

دور التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030

إعداد الطالبة/

وفاء موسى عجيجي

الرقم الجامعي/

221000926

إشراف/

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جرّاد

العام الدراسي

2026م

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جرّاد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	3
شكر وتقدير	4
قائمة الجداول	7
فهرس الأشكال	9
المستخلص	11
الفصل الأول	12
المقدمة	13
مشكلة الدراسة	13
أهمية الدراسة	14
أهداف الدراسة	16
تساؤلات الدراسة	17
فرضيات الدراسة	17
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	18
الفصل الثاني	21
الدراسات السابقة	21
المقدمة	22
المتغير التابع والمستقل	23
الدراسات السابقة	27
المنطلقات النظرية للدراسة	31
الفصل الثالث	34
منهجية الدراسة	34
المقدمة	35
مجتمع البحث	36
المنهجية وطرق البحث	38

39.....	خطوات جمع البيانات
42.....	أدوات الدراسة.....
42.....	حدود البحث.....
45	الفصل الرابع
45	نتائج الدراسة.....
46.....	المقدمة.....
47.....	تحليل البيانات.....
87.....	المناقشة.....
89.....	الخاتمة.....
90.....	التوصيات.....
91	المراجع
95	الملاحق
100.....	Abstract

قائمة الجداول

49.....	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
50.....	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر.....
52.....	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس.....
53.....	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
54.....	جدول 5 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة الصحية خططاً واضحة لإعادة هيكلة العمليات بما يدعم التحول المؤسسي.....
56.....	جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساهمة إعادة تصميم الإجراءات الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة الصحية.....
57.....	جدول 7 : التحليل الإحصائي لتمييز الهياكل التنظيمية بالمرونة بما يدعم تحقيق أهداف التحول المؤسسي.....
58.....	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة التحول التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة تقديمها.....
60.....	جدول 9 : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة الصحية على الحلول الرقمية لدعم العمليات الإدارية والسريية.....
61.....	جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساهمة استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين سرعة ودقة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.....
62.....	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساعدة تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين جودة القرارات الإدارية والصحية.....
64.....	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة التكامل بين الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التحول المؤسسي.....
65.....	جدول 13 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لإعداد العاملين للتكيف مع متطلبات التحول المؤسسي.....
66.....	جدول 14 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التغيير المؤسسي.....
68.....	جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة الإدارية في دعم ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسة الصحية.....
69.....	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة تطوير مهارات العاملين على تعزيز نجاح مبادرات التحول المؤسسي.....
70.....	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة التحول المؤسسي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة.....
72.....	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة التحول المؤسسي في رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية.....
73.....	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساهمة التحول المؤسسي في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستدامة التشغيلية.....
74.....	جدول 20 : التحليل الإحصائي لأداء التحول المؤسسي إلى تعزيز قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.....
76.....	جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن التحول المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.....
77.....	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
77.....	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.	
78.....	والتحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات.
جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.	
79.....	والتحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة.
جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.	
81.....	وتنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي.
82.....	جدول 27 : ملخص النموذج.
83.....	جدول 28 : تحليل التباين.
83.....	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد.
86.....	جدول 30 : اختبار التباين الأحادي.
86.....	جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز.

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر 51
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس 52
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 53
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة الصحية خططاً واضحة لإعادة هيكلة العمليات بما يدعم التحول المؤسسي. 55
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساهمة إعادة تصميم الإجراءات الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة الصحية. 56
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتمييز الهياكل التنظيمية بالمرونة بما يدعم تحقيق أهداف التحول المؤسسي. 57
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة التحول التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة تقديمها. 59
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة الصحية على الحلول الرقمية لدعم العمليات الإدارية والسريية. 60
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لمساهمة استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين سرعة ودقة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة. 61
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساعدة تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين جودة القرارات الإدارية والصحية. 63
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة التكامل بين الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التحول المؤسسي. 64
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لإعداد العاملين للتكيف مع متطلبات التحول المؤسسي. 65
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لحرص الإدارة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التغيير المؤسسي. 67
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة الإدارية في دعم ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسة الصحية. 68
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة تطوير مهارات العاملين على تعزيز نجاح مبادرات التحول المؤسسي. 69
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة التحول المؤسسي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة. 71
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة التحول المؤسسي في رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية. 72
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساهمة التحول المؤسسي في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستدامة التشغيلية. 73
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لأداء التحول المؤسسي إلى تعزيز قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. 75
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن التحول المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. 76

- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. والتحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات.....78
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. والتحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة.....80
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. وتنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي.....81
- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبوابي.....84
- شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار.....85

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك من خلال قياس أثر التحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات، والتحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة، وتنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المنهجية الكمية، وتم استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغت (275) موظفًا من العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي، كما تبين أن التحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات يساهمان في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتبسيط الإجراءات، وأن التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة يؤديان إلى تحسين جودة الخدمات الصحية، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، في حين أسهمت تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي في رفع جاهزية العاملين، وتعزيز ثقافة التطوير، وتحسين قدرة المؤسسات الصحية على تنفيذ برامج التحول. كما أكدت النتائج أن التكامل بين هذه الأبعاد يمثل عاملاً رئيساً في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي، وتعزيز جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق التحول المؤسسي داخل المؤسسات الصحية، وتطوير الهياكل التنظيمية، والتوسع في التحول الرقمي، والاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة إدارة التغيير، وتطوير مؤشرات قياس الأداء، ودعم التكامل بين الجهات الصحية، وإجراء تقييمات دورية لبرامج التحول المؤسسي، بما يساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين جودة الخدمات الصحية.

الكلمات المفتاحية: التحول المؤسسي - برنامج تحول القطاع الصحي - رؤية السعودية 2030 - التحول الرقمي - إدارة

التغيير المؤسسي - الأداء المؤسسي - المؤسسات الصحية الحكومية.

الفصل الأول

المقدمة

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تحولًا جذريًا في هيكله ووظائفه، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية السعودية 2030، والتي تهدف إلى تطوير البنية الصحية بشكل شامل، وتحسين جودة الخدمات، وضمان استدامة القطاع على المدى الطويل. ويُعتبر التحول المؤسسي أحد الركائز الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، إذ يمثل الآلية التي من خلالها يمكن إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسات الصحية. ويؤكد هذا التوجه على ضرورة اعتماد منهجيات حديثة في الإدارة، تربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني، لضمان أن تكون النتائج قابلة للقياس والتحقيق وفق معايير عالمية (الزمان، 2025).

التحول المؤسسي لا يقتصر على تغيير الهيكل الإداري للمؤسسات الصحية، بل يمتد ليشمل تطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز التقنيات الرقمية والطبية، وتحسين نظم المعلومات، وإعادة هندسة العمليات التشغيلية بطريقة تزيد من فعالية الأداء وتقلل الهدر والازدواجية في الخدمات. فالقدرة على تطوير المؤسسات الصحية تتطلب استثمارًا في الموارد البشرية والتقنية معًا، مع بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والمساءلة والشفافية. وهذا بدوره يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، وفي تعزيز رضا العاملين، وزيادة ثقة المجتمع بالمؤسسات الصحية (Vivian Nasrulddin، 2025).

يسعى برنامج تحول القطاع الصحي إلى تحقيق مجموعة من المستهدفات النوعية والكمية، مثل رفع مستوى مؤشرات الأداء الصحي، وتطبيق أحدث أساليب الرعاية الطبية، وتحسين تجربة المريض، وتحقيق استدامة مالية للقطاع. ولكي تتحقق هذه المستهدفات، يجب أن يكون التحول المؤسسي جزءًا لا يتجزأ من الاستراتيجية، بحيث يوفر بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، وقادرة على الاستجابة للتحديات المعقدة والمتغيرة في القطاع الصحي. فالتنمية المستدامة للخدمات الصحية تعتمد على وجود مؤسسات مرنة وفعالة، قادرة على التكيف مع الاحتياجات المتجددة للمجتمع السعودي (الثقفي، 2025).

يركز التحول المؤسسي على تعزيز الحوكمة المؤسسية، وتطوير السياسات والإجراءات التشغيلية، وتحقيق التكامل بين مختلف الجهات الصحية، سواء الحكومية أو الخاصة. كما يعزز من قدرة المؤسسات على التخطيط الاستراتيجي المستند إلى البيانات وتحليل النتائج بشكل دوري، مما يتيح تقييمًا مستمرًا لأداء القطاع وتحديد نقاط القوة والضعف. ويعتبر هذا التكامل بين الحوكمة والابتكار والكفاءة التشغيلية عنصرًا حيويًا لضمان تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 في الصحة، بما يشمل الجودة، والكفاءة، والاستدامة (Hoa، 2026).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي، مع التركيز على العلاقة بين تطوير الهياكل المؤسسية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات الصحية. كما تسعى إلى تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح التحول المؤسسي، وتوضيح كيفية مساهمته في بناء قطاع صحي مستدام وفعال يلبي تطلعات المجتمع السعودي ويحقق أهداف رؤية 2030.

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تحديات هيكلية وإدارية كبيرة، بالرغم من الجهود المبذولة لتطويره ضمن إطار رؤية السعودية 2030 وبرنامج تحول القطاع الصحي. فمع التوسع في الخدمات الصحية وزيادة الطلب على الرعاية الطبية عالية الجودة، ظهرت الحاجة إلى تعزيز الفاعلية المؤسسية، وإعادة هيكلة الهياكل التنظيمية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار. ومع ذلك، لا تزال بعض المؤسسات الصحية تواجه صعوبات في تطبيق نماذج التحول المؤسسي بشكل فعال، مما يحد من قدرتها على تحقيق المستهدفات المرسومة ضمن البرنامج الوطني للتحول الصحي (Rahman، 2018). تتجلى مشكلة الدراسة في عدم توافق الهيكل المؤسسي الحالي للقطاع الصحي مع مستهدفات التحول الوطني، ما يؤدي إلى عدة مشكلات مترتبة، منها:

1. ضعف الكفاءة التشغيلية؛ حيث يؤدي غياب التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة، وعدم وجود آليات واضحة للمساءلة، إلى تباطؤ عمليات تقديم الخدمات الصحية، وزيادة الهدر في الموارد.
2. تفاوت جودة الخدمات الصحية؛ بسبب عدم تطبيق المعايير الموحدة بشكل متسق، وانعدام نظم متابعة دقيقة، يلاحظ تفاوت كبير في جودة الرعاية الصحية بين مختلف المؤسسات الصحية أو المناطق الجغرافية.
3. قصور في الابتكار والتطوير التقني؛ إذ تعاني بعض المؤسسات من بطء في تبني التقنيات الحديثة، ونقص الكوادر المؤهلة لإدارة الأنظمة الرقمية، مما يحد من قدرة القطاع على مواكبة التطورات العالمية في الرعاية الصحية.
4. تحديات في التخطيط الاستراتيجي والحوكمة؛ يواجه القطاع الصحي صعوبات في وضع خطط مؤسسية طويلة المدى، كما أن ضعف الحوكمة المؤسسية يحد من فاعلية الرقابة والتقييم المستمر للأداء.
5. تأثير محدود على رضا المستفيدين؛ نتيجة المشكلات السابقة، قد يشعر المرضى والمجتمع عمومًا بتفاوت في جودة الخدمة، أو بطء الاستجابة لاحتياجاتهم، مما يضعف الثقة في المؤسسات الصحية (FM، 2025).

استنادًا إلى مشكلة الدراسة الرئيسية هذه، يظهر السؤال الرئيسي للدراسة والذي توجه الدراسة للإجابة عليه بشكل علمي وأكاديمي: كيف يساهم التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030، وما هي العوامل التي تؤثر على نجاح هذا التحول في تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات الصحية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تساهم في فهم العلاقة الجوهرية بين التحول المؤسسي وتحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. إذ أن التطورات الحديثة في إدارة القطاع الصحي تحتاج إلى إعادة نظر في الهياكل التنظيمية والآليات المؤسسية بما يحقق جودة وكفاءة الأداء. ومن هذا المنطلق، تعمل الدراسة على تقديم رؤية علمية دقيقة حول كيفية تأثير التحول المؤسسي على أداء المؤسسات الصحية، مع التركيز على الجوانب الإدارية والتنظيمية والحوكمة.

تساهم الدراسة في إثراء الحقل الأكاديمي المرتبط بالإدارة الصحية والتنمية المؤسسية، من خلال تقديم تحليل معمق للأسس النظرية والتطبيقية للتحول المؤسسي وأثره على تحسين مخرجات القطاع الصحي. كما تساعد في سد فجوة معرفية في الدراسات السابقة، التي غالبًا ما اقتصرَت على الجوانب التقنية والتشغيلية دون استكشاف الدور المحوري للتحول المؤسسي في رفع جودة الأداء وتحقيق المستهدفات الاستراتيجية. ويُمكن أن تُشكل نتائج الدراسة مرجعًا للباحثين في المستقبل، حيث توفر قاعدة علمية متينة لفهم كيفية بناء مؤسسات صحية فعالة ومرنة قادرة على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة صحية متجددة (Alnazhah, 2024).

- الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتأتي أهمية الدراسة من كونها تقدم إسهامًا ملموسًا في تطوير أداء المؤسسات الصحية بالمملكة. فالتحول المؤسسي يُعد أداة استراتيجية لضمان قدرة هذه المؤسسات على مواجهة الضغوط المتزايدة، سواء المرتبطة بالنمو السكاني، أو التوسع في الخدمات الصحية، أو التحديات المالية والبشرية. ومن خلال استكشاف العوامل التي تؤثر على نجاح

التحول المؤسسي، يمكن للدراسة أن تقدم توصيات عملية تساعد على تحسين الهياكل التنظيمية، وتطوير أساليب الحوكمة والإدارة، وتعزيز كفاءة الموارد المتاحة.

كما تسهم الدراسة في تقديم رؤى واضحة لصانعي القرار في القطاع الصحي، بحيث يمكنهم بناء استراتيجيات عملية تعزز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتضمن الاستجابة الفعالة لاحتياجاتهم. ويُعد تحسين كفاءة الأداء وتعزيز جودة الرعاية الصحية أحد الأهداف المباشرة للتحول المؤسسي، بما يضمن تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 بطريقة مستدامة. ومن هذا المنظور، تكتسب الدراسة أهمية عملية كبيرة كونها تمثل جسراً بين النظرية الأكاديمية والتطبيق الميداني، وتوفر أدوات علمية واستراتيجية لتطوير مؤسسات صحية قادرة على الابتكار والتحسين المستمر في بيئة متغيرة ومعقدة (Alasiri، 2022).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030، وتحليل أثره على تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية بالملكة.

الأهداف الفرعية:

1. دراسة العلاقة بين التحول المؤسسي وتطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحية.
2. تحليل أثر التحول المؤسسي على كفاءة العمليات التشغيلية داخل القطاع الصحي.
3. تقييم دور التحول المؤسسي في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين.
4. استكشاف تأثير التحول المؤسسي على تبني الابتكار والتقنيات الحديثة في الرعاية الصحية.
5. تحديد العوامل التي تؤثر على نجاح التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

- كيف يساهم التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030، وما هي العوامل التي تحدد نجاح هذا التحول في تحسين الأداء وجودة الخدمات الصحية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما العلاقة بين التحول المؤسسي وتطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحية في المملكة؟
2. كيف يؤثر التحول المؤسسي على كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي؟
3. إلى أي مدى يساهم التحول المؤسسي في رفع جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين؟
4. ما دور التحول المؤسسي في تعزيز الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة في القطاع الصحي؟
5. ما العوامل الرئيسية التي تحدد مدى نجاح التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030؟

فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي:

- يفترض أن التحول المؤسسي له تأثير إيجابي وفَعَال في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030، من خلال تحسين كفاءة الأداء وتعزيز جودة الخدمات الصحية.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين التحول المؤسسي وتطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحية.
2. يؤدي التحول المؤسسي إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات الصحية.
3. يساهم التحول المؤسسي في رفع مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين.
4. يساهم التحول المؤسسي في تعزيز الابتكار وتطبيق التقنيات الحديثة في الرعاية الصحية.
5. توجد عوامل محددة تؤثر في مدى نجاح التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، مثل الثقافة التنظيمية والقدرات البشرية ونظم الحوكمة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة الحالية على نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory) بوصفها النظرية الرئيسة التي تفسر عمليات التحول المؤسسي داخل المنظمات، مع الاستناد إلى نظرية النظم (Systems Theory) باعتبارها إطاراً نظرياً مكماً يوضح كيفية تكامل مكونات المنظمة وتفاعلها لتحقيق الأداء المؤسسي المستهدف. ويستند اختيار هاتين النظريتين إلى ارتباطهما الوثيق بطبيعة الدراسة، حيث يتطلب التحول المؤسسي إحداث تغييرات شاملة في الهياكل التنظيمية، والعمليات، والثقافة المؤسسية، والموارد البشرية، والتقنيات، بما ينسجم مع مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويعد التحول المؤسسي أحد أهم المحاور التي ركزت عليها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ولا سيما في القطاع الصحي، إذ يستهدف رفع جودة الخدمات الصحية، وتحسين كفاءة الإنفاق، وتعزيز الاستدامة المالية، والارتقاء بتجربة المستفيد، من خلال تطوير الأنظمة الإدارية، وإعادة هيكلة المؤسسات الصحية، والتحول نحو نموذج الرعاية الصحية الحديثة. ومن هذا المنطلق، تمثل نظرية إدارة التغيير ونظرية النظم إطاراً علمياً متكاملًا يساعد في تفسير العلاقة بين التحول المؤسسي وتحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي.

- نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory)

تعد نظرية إدارة التغيير من أبرز النظريات الإدارية التي تناولت كيفية انتقال المؤسسات من واقع تنظيمي قائم إلى واقع أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتركز هذه النظرية على أن نجاح أي عملية تحول لا يتحقق بمجرد إصدار القرارات الإدارية أو إدخال التقنيات الحديثة، وإنما يتطلب إدارة منهجية للتغيير تشمل التخطيط، وإعداد العاملين، وإدارة مقاومة التغيير، وتوفير الموارد، وتعزيز ثقافة الابتكار، وبناء قيادة قادرة على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية.

وتستند النظرية إلى أن المؤسسات تعمل في بيئة متغيرة باستمرار، مما يفرض عليها إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وأساليب عملها وسياساتها الإدارية بصورة مستمرة، حتى تتمكن من مواكبة التطورات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية. ويُعد التحول المؤسسي أحد أشكال التغيير الاستراتيجي الذي يشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير بيئة العمل، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

وفي القطاع الصحي، تكتسب إدارة التغيير أهمية استثنائية؛ نظرًا لأن أي تحول في هذا القطاع يؤثر بصورة مباشرة في جودة الخدمات الصحية وسلامة المرضى وكفاءة استخدام الموارد. ولذلك فإن نجاح برامج التحول الصحي يتطلب وجود قيادة فعالة،

وخطط واضحة لإدارة التغيير، وتواصل مستمر مع العاملين، وبرامج تدريب وتأهيل تساعد على اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الجديدة، إضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والابتكار.

وتوضح النظرية أن مقاومة التغيير تُعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ برامج التحول، ولذلك تؤكد على أهمية إشراك العاملين في عملية التغيير، وشرح أهدافه وفوائده، وتوفير الدعم الفني والإداري اللازم لهم، بما يساهم في زيادة مستوى تقبلهم للتغيير وتحسين فرص نجاحه. كما تؤكد أن نجاح التحول المؤسسي يعتمد على التوازن بين الجوانب البشرية والتنظيمية والتقنية، بحيث تعمل جميع عناصر المؤسسة بصورة متكاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي إطار الدراسة الحالية، تساعد نظرية إدارة التغيير في تفسير الكيفية التي يساهم بها التحول المؤسسي في تطوير القطاع الصحي، من خلال تحسين الهياكل التنظيمية، وإعادة هندسة العمليات، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتطوير بيئة العمل، بما يدعم تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

- نظرية النظم (Systems Theory)

تعد نظرية النظم من النظريات الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظامًا متكاملًا يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة، والتي يعمل كل منها بصورة تكاملية لتحقيق أهداف المؤسسة. وترى هذه النظرية أن نجاح المنظمة يعتمد على درجة التنسيق والتفاعل بين مكوناتها المختلفة، وأن أي تغيير في أحد عناصر النظام يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في بقية العناصر.

وتوضح النظرية أن المؤسسات الصحية تتكون من أنظمة فرعية متعددة، تشمل الإدارة، والموارد البشرية، والخدمات الطبية، والتقنية، والتمويل، والجودة، وإدارة المعلومات، وجميعها تعمل بصورة مترابطة لتحقيق أفضل مستويات الأداء. ولذلك فإن نجاح التحول المؤسسي لا يتحقق من خلال تطوير جانب واحد فقط، وإنما يتطلب تحسين جميع الأنظمة بصورة متوازنة، بما يضمن تكامل العمليات وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

وفي سياق برنامج تحول القطاع الصحي، تؤكد نظرية النظم أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتطلب التكامل بين مختلف الإدارات والجهات الصحية، وتطوير نظم المعلومات الصحية، وتحسين آليات الاتصال والتنسيق، وتعزيز تبادل البيانات، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية. كما تبرز أهمية التغذية الراجعة المستمرة في تقييم الأداء، واكتشاف جوانب القصور، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تضمن التحسين المستمر.

كما تشير النظرية إلى أن المؤسسات الصحية التي تعتمد على التكامل بين أنظمتها الإدارية والتشغيلية تكون أكثر قدرة على تقديم خدمات صحية عالية الجودة، وتحقيق رضا المستفيدين، ورفع كفاءة استخدام الموارد، والتكيف مع المتغيرات البيئية. ولذلك فإن التحول المؤسسي وفق منظور نظرية النظم لا يقتصر على إعادة الهيكلة التنظيمية، بل يشمل تطوير العلاقات بين جميع عناصر المنظمة، وتحقيق الانسجام بينها، بما يسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة.

وفي الدراسة الحالية، تسهم نظرية النظم في تفسير العلاقة بين التحول المؤسسي وتحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي، حيث توضح أن نجاح التحول يعتمد على تكامل السياسات والإجراءات والموارد البشرية والتقنيات الحديثة ضمن منظومة إدارية واحدة تعمل بصورة منسقة لتحقيق أفضل النتائج.

العلاقة بين النظريتين والدراسة الحالية

يعتمد الإطار النظري للدراسة على التكامل بين نظرية إدارة التغيير ونظرية النظم لتقديم تفسير علمي شامل للعلاقة بين التحول المؤسسي وتحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. فبينما تركز نظرية إدارة التغيير على إدارة عملية الانتقال المؤسسي، ومعالجة مقاومة التغيير، وتمكين الموارد البشرية، وتعزيز القيادة الداعمة للتحول، تؤكد نظرية النظم أهمية التكامل بين جميع مكونات المؤسسة الصحية، وتحقيق التنسيق بين الأنظمة الإدارية والتشغيلية والتقنية لضمان نجاح عملية التحول.

ومن خلال هذا التكامل، تنظر الدراسة إلى التحول المؤسسي باعتباره عملية استراتيجية شاملة تشمل تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين العمليات، وتمكين الموارد البشرية، وتعزيز التحول الرقمي، وتطوير ثقافة العمل المؤسسي، في حين يُنظر إلى تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي بوصفه المخرجات التي تعكس نجاح المؤسسات الصحية في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز تجربة المستفيد، وتحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية.

وبناءً على ذلك، تنطلق الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن التطبيق الفعال لمبادئ التحول المؤسسي، وفقاً لمفاهيم إدارة التغيير والتكامل المؤسسي التي تطرحها نظرية النظم، يسهم بصورة مباشرة في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي، من خلال تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير الخدمات الصحية، وتمكين الكوادر البشرية، ورفع جودة الحوكمة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بما يدعم نجاح مسيرة التحول الصحي في المملكة العربية السعودية ويحقق مستهدفات رؤية السعودية 2030 في بناء قطاع صحي أكثر كفاءة واستدامة وجودة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل الفصل الثاني الركيزة العلمية الأساسية للدراسة، إذ يُعنى ببناء الأساس المعرفي الذي تستند إليه جميع مراحل البحث اللاحقة، ويهدف إلى تقديم رؤية علمية متكاملة حول موضوع التحول المؤسسي ودوره في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويعد هذا الفصل حلقة الوصل بين مشكلة الدراسة وأهدافها من جهة، والإجراءات التطبيقية التي سيتم تنفيذها في الفصول اللاحقة من جهة أخرى، حيث يضع الإطار العلمي الذي يساعد على تفسير الظاهرة محل الدراسة وفقاً لما ورد في الأدبيات الإدارية الحديثة، ويُبرز الاتجاهات الفكرية والنظريات التي تناولت مفهوم التحول المؤسسي وأبعاده، وعلاقته بتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الصحية.

كما يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض علمي متكامل يعتمد على تحليل الأدبيات ذات الصلة، واستعراض الجهود البحثية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو الموضوعات المرتبطة به، بما يساعد على تكوين تصور واضح عن واقع المعرفة العلمية في هذا المجال، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ويسهم ذلك في توضيح القيمة العلمية للدراسة، وإبراز الإضافة التي يمكن أن تقدمها في مجال التحول المؤسسي وإدارة القطاع الصحي، خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها النظام الصحي السعودي.

