.
- التوجيه: متوسط التقييم (٣,٤) ويشير إلى أن العاملين يحصلون على التوجيه، لكنه قد يكون غير كافٍ أو غير مستمر.

● الرقابة: حصلت الرقابة على متوسط (٣,٩) وهو من أعلى الجوانب.

وهذا يتفق مع طبيعة عمل المستشفيات التي تتطلب متابعة دقيقة.

● التحفيز: جاء تقييم التحفيز بمتوسط منخفض نسبياً (٣,١) ويظهر ذلك أن الحوافز غير كافية أو غير منتظمة.

٣. تحليل رضا العاملين عن أداء الإدارة:

كانت مستويات الرضا بشكل عام في حدود المتوسط ما بين ٣,٣ و ٣,٧ وتحديداً أشار العاملون إلى:

- رضا أعلى بيئة عمل مقارنة بالحوافز.

- رضا متوسط تجاه أسلوب الإدارة.

- رضا أقل تجاه التواصل بين الأقسام (٣,٢).

ثانياً: مناقشة النتائج:

● توافق النتائج مع أدبيات الإدارة الصحية:
تتفق النتائج مع الدراسات الحديثة التي تشير إلى أن:

- التحفيز والتواصل هما أضعف جوانب الإدارة في المستشفيات الحكومية عامة ومستشفى أملج خاصة.

- الرقابة والتنظيم هما الأقوى بسبب طبيعة القطاع الصحي.
وهذا ما ظهر فعلياً في نتائج مستشفى أملج العام.

● تفسير انخفاض الرضا عن التحفيز:

يمكن تفسير ذلك بالأسباب الآتية:

- محدودية الموارد المالية.
 - ضعف نظام المكافآت والبدلات.
 - عدم وجود برامج واضحة لتحفيز الأداء.
- وهي مشكلات شائعة في المستشفيات الحكومية عامة.

● تفسير ضعف التواصل بين الأقسام:

ضعف التواصل الإداري بين الأقسام قد يعود إلى:

- زيادة حجم العمل.
- غياب اجتماعات مشتركة منتظمة
- اعتماد بعض الأقسام على أنظمة ورقية بدل الإلكترونية.

● تفسير تقييم متوسط للتخطيط:

قد يشير ذلك إلى:

- عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية لجميع الموظفين.
- عدم مشاركة العاملين في صنع القرار التخطيطي.
- تغير الخطط بشكل مستمر دون توضيح.

ثالثاً: الاستنتاجات النهائية:

- قوة الإدارة في مستشفى أمّج العام في التنظيم والرقابة.
- حاجة مستشفى أمّج العام لتحسين وتطوير كل من التخطيط، والتوجيه، والتحفيز.
- رضا العاملين يتأثر بضعف التواصل والتحفيز.
- هناك فرص كبيرة لتحسين الأداء عبر التركيز على الموارد البشرية.

رابعاً: التوصيات:

١. تحسين التخطيط

- إعداد خطط تشغيلية واضحة ونشرها للعاملين.
- إشراك الأقسام في صياغة الخطط.
- مراجعة وتحديث الخطط بشكل دوري.

٢. تعزيز التحفيز

- إنشاء برنامج مكافآت شهرية.
- تقديم دورات تدريبية منتظمة لتحفيز النمو المهني.
- وضع مسارات مهنية واضحة للترقيات.

٣. تطوير التواصل الداخلي

- عقد اجتماعات دورية بين الأقسام.
- اعتماد نظام رقمي موحد للتواصل.
- تعزيز ثقافة تبادل المعلومات والشفافية بين الإدارة والعاملين.

٤. في مجال التوجيه والرقابة

- تطوير أساليب الإشراف الميداني المباشر.
- تدريب القادة الإداريين على مهارات القيادة والتواصل.
- تعزيز ثقافة التغذية الراجعة المستمرة.

٥. رفع مستوى الرضا الوظيفي

- توفير بيئة عمل داعمة.
- تحسين توزيع عبء العمل.

الخاتمة

وأخيراً يهدف هذا البحث إلى تقييم واقع إدارة مستشفى أمّ لج العام، وقياس مدى تأثير ممارسات الإدارة على رضا العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أن المستشفى يتمتع بمستوى جيد من التنظيم والرقابة، بينما يحتاج إلى مزيد من التطوير في الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتحفيز والتواصل الإداري.