ويُعنى هذا الفصل كذلك ببناء إطار علمي متماسك يفسر العلاقات التي تقوم عليها الدراسة، ويعرض المفاهيم الأساسية بصورة مترابطة، مع الاستناد إلى النظريات الإدارية الحديثة التي تفسر آليات التحول المؤسسي، وتوضح كيف يمكن أن يسهم تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين العمليات، وتمكين الموارد البشرية، وتعزيز الحوكمة في تحقيق مستهدفات برامج التحول الوطني. ويُعد هذا البناء النظري ضرورياً لتوجيه الدراسة ميدانياً، وصياغة الفرضيات بصورة منطقية، واختيار أدوات القياس المناسبة، بما يضمن اتساق جميع مراحل البحث مع أهدافه.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل المرجع العلمي الذي يستند إليه الباحث عند تفسير النتائج ومناقشتها لاحقاً، كما يرسخ الأساس الأكاديمي للدراسة من خلال الاعتماد على مصادر علمية حديثة ودراسات موثوقة، الأمر الذي يعزز من قوة الدراسة ومصداقيتها. ويبرئ هذا الفصل القارئ لفهم الخلفية العلمية للبحث، ويُعد نقطة الانطلاق نحو تنفيذ الدراسة الميدانية بصورة منهجية ومنظمة، بما يحقق التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي.

المتغير التابع والمستقل

تعتمد الدراسة على متغير تابع يمثل النتيجة الرئيسية التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها، وثلاثة متغيرات مستقلة تمثل الأبعاد الرئيسية للتحويل المؤسسي داخل المؤسسات الصحية. وقد تم اختيار هذه المتغيرات استنادًا إلى الأدبيات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية وإدارة التغيير والتحول المؤسسي، والتي تؤكد أن نجاح برامج التحول في القطاع الصحي يعتمد على تكامل الجوانب التنظيمية والتقنية والبشرية، بما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ورفع كفاءة الخدمات الصحية وتحسين جودة الرعاية المقدمة للمستفيدين.

أولاً: المتغير التابع

- تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030

يمثل تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030 المتغير التابع في هذه الدراسة، ويقصد به مدى قدرة المؤسسات الصحية على تنفيذ المبادرات والإصلاحات التي يستهدفها برنامج تحول القطاع الصحي، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية، ورفع مستوى رضا المستفيدين. ويعكس هذا المتغير مستوى النجاح الذي تحققه المؤسسات الصحية في تطبيق السياسات والاستراتيجيات الوطنية المرتبطة ببرنامج التحول، ومدى التزامها بتحقيق الأهداف التي حددتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويعد برنامج تحول القطاع الصحي أحد البرامج التنفيذية للرؤية المملكة 2030، حيث يهدف إلى بناء نظام صحي متكامل يعتمد على الجودة والكفاءة والاستدامة، ويعزز الوقاية قبل العلاج، ويركز على تحسين تجربة المستفيد، وتوسيع نطاق الخدمات الصحية الرقمية، وتحقيق التكامل بين مختلف الجهات الصحية. ولذلك فإن قياس مدى تحقيق مستهدفات البرنامج يمثل مؤشراً مهماً لتقييم نجاح المؤسسات الصحية في تنفيذ خطط التحول المؤسسي.

ويتضمن هذا المتغير العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى التقدم في تحقيق أهداف البرنامج، مثل تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتسريع تقديم الخدمات، وتحسين تجربة المرضى، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الابتكار، وتطوير البنية التحتية الصحية، وتحقيق التكامل بين الجهات الصحية المختلفة. كما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية، والاستجابة لمتطلبات التطوير المستمر.

وتنظر الدراسة إلى هذا المتغير بوصفه النتيجة النهائية التي تتأثر بمستوى تطبيق التحول المؤسسي داخل المؤسسات الصحية، حيث يُتوقع أن يسهم تطوير الجوانب التنظيمية والرقمية والبشرية في رفع قدرة المؤسسات الصحية على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي بصورة أكثر كفاءة واستدامة.

ثانياً: المتغير المستقل الأول

- التحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات

يقصد بالتحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات عملية تطوير الهياكل التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة الصحية، وإعادة تصميم العمليات والإجراءات بما يحقق أعلى مستويات الكفاءة والمرونة والقدرة على الاستجابة للمتغيرات. ويشمل ذلك مراجعة السياسات التنظيمية، وتطوير أساليب العمل، وإعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وإزالة الإجراءات البيروقراطية، وتبسيط العمليات الإدارية بما يحقق سرعة الإنجاز وجودة الأداء.

ويعد التحول التنظيمي من أهم ركائز التحول المؤسسي، لأنه يسهم في بناء بيئة عمل أكثر كفاءة، ويعزز التكامل بين الإدارات المختلفة، ويرفع مستوى التنسيق المؤسسي، ويزيد من قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. كما أن إعادة هيكلة العمليات تساعد في تقليل الوقت والجهد والتكاليف، وتحسين جودة الخدمات، ورفع الإنتاجية، وتعزيز رضا المستفيدين. وفي القطاع الصحي، تبرز أهمية هذا المتغير في تطوير نماذج تقديم الرعاية الصحية، وتحسين مسارات العمل، وتكامل الخدمات بين مختلف الإدارات والمنشآت الصحية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات برنامج التحول الصحي. كما يساعد التحول التنظيمي على تعزيز المرونة المؤسسية، وتمكين القيادات الإدارية من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، ودعم ثقافة التحسين المستمر والابتكار.

ثالثاً: المتغير المستقل الثاني

- التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة

يشير هذا المتغير إلى مدى اعتماد المؤسسة الصحية على التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير العمليات الإدارية والخدمات الصحية، واستخدام الأنظمة الذكية ومنصات المعلومات والتطبيقات الإلكترونية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع

جودة الخدمات. ويشمل ذلك التحول نحو السجلات الصحية الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والتطبيقات الذكية التي تدعم تقديم الخدمات الصحية بكفاءة أعلى.

ويمثل التحول الرقمي أحد المحركات الرئيسية لنجاح برامج التحول المؤسسي، حيث يساعد المؤسسات الصحية على تحسين سرعة إنجاز الأعمال، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز دقة البيانات، ودعم اتخاذ القرار المبني على المعلومات، بالإضافة إلى تحسين التواصل بين مختلف الإدارات والجهات الصحية.

كما يساهم توظيف التقنيات الحديثة في تحسين تجربة المستفيد، من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات الصحية، وتقليل فترات الانتظار، وتوفير خدمات إلكترونية متطورة، وزيادة كفاءة إدارة الموارد الصحية. وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يمثل التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لتطوير القطاع الصحي، وتحقيق التكامل بين الجهات الصحية، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين.

وتفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسات الصحية يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز الابتكار المؤسسي، ودعم تنفيذ مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي بصورة أكثر فاعلية.

رابعاً: المتغير المستقل الثالث

- تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي

يقصد بتنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي مجموعة السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تطوير قدرات العاملين، ورفع كفاءاتهم المهنية، وتمكينهم من التكيف مع متطلبات التحول المؤسسي، إلى جانب إدارة التغيير بصورة منظمة تضمن تقبل العاملين للأنظمة الجديدة، وتعزيز مشاركتهم في تنفيذ برامج التطوير.

ويعد العنصر البشري العامل الأكثر تأثيراً في نجاح برامج التحول المؤسسي، إذ إن نجاح أي مبادرة تطويرية يعتمد بدرجة كبيرة على جاهزية العاملين، ومستوى مهاراتهم، وقدرتهم على التعامل مع التغيرات التنظيمية والتقنية. ولذلك تهتم المؤسسات الصحية بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة، وتطوير القيادات، وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار، وبناء بيئة عمل تشجع على المشاركة والتطوير المستمر.

كما تشمل إدارة التغيير المؤسسي وضع خطط واضحة للتواصل مع العاملين، وتوضيح أهداف التحول، ومعالجة مقاومة التغيير، وتحفيز الموظفين على تبني الممارسات الجديدة، بما يساهم في ضمان نجاح عملية التحول وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي القطاع الصحي، يؤدي الاستثمار في تنمية الموارد البشرية إلى تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز قدرة المؤسسات على استيعاب التقنيات الحديثة وتطبيقها بصورة فعالة، وهو ما يساهم في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ورفع مستوى التميز المؤسسي.

العلاقة بين متغيرات الدراسة

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسة مفادها وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول المؤسسي المتمثلة في التحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات، والتحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة، وتنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي وبين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.

فكلما ارتفع مستوى التحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات، أصبحت المؤسسات الصحية أكثر قدرة على تبسيط إجراءاتها، وتحسين التنسيق بين إداراتها، ورفع كفاءة الأداء، مما يساهم في تحقيق أهداف برنامج التحول الصحي. كما أن التوسع في التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة يعزز سرعة تقديم الخدمات، ويحسن جودة المعلومات، ويدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، الأمر الذي يرفع من كفاءة الخدمات الصحية ويزيد من قدرة المؤسسات على تحقيق مستهدفات الرؤية.

ومن ناحية أخرى، فإن تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي تمثلان العامل المحوري لضمان نجاح برامج التحول، حيث يساهم إعداد الكفاءات البشرية وتأهيلها، وتعزيز ثقافة التغيير والابتكار، في رفع جاهزية المؤسسات الصحية لتنفيذ المبادرات التطويرية وتحقيق نتائج مستدامة.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة أن التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة يشكل منظومة متكاملة للتحول المؤسسي، تؤدي إلى تعزيز كفاءة المؤسسات الصحية، وتحسين جودة الخدمات، ورفع الإنتاجية، وزيادة رضا المستفيدين، وتعزيز الاستدامة التشغيلية والمالية، بما يساهم بصورة مباشرة في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الدراسات السابقة

تمثل رؤية 2030 الخطة الاجتماعية والاقتصادية الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية، والتي تهدف إلى تعزيز التنوع الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة. وقد أُطلقت هذه الرؤية في أبريل 2016، وهي تصف خطة رعاية صحية مبتكرة لتحسين الخدمات والنتائج. تتناول هذه الدراسة مزايا وعيوب "نموذج الرعاية" في المستشفيات الحكومية، وتلخص ثورة الرعاية الصحية التي أحدثتها رؤية 2030. تستكشف هذه الدراسة "نموذج الرعاية" المبتكر وإمكاناته في تغيير نظام الرعاية الصحية في المملكة. قبل رؤية 2030، كان نظام الرعاية الصحية في المملكة يعاني من ارتفاع التكاليف والاعتماد الكبير على العمالة الأجنبية، مما يشير إلى الحاجة إلى تغيير جذري. يركز إطار رؤية 2030 المتمحور حول المريض على العلاج الفردي، وتتناول هذه المراجعة دور المركز الوطني للمبادئ التوجيهية في توحيد إجراءات الرعاية الصحية. بالإضافة إلى ذلك، استكشفنا المبادرة الجديدة للسجلات الصحية الإلكترونية وخدمات التطبيب عن بُعد، وتناولنا التحديات المرتبطة بها، مثل ضرورة معالجة الفجوة الرقمية وضمان أمن البيانات. أحدثت رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً في تقديم الرعاية الصحية. ورغم وجود تحديات، كقصور البنية التحتية ونقص الكوادر الطبية ومقاومة التغيير، فإن هذه الرؤية توفر أساساً متيناً لمعالجة هذه التحديات بفعالية. ومن المتوقع أن يُسهم تطبيق هذه التحسينات في رفع مستوى جودة خدمات الرعاية الصحية وتسهيل الوصول إليها. ويضمن هذا التحول الانتقالي أن تكون الرعاية الصحية مبتكرة وشاملة، لا سيما في المناطق الأقل حظاً اجتماعياً واقتصادياً. ومن المتوقع أن يُعزز هذا الإجراء الرفاه العام والنجاح الاقتصادي لسكان المملكة. ويعتمد مستقبل الرعاية الصحية في المملكة على التطبيق الفعال للعلاج القائم على الأدلة، والتعاون الوثيق، والممارسات العادلة. ويتمتع قطاع الرعاية الصحية بإمكانات هائلة لتحقيق تحول إيجابي كبير، على الرغم من طبيعته المستمرة (Suleiman، 2025).

هدفت دراسة (Althuwaybi MA، 2024) إلى تقييم مستوى الوعي بنماذج الرعاية الجديدة المُطبقة ضمن برنامج التحول الوطني لرؤية 2030 بين العاملين في مجال الرعاية الصحية بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية. استخدم المنهج المقطعي لجمع البيانات من 323 من العاملين في مجال الرعاية الصحية، بمن فيهم الأطباء والممرضون، من خلال استبيان إلكتروني مصمم لتقييم وعيهم بستة نماذج رعاية متميزة ومكوناتها. أظهرت غالبية كبيرة (63.5%) من مقدمي الرعاية الصحية مستوى عالٍ من الوعي العام بنماذج الرعاية. وتبين أن عوامل مثل الحصول على شهادة جامعية عليا ($p = 0.007$)، وكون الشخص طبيباً ($p = 0.018$)، وامتلاك خبرة عملية أكبر ($p = 0.017$)، وتلقي التدريب ($p < 0.000$) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة الوعي بنموذج الرعاية ككل. أظهر المشاركون وعياً قوياً بنماذج الرعاية الوقائية (91%)، والرعاية العاجلة (84%)، ورعاية

الأمراض المزمنة (84%)، ورعاية الأم والطفل (70%)، بينما كان الوعي بالرعاية الاختيارية (54.8%) والرعاية التلطيفية (55.4%) أقل بشكل ملحوظ. وارتبطت مستويات الوعي العامة والخاصة بنموذج الرعاية الصحية ارتباطاً وثيقاً بالتدريب الذي تلقوه في هذا المجال. تشير النتائج إلى فهم جيد لنموذج الرعاية الصحية. ومع ذلك، هناك إمكانات كبيرة لتحسين الوعي من خلال برامج تدريبية منظمة. وبناءً على ذلك، يجب على واضعي السياسات الصحية إعطاء الأولوية لتطوير برامج تدريبية منظمة من خلال التدريب والتدعيم، بحيث تغطي جميع مكونات نموذج الرعاية الصحية الستة.

طُرحت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أجندة وطنية طموحة لإعادة هيكلة نظام الرعاية الصحية من خلال برنامج تحويل القطاع الصحي. ويسعى هذا التحويل إلى إرساء نموذج رعاية مستدام وفعال ومتمحور حول المريض، مع التركيز على سهولة الوصول والجودة والابتكار. وعلى الرغم من الإصلاحات السياسية الشاملة، لا تزال الأدلة الموحدة حول مدى فعالية تنفيذ هذه المبادرات ومدى نتائجها القابلة للقياس في قطاع الرعاية الصحية السعودي محدودة. تهدف دراسة (Bagader, 2025) المنهجية إلى التقييم النقدي لتنفيذ ونتائج مبادرات تحويل الرعاية الصحية في إطار رؤية السعودية 2030، مع التركيز على الحوكمة والتمويل وتقديم الخدمات والابتكار الرقمي وتطوير القوى العاملة. وفقاً لإرشادات PRISMA 2020، أُجري بحث في قواعد بيانات متعددة، شملت PubMed وScopus وWeb of Science وCINAHL وEconLit، بالإضافة إلى البوابات الرسمية لوزارة الصحة السعودية وبرنامج تحويل القطاع الصحي، وذلك للدراسات المنشورة بين عامي 2016 و2025. ومن بين 1448 سجلاً تم تحديدها، استوفت عشر دراسات أولية معايير الإدراج. أُجري تقييم للجودة باستخدام أدوات JBI و-ROBINS وAMSTAR-2، وتم تحليل النتائج موضوعياً. برزت خمسة محاور رئيسية: (1) الحوكمة وتنفيذ السياسات، (2) تمويل الرعاية الصحية وخصخصتها، (3) نموذج الرعاية وتقديم الخدمات، (4) الصحة الرقمية والابتكار، و(5) بناء القوى العاملة والقدرات. تشير النتائج إلى تقدّم ملحوظ في تكامل السياسات والمساءلة والتطور التكنولوجي، على الرغم من استمرار التفاوتات في عدالة التمويل، وجاهزية القوى العاملة، واتساق التنفيذ الإقليمي. أُرست إصلاحات رؤية 2030 إطاراً متيناً لتحقيق تحوّل مستدام في الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية. ويُعدّ استمرار الرصد، ومرونة السياسات، والاستثمار في رأس المال البشري والتكامل الرقمي عناصر أساسية للنجاح على المدى الطويل.

تواجه الحكومة السعودية حالياً تحدياتٍ جمة في سبيل تحقيق "المعايير الذهبية" في ممارسة التمريض. ولا تقتصر هذه التحديات على الصعوبات التعليمية، ونقص الكوادر، وقلة الأدلة المرجعية الدولية والوطنية، وغياب نطاق واضح ومحدد لممارسة التمريض، والافتقار إلى السياسات واللوائح المناسبة. وقد قدمت هذه الدراسة خطة شاملة لوضع سياسة تستند إلى

التحديات الراهنة، وتحديد أهداف السياسة، وتقييم الخيارات والبدائل المتاحة، وتحديد الجهات المعنية، واقتراح حلول مُوصى بها، وتطبيق إطار عمل لتطوير معايير التمريض وربط هذه التغييرات برؤية السعودية 2030. ومع ذلك، ثمة حاجة إلى تعديلات في الخطة الاستراتيجية الحالية لتحسين إدارة مهنة التمريض. ومن المشكوك فيه أن يكون الوضع الراهن لمهنة التمريض قادرًا على تلبية المعايير الذهبية للرعاية الصحية. لذا، فإن تطوير مهنة التمريض في المملكة العربية السعودية أمرٌ ضروري (Alsufyani، 2020).

تواجه أنظمة الرعاية الصحية عالميًا تحديات معقدة، تشمل ارتفاع التكاليف، وتزايد عبء الأمراض المزمنة، وتشتت الرعاية. تمثل النماذج القائمة على الأنظمة مناهج واعدة لتحويل الرعاية الصحية، إلا أن تطبيقها لا يزال غير مفهوم تمامًا. تحليل نموذج الرعاية السعودي (MoC) تحليلًا نقديًا كدراسة حالة لتحويل الرعاية الصحية القائم على الأنظمة، ودراسة إطاره المفاهيمي، واستراتيجيات تنفيذه، والنتائج الصحية المتوقعة. المنهجية: أجرينا مراجعة سردية تجمع الوثائق الرسمية المتاحة للجمهور حول نموذج الرعاية السعودي، ولا سيما نظرة عامة 2017 ومراجعة 2025، والتي تم تحديدها من خلال عمليات بحث موجهة في مواقع وزارة الصحة وبوابات الأدبيات غير المنشورة (دون قيود على التاريخ)؛ ولم يتم تطبيق تقييم رسمي للجودة لأن المصادر كانت وثائق سياسات رسمية، مع تخفيف التحيز من خلال التحقق المتبادل والتحليل النقدي. يجسد نموذج الرعاية السعودي التحول القائم على الأنظمة من خلال إطاره متعدد الطبقات المنظم حول ستة أنظمة رعاية تتمحور حول المريض وتغطي دورة حياته. تشمل الابتكارات الرئيسية ما يلي: (1) نهج معماري يدمج الأفراد النشطين، والمجتمعات الصحية، والرعاية الافتراضية، والإعدادات السريرية التقليدية؛ (2) تصنيف شامل للتدخلات يتضمن 42 مبادرة محددة؛ (3) تعديلات سياقية واضحة لمختلف البيئات؛ (4) نهج تنفيذي مرحلي مع مؤشرات أداء تفصيلية. تحسنت المؤشرات الوطنية خلال فترة الإصلاح، بما في ذلك متوسط العمر المتوقع وصحة الأم والطفل. هذه اتجاهات وطنية لوحظت خلال فترة الإصلاحات الصحية. يتطلب إثبات السببية لنموذج الرعاية تقييمًا افتراضيًا. الخلاصة: يُسهّم هذا التحليل لنموذج الرعاية السعودي في الأدبيات المتعلقة بتحويل الرعاية الصحية القائم على الأنظمة، من خلال توضيح كيفية تطبيق المبادئ النظرية على المستوى الوطني. يوفر تصميم النموذج الذي يركز على المريض، وتصنيفه الشامل للتدخلات، واهتمامه بعوامل التنفيذ، رؤى قيّمة لأنظمة الرعاية الصحية الأخرى التي تسعى إلى التحول. ينبغي أن تبحث الدراسات المستقبلية نتائج التنفيذ الفعلية مع تطور النموذج (Aljerian، 2025).

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة في تركيزها على أن رؤية المملكة 2030 تمثل نقطة تحول جوهريّة في مسار تطوير القطاع الصحي، وأن برنامج تحول القطاع الصحي يعد الإطار التنفيذي الرئيس لإعادة هيكلة النظام الصحي في المملكة. كما أجمعت هذه الدراسات على أن نموذج الرعاية الجديد يشكل حجر الأساس في هذا التحول، من خلال اعتماده على مبدأ الرعاية المتمحورة حول المريض، وتعزيز الجودة، وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات، وتبني الحلول الرقمية مثل السجلات الصحية الإلكترونية والتطبيب عن بُعد.

كذلك، تشترك الدراسات في التأكيد على وجود تحديات تنظيمية وبشرية وتقنية تعيق تحقيق التحول الكامل، مثل نقص الكوادر المؤهلة، والحاجة إلى تدريب مكثف، والتفاوت في جاهزية البنية التحتية، إضافة إلى مقاومة التغيير داخل بعض المؤسسات الصحية. كما أبرزت جميع الدراسات أهمية الحوكمة الرشيدة، والتكامل بين السياسات، وتطوير القوى العاملة، والاستثمار في التحول الرقمي كعوامل أساسية لضمان استدامة الإصلاحات وتحقيق نتائج قابلة للقياس. ويتضح من مجمل الدراسات أن التحول الصحي في المملكة لا يقتصر على تغيير تشغيلي محدود، بل يمثل تحولاً هيكلياً شاملاً يستهدف إعادة بناء المنظومة الصحية على أسس مؤسسية حديثة.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من هذا الاتفاق العام، إلا أن الدراسات اختلفت في زوايا تناولها لموضوع التحول الصحي. فبعضها ركز على تحليل نموذج الرعاية من منظور نظري وسياساتي، واستعرض الإطار المفاهيمي وآليات التنفيذ ومؤشرات الأداء، دون الاعتماد على بيانات ميدانية مباشرة. في المقابل، اعتمدت دراسات أخرى على منهج كمي ميداني لقياس مستوى وعي العاملين الصحيين بنماذج الرعاية الجديدة، ودرست أثر التدريب والخبرة والمؤهل العلمي في تعزيز هذا الوعي.

كما تباينت الدراسات في نطاقها التحليلي؛ فبعضها تناول التحول الصحي بصورة شمولية من حيث الحوكمة والتمويل والخصخصة والصحة الرقمية، بينما ركزت دراسات أخرى على جانب محدد مثل تطوير مهنة التمريض أو أثر التحول الرقمي على أداء العاملين. كذلك اختلفت من حيث المنهجية، إذ شملت مراجعات منهجية للأدبيات، وتحليلات سياسات عامة،

ودراسات مسحية مقطعية، إضافة إلى تحليلات سردية لوثائق رسمية. هذا التنوع يعكس ثراءً في الطرح، لكنه في الوقت نفسه يُظهر تشتتًا في التركيز على البعد المؤسسي بوصفه متغيرًا محوريًا جامعا.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من أهمية الدراسات السابقة وإسهامها في فهم مسار التحول الصحي في المملكة، إلا أنها لم تتناول بصورة مباشرة ومتكاملة دور التحول المؤسسي كمتغير مستقل مؤثر في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي. فقد ركزت معظم الدراسات إما على نموذج الرعاية، أو على الصحة الرقمية، أو على تطوير القوى العاملة، دون تحليل شامل يربط بين التحول المؤسسي بأبعاده التنظيمية والإدارية والحوكومية وبين النتائج الاستراتيجية المستهدفة ضمن رؤية 2030.

كما أن بعض الدراسات اعتمدت على التحليل الوصفي أو مراجعة السياسات دون اختبار علاقات سببية أو قياس أثر التحول المؤسسي باستخدام أدوات كمية تحليلية متقدمة. وبالتالي، تظهر فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى دراسة كمية تحليلية تربط بين عناصر التحول المؤسسي مثل إعادة الهيكلة، وتطوير الحوكمة، وتحسين العمليات التشغيلية، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وبين مؤشرات الأداء والجودة والاستدامة المالية في القطاع الصحي.

يتميز البحث الحالي بتركيزه على التحول المؤسسي باعتباره الإطار الحاكم لنجاح برامج التحول الصحي، وسعيه إلى بناء نموذج تحليلي يختبر العلاقة بين المتغيرات المؤسسية ومستهدفات البرنامج، بما يساهم في تقديم إضافة علمية وعملية تدعم صانعي القرار في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 بصورة أكثر تكاملاً وفاعلية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تشكل المنطلقات النظرية لأي دراسة بحثية الأساس الذي يُبنى عليه تحليل الظاهرة محل الدراسة، وتساعد على فهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتفسير النتائج المستخلصة. وفي هذا السياق، تهدف الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول المؤسسي وأثره على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. فالتنمية المؤسسية والتحول التنظيمي يمثلان محركًا رئيسيًا لتطوير القطاع الصحي، إذ يربطان بين استراتيجيات التخطيط، وفعالية الأداء، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

تساعد المنطلقات النظرية على توضيح أبعاد التحول المؤسسي، بدءًا من البنية التنظيمية، مرورًا بالحوكمة والإدارة الاستراتيجية، وانتهاءً بدور الابتكار والتقنيات الحديثة. ومن خلال الإطار النظري، يمكن تحديد المتغيرات الأساسية التي تؤثر

على نجاح التحول المؤسسي، وتقديم نموذج تحليلي يمكن الاستناد إليه في دراسة أثر هذا التحول على المستهدفات الصحية المرجوة، بما يحقق التكامل بين النظرية والتطبيق في المجال الصحي السعودي (AlNuaimi، 2022).