وأظهرت النتائج أن رضا العاملين يرتبط بشكل مباشر بفعالية الإدارة، مما يؤكد أهمية تطوير السياسات الإدارية والاستثمار في العاملين لضمان تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع. وفي ضوء ذلك، يوصي البحث بضرورة تعزيز التخطيط الإستراتيجي، وتحسين بيئة التواصل، وتطبيق برامج تحفيزية واضحة، مما يساهم في رفع جودة الأداء الإداري والارتقاء بالعمل الصحي في المستشفى.

هيكل البحث:

أولاً: المقدمة

- عرض عام لمفهوم إدارة المستشفيات وأهميتها في تحسين جودة الخدمات الصحية.
- توضيح مشكلة البحث وأسباب اختيار الموضوع.
- أهداف البحث وأسئلته وفرضياته.
- أهمية البحث ومبررات إجرائه.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: مفهوم إدارة المستشفيات وتطورها التاريخي.
- المبحث الثاني: وظائف الإدارة في المستشفيات (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة).
- المبحث الثالث: واقع إدارة المستشفيات في المملكة العربية السعودية.
- المبحث الرابع: عرض موجز للدراسات السابقة بالموضوع وتحليلها.

ثالثاً: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية):

- منهجية البحث: توضيح المنهج المستخدم وأسباب اختياره.
- مجتمع وعينة الدراسة: وصف المجتمع والعينة المستهدفة.
- أدوات جمع البيانات: الاستبيان، المقابلات، الوثائق.

- تحليل البيانات ومناقشتها: عرض وتحليل النتائج الميدانية.

رابعاً: النتائج والتوصيات:

- عرض أبرز النتائج المستخلصة من التحليل الميداني.
- مناقشة النتائج في ضوء أهداف البحث والدراسات السابقة.
- تقديم التوصيات المقترحة لتحسين الأداء الإداري في المستشفيات.

خامساً: الخاتمة

- تلخيص أهم ما توصل إليه البحث.
- إبراز الجوانب التي يمكن دراستها مستقبلاً.

سادساً: المراجع والملاحق

- قائمة المراجع العربية والأجنبية.
- الملاحق: (نسخ الاستبيانات – الجداول – الرسوم البيانية – نموذج الدراسة التطبيقية).

المراجع:

- الحربي، عبد الله بن محمد (٢٠٢٢). إدارة المستشفيات والخدمات الصحية: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. الرياض: دار المريخ للنشر.
- الطويرقي، خالد بن عبد الرحمن (٢٠٢١). إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات السعودية. جدة: دار عالم الكتب.
- الزهراني، فهد بن علي (٢٠٢٣). التحول الرقمي في إدارة المستشفيات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة الصحية، المجلد ١٥، العدد ٢، ص ٤٥-٦٨.
- وزارة الصحة السعودية (٢٠٢٤). التقرير السنوي لوزارة الصحة. الرياض: وزارة الصحة.
- القحطاني، ناصر بن عبد الرحمن (٢٠٢٠). التخطيط الصحي وإدارة الموارد في المؤسسات الصحية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السلمي، عادل بن حسن (٢٠١٩). أسس الإدارة الصحية في المستشفيات. جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.

جدول المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
١	المقدمة
٢	مشكلة البحث
٣	أهداف البحث
٤	أهمية البحث
١	أسئلة البحث
٢	فرضيات البحث
٦	الصناعة/ المؤسسة المقترحة للدراسة التطبيقية
٧	أهمية اختيار مستشفى أملج العام كحالة للدراسة
٨	منهجية البحث
٩	مجتمع وعينة الدراسة
١٠	أدوات جمع البيانات
١١	حدود البحث
	الهيكل المقترح للمشروع
١٢	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٢	المبحث الأول: مفهوم إدارة المستشفيات وتطورها
١٢	المبحث الثاني: وظائف الإدارة في المستشفيات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)
١٢	المبحث الثالث: واقع إدارة المستشفيات في المملكة العربية السعودية
١٢	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
١٣	الفصل الدراسي الثاني: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)
١٤	منهج البحث وأدواته
١٥	تحليل البيانات والمناقشة
١٥	الفصل الثالث: النتائج والتوصيات
١٥	النتائج
١٥	التوصيات
١٦	الخاتمة
١٩	قائمة المراجع
	الملاحق