- التحول المؤسسي كمنطلق نظري

التحول المؤسسي هو عملية منهجية تهدف إلى إعادة هيكلة المؤسسات بما يعزز مرونتها وكفاءتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ويعتمد هذا المفهوم على عدة عناصر نظرية، من أبرزها إدارة التغيير، والحوكمة المؤسسية، وإعادة هندسة العمليات التشغيلية، وتطوير الكفاءات البشرية. وتشير الأدبيات إلى أن التحول المؤسسي ليس مجرد تعديل في الهياكل التنظيمية، بل يشمل تطوير الثقافة التنظيمية، وتعزيز نظم اتخاذ القرار، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، بما يضمن تحقيق أهداف استراتيجية واضحة.

في سياق القطاع الصحي، يمثل التحول المؤسسي أداة حيوية لتحسين جودة الخدمات، وتقليل الهدر، وزيادة فعالية الموارد المتاحة، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسات الصحية على الابتكار وتبني أحدث التقنيات الطبية والإدارية. ومن هذا المنطلق، يشكل التحول المؤسسي قاعدة أساسية لدراسة العلاقة بين تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات برنامج التحول الصحي الوطني (Khaw، 2022).

- إدارة الأداء والجودة في المؤسسات الصحية

أحد أبرز المنطلقات النظرية المتعلقة بالدراسة هو مفهوم إدارة الأداء والجودة في المؤسسات الصحية. فتعزيز الأداء المؤسسي يرتبط مباشرة بتطوير نظم تقييم الأداء، وتحسين العمليات التشغيلية، وقياس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة مؤسسية فعالة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه النظم.

يعد ربط التحول المؤسسي بإدارة الأداء والجودة خطوة أساسية لفهم كيفية تأثير الهياكل والسياسات المؤسسية على تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 في القطاع الصحي، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو من حيث تحسين تجربة المريض وجودة الخدمات الصحية المقدمة (Crossette-Thambiah، 2024).

- الابتكار والتقنية كمنطلق نظري

تشير النظرية الحديثة إلى أن التحول المؤسسي لا يكتمل إلا بدمج الابتكار والتقنيات الحديثة في بيئة العمل المؤسسية. فالابتكار يمثل عاملاً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية وتحسين فعالية الأداء المؤسسي، بينما تتيح التقنيات الرقمية إدارة المعلومات بكفاءة، وتحسين العمليات، وتسهيل اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. وفي القطاع الصحي، يشمل ذلك استخدام نظم المعلومات الصحية، والتطبيقات الرقمية للرعاية، والأنظمة الذكية لإدارة الموارد، وكلها عناصر تساعد في تحقيق مستهدفات برنامج التحول الصحي الوطني (Giannini، 2025).

- الحوكمة المؤسسية والمنطلق النظري للتحول

تعتبر الحوكمة المؤسسية من الركائز الأساسية للتحول المؤسسي، إذ توفر إطاراً يضمن الشفافية، والمساءلة، وتحسين آليات الرقابة والتقييم المستمر. وتشير الدراسات النظرية إلى أن المؤسسات التي تعتمد على مبادئ الحوكمة الفعالة تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة، وتنفيذ البرامج والمبادرات بكفاءة أعلى. ويظهر تأثير الحوكمة بشكل واضح في القطاع الصحي من خلال تحسين جودة الرعاية الصحية، وتعزيز الثقة المجتمعية، وضمان تحقيق أهداف رؤية 2030 بشكل مستدام (Värzaru، 2024).

- التكامل بين المتغيرات النظرية

يمكن تلخيص المنطلقات النظرية للدراسة في الربط بين التحول المؤسسي، وإدارة الأداء والجودة، والابتكار والتقنيات الحديثة، والحوكمة المؤسسية، باعتبارها عناصر مترابطة تشكل إطاراً متكاملًا لدراسة أثر التحول المؤسسي على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي. ويتيح هذا الإطار للباحث تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات بشكل منهجي، وفهم كيفية تفاعلها معًا لتحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات الصحية بما يتوافق مع أهداف رؤية السعودية 2030 (Konopik، 2023).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة، ويُعد من أهم فصول البحث العلمي؛ لأنه يوضح الكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ الدراسة بصورة علمية دقيقة، وفق إجراءات منهجية تندرج بالموضوعية والتنظيم. ويهدف هذا الفصل إلى بيان الأسس التي اعتمدها الباحث في تصميم الدراسة، واختيار الأسلوب البحثي المناسب، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بدور التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي.

ويتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإجراءات العلمية التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، بدءاً من تحديد المنهج الملائم لطبيعة المشكلة البحثية، ومروراً بتحديد الفئة المستهدفة للدراسة، وآلية اختيار المشاركين، وانتهاءً بتوضيح إجراءات إعداد أداة القياس وجمع البيانات ومعالجتها. ويهدف هذا التنظيم المنهجي إلى ضمان أن تكون جميع مراحل الدراسة مترابطة ومتوافقة مع أهدافها، وأن يتم تنفيذها وفق معايير البحث العلمي الكمي التي تركز على الموضوعية والدقة وإمكانية التحقق من النتائج.

كما يوضح الفصل الإجراءات التي اتخذها الباحث لضمان جودة البيانات، وتقليل احتمالات الخطأ أو التحيز، والتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس الظاهرة محل البحث، بالإضافة إلى الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المشاركين والحفاظ على سرية بياناتهم. ويسهم ذلك في تعزيز موثوقية النتائج، ورفع مستوى الثقة في المخرجات التي ستوصل إليها الدراسة.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الأساس الذي تُبنى عليه النتائج النهائية للدراسة، إذ إن قوة البحث العلمي لا تعتمد فقط على أهمية موضوعه، وإنما ترتبط أيضاً بجودة تصميمه المنهجي وسلامة إجراءاته التطبيقية. ولذلك فإن توضيح الخطوات المنهجية بصورة دقيقة يمنح الدراسة مصداقية أكبر، ويمكن الباحثين والمهتمين من تقييم جودة البحث وإمكانية الاستفادة من نتائجه في الدراسات المستقبلية أو في تطوير الممارسات الإدارية داخل القطاع الصحي.

مجتمع البحث

يشكل مجتمع البحث أحد العناصر الأساسية في المنهجية العلمية للدراسات الكمية، إذ يمثل المصدر الرئيس الذي تُستمد منه البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويُقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد الذين تتوافر لديهم الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، والذين يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية لتقديم معلومات دقيقة تعكس واقع الظاهرة محل البحث. ويؤثر التحديد الدقيق لمجتمع البحث بصورة مباشرة في جودة النتائج، حيث يسهم في اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، ويزيد من إمكانية تعميم النتائج على البيئة المستهدفة. كما يساعد في تصميم أداة الدراسة بما يتناسب مع طبيعة المشاركين، ومستوى مسؤولياتهم، وخبراتهم العملية، وهو ما يعزز من موثوقية البيانات ودقة التحليل الإحصائي.

وتكتسب عملية تحديد مجتمع البحث أهمية خاصة في الدراسات المتعلقة بالتحول المؤسسي، نظرًا لأن نجاح برامج التحول يعتمد على تفاعل مختلف المستويات الإدارية والفنية داخل المؤسسة، وليس على فئة وظيفية واحدة. ولذلك فإن إشراك العاملين الذين يشاركون في التخطيط والتنفيذ والإشراف وصنع القرار يوفر صورة شاملة عن واقع تطبيق التحول المؤسسي، ومدى إسهامه في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي. كما أن تنوع الخبرات الوظيفية داخل مجتمع الدراسة يثري النتائج، ويمنح الباحث القدرة على تفسير الفروق في وجهات النظر وفقًا للمسؤوليات والخبرات المختلفة.

- مجتمع البحث في الدراسة الحالية

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمؤسسات الصحية الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تطبق مبادرات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030، ويشمل ذلك القيادات التنفيذية، ومديري الإدارات، ومديري المستشفيات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين الإداريين، والعاملين في إدارات الجودة، والتخطيط الاستراتيجي، والتحول المؤسسي، والموارد البشرية، وتقنية المعلومات، وإدارة المشاريع، إضافة إلى المختصين في تطوير الخدمات الصحية، والعاملين في الإدارات التشغيلية ذات العلاقة بتنفيذ برامج التحول.

ويستند اختيار هذا المجتمع إلى أن هذه الفئات تمثل الجهات الأكثر ارتباطًا بعمليات التحول المؤسسي داخل القطاع الصحي، حيث تشارك بصورة مباشرة في تنفيذ مبادرات التطوير، وإعادة هيكلة العمليات، وإدارة التغيير، وتطبيق الحلول الرقمية، ومتابعة مؤشرات الأداء، وتقييم مدى تحقيق مستهدفات برنامج التحول الصحي. كما يمتلك أفراد هذا المجتمع خبرات عملية تمكنهم من تقييم مستوى التحول المؤسسي، وتحديد أثره في تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ولا يقتصر مجتمع الدراسة على القيادات الإدارية فقط، بل يشمل أيضاً العاملين الذين يشاركون في تنفيذ المبادرات التطويرية على المستوى التشغيلي، وذلك لأن نجاح التحول المؤسسي يعتمد على تكامل الأدوار بين جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة الصحية، ويستلزم وجود رؤية مشتركة والتزام جماعي بتحقيق أهداف التحول.

- مبررات اختيار مجتمع البحث

جاء اختيار العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم واقع التحول المؤسسي، نظراً لمشاركتهم المباشرة في تنفيذ مبادرات تحول القطاع الصحي، وإطلاعهم المستمر على التغيرات التنظيمية والإدارية والتقنية التي تشهدها مؤسساتهم. كما أنهم يمتلكون معرفة دقيقة بالتحديات التي تواجه تطبيق برامج التحول، والإجراءات التي تتخذها المؤسسات لتطوير الأداء وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وتعد المؤسسات الصحية الحكومية البيئة الأنسب لإجراء هذه الدراسة، نظراً لأنها تمثل المحور الرئيس لتنفيذ برنامج تحول القطاع الصحي، وتشهد عمليات تطوير مستمرة تشمل إعادة هيكلة الخدمات، وتطبيق نماذج الرعاية الصحية الحديثة، وتعزيز الحوكمة، والتحول الرقمي، وتطوير الموارد البشرية. ولذلك فإن دراسة هذه المؤسسات تساهم في تقديم نتائج تعكس الواقع الفعلي لبرامج التحول المؤسسي، وتوفر توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع الصحي. كما أن تنوع الوظائف والتخصصات داخل المؤسسات الصحية يمنح الدراسة بعداً تحليلياً أوسع، حيث يتيح مقارنة وجهات النظر بين القيادات الإدارية والعاملين التنفيذيين، ويساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، الأمر الذي يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

- خصائص مجتمع البحث

يتسم مجتمع البحث بالتنوع في المؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة، والمستويات الوظيفية، والتخصصات الإدارية والصحية والتقنية، وهو ما يمنح الدراسة قدرة أكبر على تحليل البيانات من زوايا متعددة. كما يتميز أفراد المجتمع بخبراتهم في التعامل مع برامج التحول المؤسسي، وتطبيق السياسات التنظيمية الحديثة، واستخدام الأنظمة الرقمية، والمشاركة في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، مما يجعل استجاباتهم أكثر واقعية ودقة.

ويُتوقع أن يساهم هذا التنوع في الحصول على بيانات تعكس مختلف أبعاد التحول المؤسسي داخل القطاع الصحي، كما يسمح بدراسة تأثير الخصائص الديموغرافية والوظيفية في تصورات العاملين حول مستوى التحول المؤسسي ومدى إسهامه في تحقيق

مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات الإدارية في المؤسسات الصحية السعودية.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية باعتبارها الأنسب لقياس أثر التحول المؤسسي على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. ويتميز المنهج الكمي بقدرته على توفير بيانات موضوعية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يساعد في اختبار الفرضيات بشكل علمي دقيق. ومن خلال استخدام أدوات جمع البيانات المعيارية، يمكن التوصل إلى نتائج موثوقة تعكس الواقع المؤسسي للمؤسسات الصحية وتوضح العلاقة بين التحول المؤسسي ومؤشرات الأداء والجودة.

- تصميم الدراسة وأسلوب البحث

تم تصميم الدراسة بأسلوب استقصائي وصفي - تحليلي، يهدف إلى تقييم العلاقة بين التحول المؤسسي ومستهدفات برنامج التحول الصحي. ويتيح التصميم الاستقصائي جمع معلومات دقيقة من مجتمع الدراسة عبر أدوات قياسية، كما يسمح بتحليل الروابط بين المتغيرات المختلفة، مثل الهياكل التنظيمية، والكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات الصحية، والابتكار، والحوكمة المؤسسية. ويعتمد البحث على استمارة استبيان منظمة تضم أسئلة مقننة تقيس آراء المشاركين وتسمح بتجميع البيانات الكمية للتحليل الإحصائي.

- عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية موجهة ضمن المؤسسات الصحية التابعة للقطاع الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية، مع مراعاة تمثيل مختلف مستويات الإدارة والوظائف داخل المؤسسات الصحية. وقد تم تحديد حجم العينة بما يضمن تمثيلاً كافياً لمختلف الفئات الإدارية والفنية، مع التركيز على المديرين التنفيذيين، والمشرفين على الأقسام، والعاملين في التخطيط المؤسسي، حيث يمتلكون معرفة مباشرة بممارسات التحول المؤسسي والبرامج الاستراتيجية. ويهدف اختيار هذه العينة إلى الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تعكس واقع المؤسسات الصحية وتساعد في اختبار الفرضيات بدقة.

- إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم خصيصًا لهذه الدراسة، والذي يحتوي على مقاييس موضوعية لقياس المتغيرات المرتبطة بالتحول المؤسسي، مثل الهيكل التنظيمي، وكفاءة العمليات التشغيلية، وجودة الخدمات، واستخدام التكنولوجيا والابتكار، ومستوى الحوكمة. وقد تم اعتماد استبيان مغلق بأسلوب المقياس اللانق (Likert Scale) لتسهيل تحليل النتائج الإحصائية، وضمان دقة القياس وتوحيد معايير الإجابة. كما تم مراجعة الاستبيان من قبل مجموعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين لضمان صلاحيته وموضوعيته قبل توزيعه على عينة الدراسة.

- طرق تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للمنهج الكمي، مثل التحليل الوصفي لتحديد التوزيعات النسبية للمتغيرات، والتحليل الارتباطي لفحص العلاقة بين التحول المؤسسي ومؤشرات الأداء وجودة الخدمات، بالإضافة إلى استخدام الانحدار الخطي أو التحليل التنبؤي لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. كما تم استخدام برامج إحصائية متخصصة لتسهيل عمليات المعالجة، مثل قياس المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار الفرضيات باستخدام مستويات دلالة محددة لضمان النتائج الدقيقة والمثبتة علميًا. ويهدف هذا التحليل إلى تقديم صورة شاملة وعميقة عن أثر التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي وفق رؤية السعودية 2030.

خطوات جمع البيانات

نظرًا لاعتماد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المنهجية الكمية، فقد تم تصميم خطوات جمع البيانات وفق منهج علمي منظم يهدف إلى الحصول على بيانات كمية دقيقة وموضوعية يمكن تحليلها إحصائيًا للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ويتميز المنهج الكمي بقدرته على قياس اتجاهات وآراء أفراد الدراسة بصورة رقمية، مما يتيح تفسير العلاقات بين المتغيرات والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها بدرجة عالية من الموثوقية.

- إعداد أداة الدراسة

بدأت عملية جمع البيانات بإعداد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة، وذلك بعد مراجعة الأدبيات العلمية الحديثة، والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول المؤسسي وبرنامج تحول القطاع الصحي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030. وقد

صيغت فقرات الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، مع مراعاة الوضوح والدقة والتسلسل المنطقي، بحيث تغطي جميع الجوانب المرتبطة بقياس مستوى التحول المؤسسي ومدى إسهامه في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي. واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح قياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الدراسة، ويُعد من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية، لما يوفره من دقة في قياس الاتجاهات وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

- مراجعة أداة الدراسة والتحقق من ملاءمتها

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، تمت مراجعتها بصورة دقيقة للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح العبارات، وعدم وجود أي غموض أو تكرار قد يؤثر في جودة الاستجابات. كما تم التأكد من ارتباط جميع الفقرات بأبعاد الدراسة، ومن قدرتها على قياس المتغيرات بصورة دقيقة، بما يعزز من جودة الأداة وملاءمتها للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة. وتهدف هذه المرحلة إلى ضمان أن تكون الاستبانة قادرة على جمع بيانات تعكس الواقع الفعلي للتحول المؤسسي داخل المؤسسات الصحية، وأن تحقق مستوى مرتفعًا من الدقة والاتساق، بما يدعم جودة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

- توزيع الاستبانة على أفراد العينة

بعد استكمال إعداد الاستبانة، تم توزيعها على أفراد العينة المختارة من العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية المستهدفة بالدراسة. وتمت عملية التوزيع باستخدام الوسائل المناسبة، سواء من خلال النماذج الإلكترونية أو الاستبانات الورقية، وفقًا لطبيعة بيئة العمل وإجراءات كل مؤسسة.

وروعي أثناء عملية التوزيع توضيح أهداف الدراسة للمشاركين، وشرح آلية الإجابة عن فقرات الاستبانة، والتأكيد على أن المشاركة اختيارية، وأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة للمعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين.

- جمع الاستبانات ومراجعة البيانات

بعد انتهاء الفترة المحددة لاستقبال الاستجابات، جُمعت الاستبانات، ثم خضعت لعملية مراجعة دقيقة للتأكد من اكتمال الإجابات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي. وتم استبعاد أي استبانات غير مكتملة أو تضمنت استجابات غير متسقة قد تؤثر في دقة النتائج.

كما جرى ترميز جميع الإجابات وتحويلها إلى بيانات رقمية وفقاً لدرجات مقياس ليكرت الخماسي، تمهيداً لإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المستخدم في الدراسة، بما يضمن سهولة معالجتها وتحليلها وفق الأساليب العلمية المناسبة.

- إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً

بعد الانتهاء من مراجعة البيانات، أُدخلت جميع الاستجابات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم إعداد قاعدة بيانات متكاملة تتضمن جميع متغيرات الدراسة. ثم أُجريت مجموعة من التحليلات الإحصائية، شملت الإحصاءات الوصفية لوصف خصائص أفراد العينة، واختبارات الصدق والثبات للتحقق من جودة أداة الدراسة، بالإضافة إلى معاملات الارتباط وتحليل الانحدار واختبارات الفرضيات، بهدف قياس أثر أبعاد التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي.

ويسهم هذا الإجراء في توفير نتائج دقيقة وموضوعية تساعد على تفسير العلاقات بين المتغيرات، واستخلاص استنتاجات علمية يمكن الاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير القطاع الصحي.

- الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية

حرص الباحث خلال جميع مراحل جمع البيانات على الالتزام بمبادئ أخلاقيات البحث العلمي، وذلك من خلال الحفاظ على سرية بيانات المشاركين، وعدم استخدام المعلومات إلا للأغراض العلمية، وعدم الإفصاح عن أي بيانات شخصية أو وظيفية قد تؤدي إلى التعرف على هوية المشاركين. كما تم توضيح أهداف الدراسة لجميع أفراد العينة، والتأكيد على أن المشاركة تتم بصورة طوعية، مع احترام حق المشاركين في الانسحاب في أي وقت.

وبشكل الالتزام بهذه المبادئ عنصراً أساسياً في تعزيز مصداقية الدراسة، وزيادة ثقة المشاركين، وضمان الحصول على استجابات صادقة وموضوعية تعكس الواقع الفعلي للتحول المؤسسي في المؤسسات الصحية، بما يساهم في الوصول إلى نتائج

علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في دعم تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أدوات الدراسة

تشكل أدوات الدراسة أحد العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل المتغيرات وفحص الفرضيات. وفي هذه الدراسة التي تعتمد على المنهجية الكمية، تم اختيار أدوات جمع البيانات بعناية لتتناسب مع طبيعة المتغيرات المدروسة، والتي تشمل التحول المؤسسي، كفاءة الأداء المؤسسي، جودة الخدمات الصحية، الابتكار والتقنيات الحديثة، ومستوى الحوكمة في المؤسسات الصحية.

تتمثل الأداة الرئيسة لجمع البيانات في الاستبيان المهيكل، الذي صُمم خصيصًا لهذه الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان بناءً على مراجعة الأدبيات العلمية السابقة، والتقارير الرسمية حول برنامج تحول القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، وكذلك استشارات الخبراء في الإدارة الصحية والتخطيط الاستراتيجي. ويحتوي الاستبيان على أسئلة مقننة تتناول المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بحيث تسمح للمستجيبين بالتعبير عن آرائهم ومستوى إدراكهم لكل جانب من جوانب التحول المؤسسي وتأثيره على أداء المؤسسات الصحية.

اعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت (Likert Scale) بدرجات مختلفة تتراوح بين "موافق بشدة" و"غير موافق بشدة"، مما يسهل تحويل إجابات المشاركين إلى بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية. كما تم تقسيم الاستبيان إلى عدة محاور رئيسية، كل محور يختص بمتغير معين، مما يضمن التركيز والدقة في جمع المعلومات. على سبيل المثال، يحتوي محور الهيكل التنظيمي على أسئلة تتعلق بوضوح المسؤوليات وتناسق الأدوار، بينما يركز محور الجودة على مؤشرات رضا المستفيدين وكفاءة تقديم الخدمات، فيما يعالج محور الابتكار والتقنية مدى تبني المؤسسات للأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة.

قبل البدء في جمع البيانات على نطاق واسع، تم اختبار الاستبيان تجريبيًا (Pilot Test) على عينة صغيرة من العاملين في المؤسسات الصحية للتحقق من وضوح الأسئلة وملاءمتها وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة. وقد أتاح هذا الاختبار تعديل بعض الصياغات وتحسين ترتيب الأسئلة لضمان أقصى درجات الدقة والموضوعية في النتائج النهائية.

اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية لدعم البيانات الأولية، مثل التقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة، والمبادرات الخاصة ببرنامج تحول القطاع الصحي، والبيانات الإحصائية المتاحة عن أداء المؤسسات الصحية. هذه المصادر

سمحت بالتحقق من دقة المعلومات وربط البيانات الميدانية بالمستهدفات الوطنية، كما ساعدت في تعزيز مصداقية الدراسة وإثراء التحليل الكمي. إن اختيار الاستبيان كمصدر رئيسي للبيانات، مع دعم البيانات بالمصادر الثانوية، يمثل وسيلة فعالة لجمع معلومات دقيقة وموضوعية، تمكن الباحث من اختبار الفرضيات وتقديم نتائج علمية موثوقة حول دور التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.

حدود البحث

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على شريحة محددة من الأفراد العاملين في القطاع الصحي، والتي تشمل المديرين التنفيذيين، والمشرفين على الأقسام، والعاملين في التخطيط المؤسسي والإداري داخل المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية. تم اختيار هذه الفئة لأنها تمثل الفاعلين الرئيسيين في عمليات التحول المؤسسي ولديهم القدرة على تقديم معلومات دقيقة وموضوعية حول تأثير التحول على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية. ويُراعى أن تكون العينة ممثلة لجميع مستويات المسؤولية الإدارية والفنية لضمان شمولية النتائج ودقتها، كما أنها توفر وجهات نظر متنوعة تعكس واقع المؤسسات الصحية من مختلف القطاعات الحكومية والخاصة.

- الحدود الزمانية

تحدد هذه الدراسة بفترة زمنية محددة، حيث تُركز على التحولات المؤسسية والتطورات التي حدثت خلال السنوات الأخيرة في سياق برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030، وبالأخص الفترة من 2020 وحتى عام الدراسة الحالي 2026. ويأتي هذا التحديد الزمني نظرًا لأن برنامج التحول الصحي شهد منذ انطلاقه تغييرات استراتيجية وتنظيمية كبيرة، وتوفر هذه الفترة بيانات حديثة تعكس جهود المملكة في تطوير القطاع الصحي وتحقيق مستهدفات رؤية 2030. ويتيح الالتزام بالحد الزمني أيضًا التركيز على التقييم الحالي والموضوعي لمدى نجاح التحول المؤسسي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية.

- الحدود المكانية

تركز الدراسة على المؤسسات الصحية داخل المملكة العربية السعودية، سواء التابعة للقطاع الحكومي أو الخاص، مع مراعاة التنوع الجغرافي بين المدن الكبرى والمناطق المختلفة لضمان تمثيل شامل. ويشمل ذلك المستشفيات والمراكز الصحية والمرافق ذات الصلة التي تشارك في تنفيذ برنامج تحول القطاع الصحي. ويأتي هذا التحديد المكاني بهدف دراسة التحول المؤسسي في سياق البيئة السعودية المحلية، مع الأخذ في الاعتبار السياسات الوطنية، والأنظمة التنظيمية، والثقافة المؤسسية الخاصة بالقطاع الصحي، وهو ما يسمح بتحليل نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق في نفس السياق الوطني.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تُترجم البيانات التي جُمعت من الميدان إلى نتائج علمية تسهم في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. ويعد هذا الفصل تنويجًا لجميع المراحل السابقة، إذ يجمع بين الأساس النظري

والإجراءات المنهجية في صورة تحليل علمي منظم يوضح طبيعة العلاقات التي كشفت عنها الدراسة، ومدى إسهام التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويتضمن هذا الفصل عرضًا منظمًا للبيانات التي تم الحصول عليها من أفراد الدراسة، يلي ذلك تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسمح باستخلاص نتائج دقيقة تعكس واقع الدراسة. ولا يقتصر دور هذا الفصل على عرض النتائج الرقمية، بل يمتد إلى تفسيرها وتحليلها في ضوء الأدبيات العلمية والإطار النظري، مع بيان مدى توافقها أو اختلافها مع نتائج الدراسات السابقة، وتقديم تفسيرات علمية ومنطقية لهذه النتائج، بما يساهم في تعميق الفهم العلمي لموضوع الدراسة.

كما يركز الفصل على إبراز الدلالات التطبيقية للنتائج، من خلال توضيح ما تعكسه من مؤشرات تتعلق بواقع التحول المؤسسي داخل القطاع الصحي، ومدى تأثيره في تحسين الأداء وتحقيق مستهدفات البرامج الوطنية. ويبرز كذلك الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، والفرص التي يمكن استثمارها لتعزيز كفاءة المؤسسات الصحية، بما يساعد متخذي القرار في صياغة سياسات أكثر فاعلية لدعم برامج التحول المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يمثل المخرج النهائي للدراسة، حيث تُبنى عليه الاستنتاجات العلمية والتوصيات التطبيقية التي يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات التحول المؤسسي داخل القطاع الصحي. كما يوفر هذا الفصل قاعدة معرفية يمكن أن يستفيد منها صانعو السياسات والباحثون والمهتمون بتطوير الإدارة الصحية، من خلال تقديم نتائج علمية وتطبيقية تدعم اتخاذ القرارات، وتعزز استدامة برامج التحول، وتساهم في رفع كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق التميز المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تعتبر النتائج الأولية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة البالغة مائتان وخمسة وسبعون مفردة عن تنوع عمري

واضح؛ فالملامح الإحصائية تبرز تصدر الفئة العمرية من ثلاثين إلى أربعين عاماً بنسبة قدرها ثلاثة وعشرون نقطة وستة بالعشرة بالمائة ، وتليها مباشرة الفئة العمرية المتقدمة التي تتجاوز ستين عاماً بنسبة عشرون نقطة وسبعة بالعشرة بالمائة ، وهذا التوزيع المتوازن نسبياً عبر الفئات العمرية المختلفة يمنح الدراسة عمقاً تشاركياً؛ إذ يجمع بين حيوية الكفاءات الشابة وخبرة القيادات المخضرمة داخل المنظومة الصحية؛ فالتباين الطفيف في الآراء ربما يفسره هذا التباين في الأعمار؛ فالأجيال الشابة قد تكون أكثر حماساً للتحول التنظيمي والحلول الرقمية في حين قد تنظر الفئات الأكبر سناً بعين الحذر والتأني؛ مما يضفي صبغة واقعية على استجابات المشاركين ويجعلها معبرة عن بيئة العمل الفعلية بكافة أطيافها.

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.293	-1.302	.147	.026	1.402	3.00	.085	3.03	0	275	العمر
.293	-2.015	.147	.007	.501	1.00	.030	1.50	0	275	الجنس
.293	-.963	.147	-.296	1.260	3.00	.076	3.42	0	275	الدرجة العلمية
.293	-.831	.147	-.678	1.369	4.00	.083	3.67	0	275	تعتمد المؤسسة الصحية خططاً واضحة لإعادة هيكلة العمليات بما يدعم التحول المؤسسي.
.293	-1.135	.147	-.564	1.480	4.00	.089	3.53	0	275	تسهم إعادة تصميم الإجراءات الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة الصحية.
.293	-1.186	.147	-.550	1.460	4.00	.088	3.60	0	275	تتميز الهياكل التنظيمية بالمرونة بما يدعم تحقيق أهداف التحول المؤسسي.
.293	-1.135	.147	-.559	1.469	4.00	.089	3.58	0	275	يسهم التحول التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة تقديمها.

275	0	3.61	.084	4.00	1.387	-574	.147	-1.000	.293	تعتمد المؤسسة الصحية على الحلول الرقمية لدعم العمليات الإدارية والسريرية.
275	0	3.60	.083	4.00	1.377	-560	.147	-1.031	.293	يسهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين سرعة ودقة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.
275	0	3.58	.087	4.00	1.449	-549	.147	-1.145	.293	تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين جودة القرارات الإدارية والصحية.
275	0	3.48	.094	4.00	1.557	-470	.147	-1.358	.293	يسهم التكامل بين الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التحول المؤسسي.
275	0	3.52	.080	4.00	1.330	-429	.147	-1.094	.293	توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لإعداد العاملين للتكيف مع متطلبات التحول المؤسسي.
275	0	3.53	.088	4.00	1.466	-460	.147	-1.276	.293	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التغيير المؤسسي.
275	0	3.55	.086	4.00	1.432	-539	.147	-1.111	.293	تسهم القيادة الإدارية في دعم ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسة الصحية.
275	0	3.54	.091	4.00	1.517	-526	.147	-1.266	.293	يساعد تطوير مهارات العاملين على تعزيز نجاح مبادرات التحول المؤسسي.

أسهم التحول المؤسسي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة.	275	0	3.60	.082	4.00	1.359	-.548	.147	-1.003	.293
ساعد التحول المؤسسي في رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية.	275	0	3.69	.082	4.00	1.355	-.623	.147	-.970	.293
أسهم التحول المؤسسي في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستدامة التشغيلية.	275	0	3.53	.089	4.00	1.475	-.542	.147	-1.176	.293
أدى التحول المؤسسي إلى تعزيز قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.	275	0	3.53	.093	4.00	1.548	-.511	.147	-1.321	.293
أرى أن التحول المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.	275	0	3.51	.086	4.00	1.420	-.434	.147	-1.211	.293

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

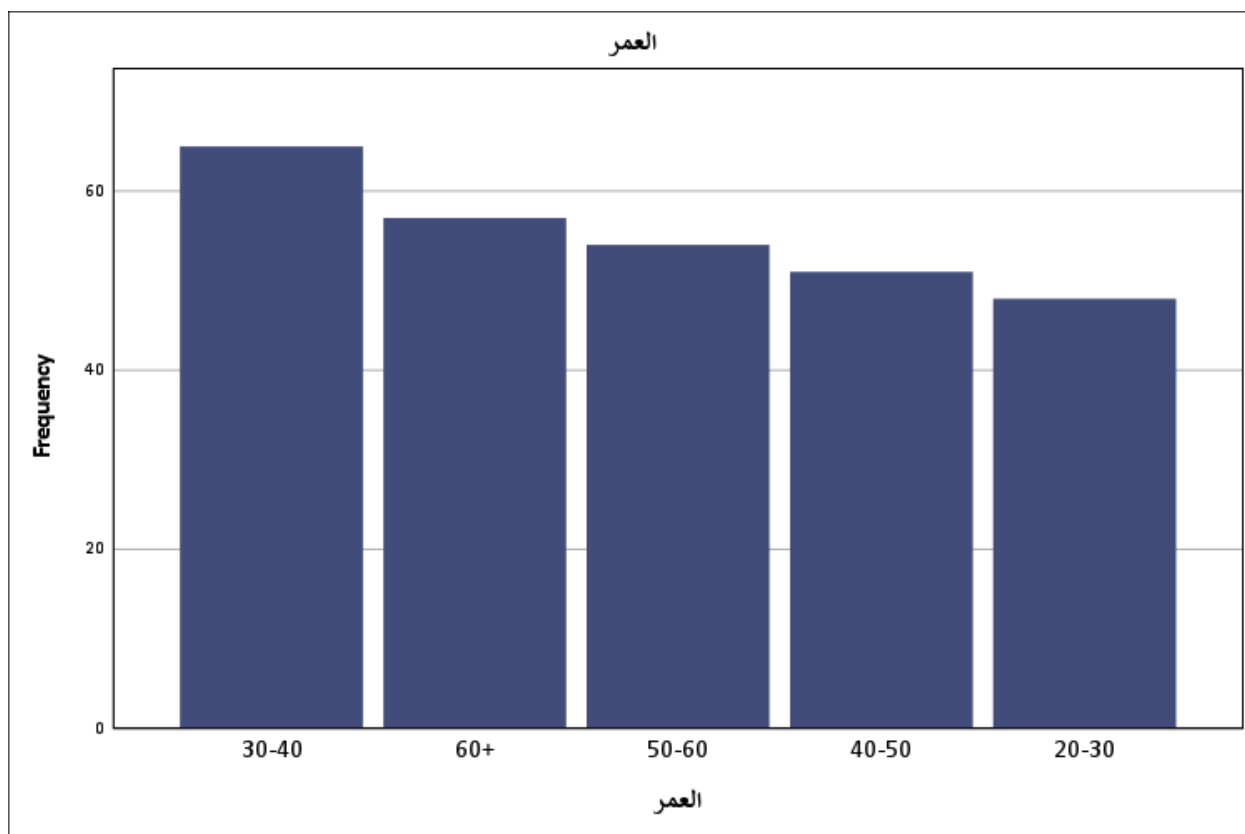
• عمر المشاركين في التجربة

تظهر القراءة الإحصائية المعمقة لمتغير العمر تنوعاً ديموغرافياً لافتاً ومتوازناً بين الكوادر البشرية في المؤسسة الصحية؛ حيث

تصدرت الفئة العمرية الشابة من ثلاثين إلى أربعين عاماً المرتبة الأولى بواقع خمسة وستين مشاركاً ونسبة ثلاثة وعشرين نقطة وستة بالعشرة بالمائة من إجمالي العينة ؛ وتلتها مباشرة الفئة العمرية المتقدمة التي تتجاوز ستين عاماً بمجموع سبعة وخمسين فرداً ونسبة عشرين نقطة وسبعة بالعشرة بالمائة ؛ في حين تقاربت بقية الفئات العمرية الأخرى متمثلة في الفئة من خمسين إلى ستين عاماً بنسبة تسعة عشر نقطة وستة بالعشرة بالمائة ، ثم الفئة من أربعين إلى خمسين عاماً بنسبة ثمانية عشر نقطة وخمسة بالعشرة بالمائة ، وأخيراً الفئة الناشئة من عشرين إلى ثلاثين عاماً بنسبة سبعة عشر نقطة وخمسة بالعشرة بالمائة ؛ وهذا التوزيع المتناسق عبر الفئات العمرية المختلفة يمنح الدراسة بعداً تشاركياً متكاملأً؛ إذ يجمع بين حيوية وتطلعات الكفاءات الشابة وبين خبرة وحكمة القيادات المخضرة داخل المنظومة؛ وبما أن المتوسط الحسابي استقر عند ثلاثة نقاط وثلاثة بالمائة وبانحراف معياري قدره نقطة وأربعمئة واثنين بالألف ؛ فإن هذا التشتت النسبي في الآراء قد يفسره التباين الطبيعي في النظرة نحو آليات التطوير؛ فالأجيال الأكثر شباباً ربما تكون أكثر حماساً لتبني الأنظمة الرقمية والذكاء الاصطناعي بينما قد تنظر الفئات الأكبر سناً بعين الحذر والتأني؛ مما يضفي صبغة واقعية على استجابات المشاركين ويجعلها معبرة عن بيئة العمل الفعلية بكافة أطيافها .

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
30-40	65	23.6	23.6	23.6	Valid
60+	57	20.7	20.7	44.4	
50-60	54	19.6	19.6	64.0	
40-50	51	18.5	18.5	82.5	
20-30	48	17.5	17.5	100.0	
Total	275	100.0	100.0		

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

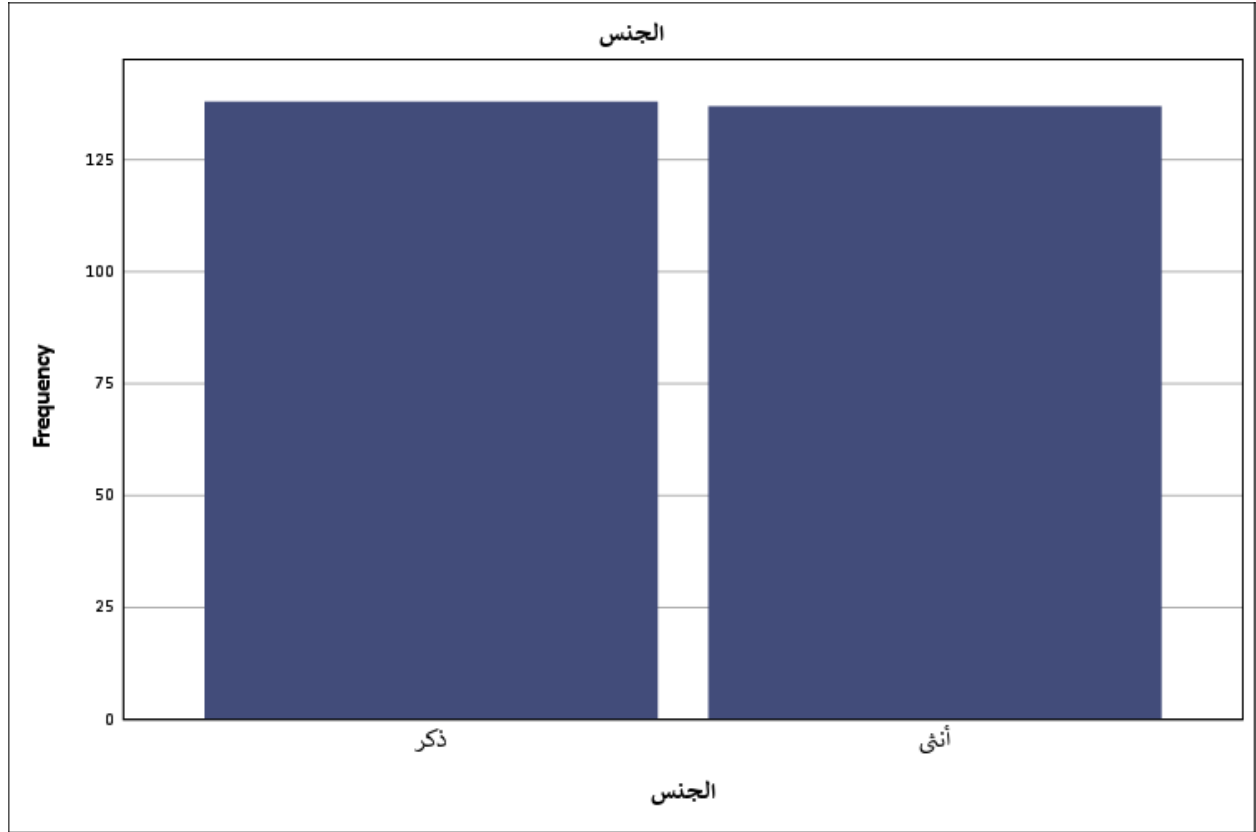
• جنس المشاركين في التجربة

تظهر البيانات المستخلصة توازناً دقيقاً وغير مسبوق في توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس؛ حيث بلغت نسبة الذكور خمسون نقطة واثنين بال عشرة بالمائة بواقع مائة وثمانية وثلاثون مشاركاً ، بينما شكلت الإناث تسعة وأربعون نقطة وثمانية بال عشرة بالمائة بمجموع مائة وسبعة وثلاثون مشاركة ؛ وهذا التقارب الرقمي الكبير يلغي أي تحيز محتمل في النتائج قد يعزى للنوع الاجتماعي؛ فالبيئة الصحية المعاصرة باتت تعتمد على مساهمة حيوية متكافئة بين الجنسين في مجالات الإدارة والخدمات السريرية؛ ويبدو أن التقارب في وجهات النظر حول آليات التحول المؤسسي يعكس ثقافة تنظيمية موحدة يتشربها العاملون بغض النظر عن جنسهم؛ فالأدوار الوظيفية المتشابهة داخل المستشفيات والمراكز الصحية تفرض تحديات مشتركة وتطلعات متماثلة؛ مما يفسر التوافق الإحصائي والانسجام البادي في بقية محاور استبانة الدراسة.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
50.2	50.2	50.2	138	ذكر	Valid

100.0	49.8	49.8	137	أنثى	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس



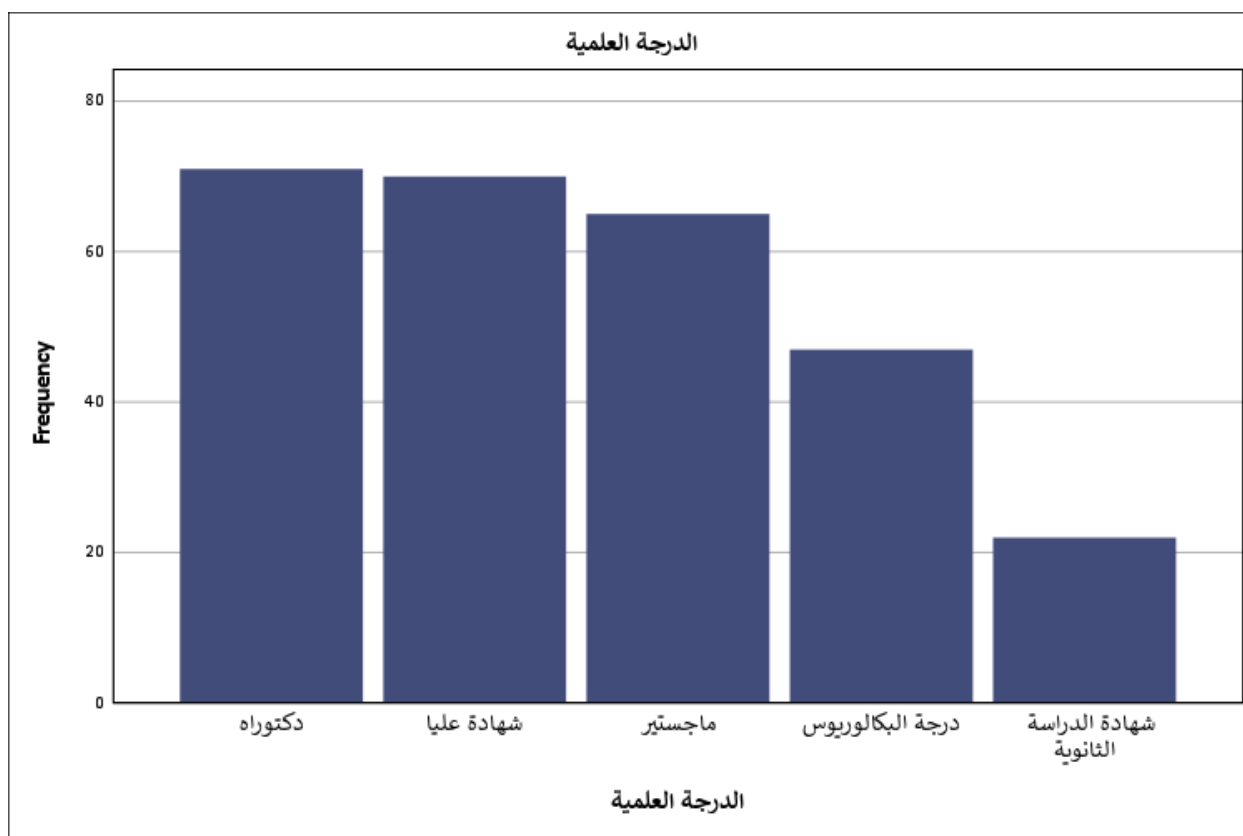
شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

• الدرجة العلمية

يكشف التوزيع التكراري للمستوى التعليمي عن قاعدة علمية صلبة ومرتفعة للغاية بين العاملين في القطاع الصحي المستهدف؛ إذ حازت فئة حملة شهادة الدكتوراه على المرتبة الأولى بنسبة خمسة وعشرون نقطة وثمانية بال عشرة بالمائة ، وتلتها الشهادات العليا الأخرى بنسبة خمسة وعشرون نقطة وخمسة بال عشرة بالمائة ، ثم حملة الماجستير بنسبة ثلاثة وعشرون نقطة وستة بال عشرة بالمائة ؛ وهذا يشير إلى أن أكثر من ثلثي عينة الدراسة يمتلكون مؤهلات علمية متقدمة؛ مما يرفع من جودة الردود وصداقيتها؛ فالأفراد الذين يمتلكون هذا المستوى المعرفي لديهم قدرة أعلى على فهم متطلبات رؤية السعودية عشرين ثلاثين واستيعاب استراتيجيات إعادة الهيكلة؛ وربما يفسر هذا الوعي الأكاديمي المرتفع الميل العام نحو تأييد الحلول الرقمية والذكاء الاصطناعي؛ فالتعليم العالي يعزز من مرونة التفكير ويقلل من مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
25.8	25.8	25.8	71	دكتوراه	Valid
51.3	25.5	25.5	70	شهادة عليا	
74.9	23.6	23.6	65	ماجستير	
92.0	17.1	17.1	47	درجة البكالوريوس	
100.0	8.0	8.0	22	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



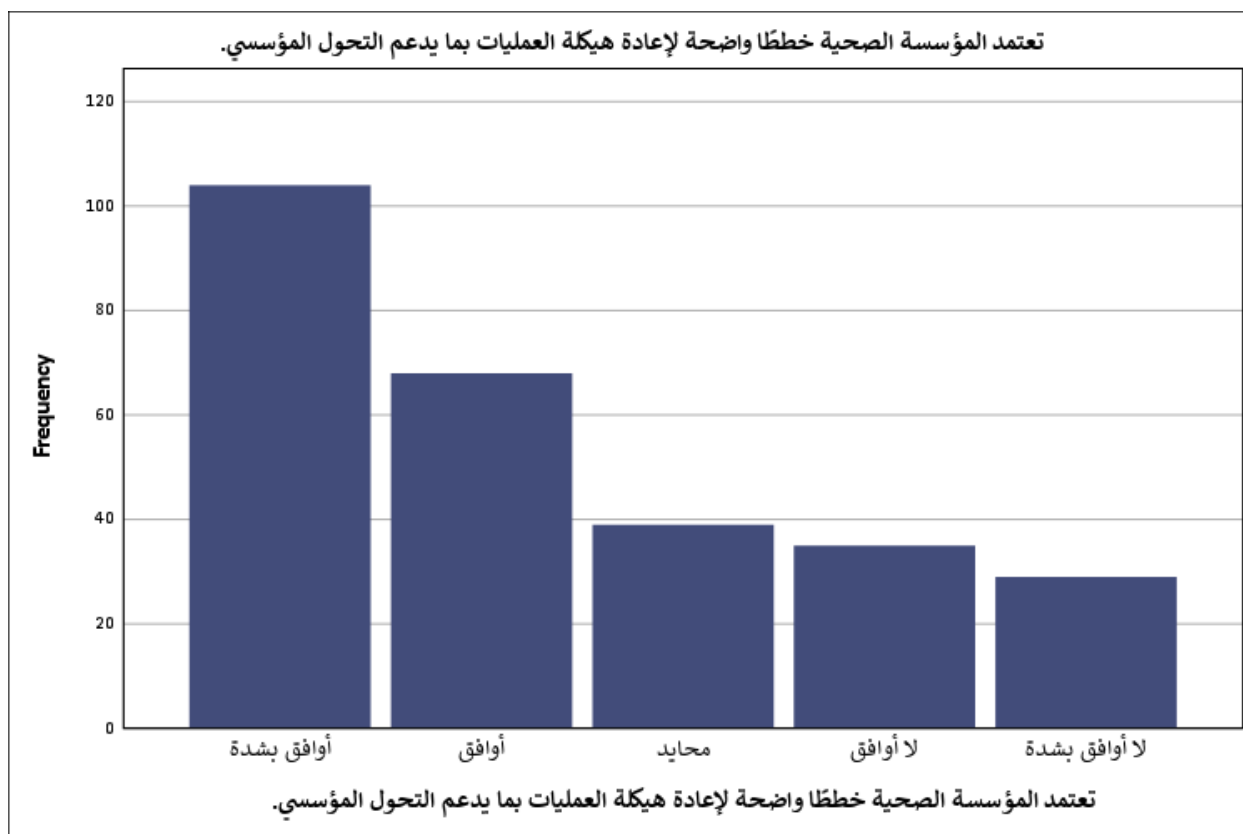
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تعتمد المؤسسة الصحية خططاً واضحة لإعادة هيكلة العمليات بما يدعم التحول المؤسسي.

تحظى هذه العبارة بمستوى تأييد مرتفع بين أفراد العينة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات ثلاثة نقاط وسبعة وستون بالعمئة ، بوساط حسابي يميل بوضوح نحو خيار أوافق ؛ وسجلت فئة أوافق بشدة النسبة الأعلى بنحو ثمانية وثلاثون نقطة تقريباً ؛ إلا أن الانحراف المعياري البالغ نقطة وواحدة وثلاثون وتسعة وستون بالألف يشير إلى وجود تشتت نسبي في الآراء ؛ فهناك فئة لا يستهان بها أبدت عدم موافقتها ؛ وربما يعود هذا التباين إلى الاختلاف في مدى ملائمة هذه الخطط للواقع اليومي للعاملين؛ فالقيادات العليا قد ترى الخطط واضحة ومكتوبة على الورق بينما قد يشعر الموظفون التنفيذيون بوجود فجوة في التطبيق الفعلي؛ ويتطلب هذا التباين تعزيز قنوات التواصل الداخلي لشرح أهداف إعادة الهيكلة وجعلها ملموسة للجميع لضمان انخراطهم الكامل في مسيرة التحول.

تعتمد المؤسسة الصحية خططاً واضحة لإعادة هيكلة العمليات بما يدعم التحول المؤسسي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.8	37.8	37.8	104	أوافق بشدة	Valid
62.5	24.7	24.7	68	أوافق	
76.7	14.2	14.2	39	محايد	
89.5	12.7	12.7	35	لا أوافق	
100.0	10.5	10.5	29	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة الصحية خططاً واضحة لإعادة هيكلة العمليات بما يدعم التحول المؤسسي.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة الصحية خططاً واضحة لإعادة هيكلة العمليات بما يدعم التحول المؤسسي.

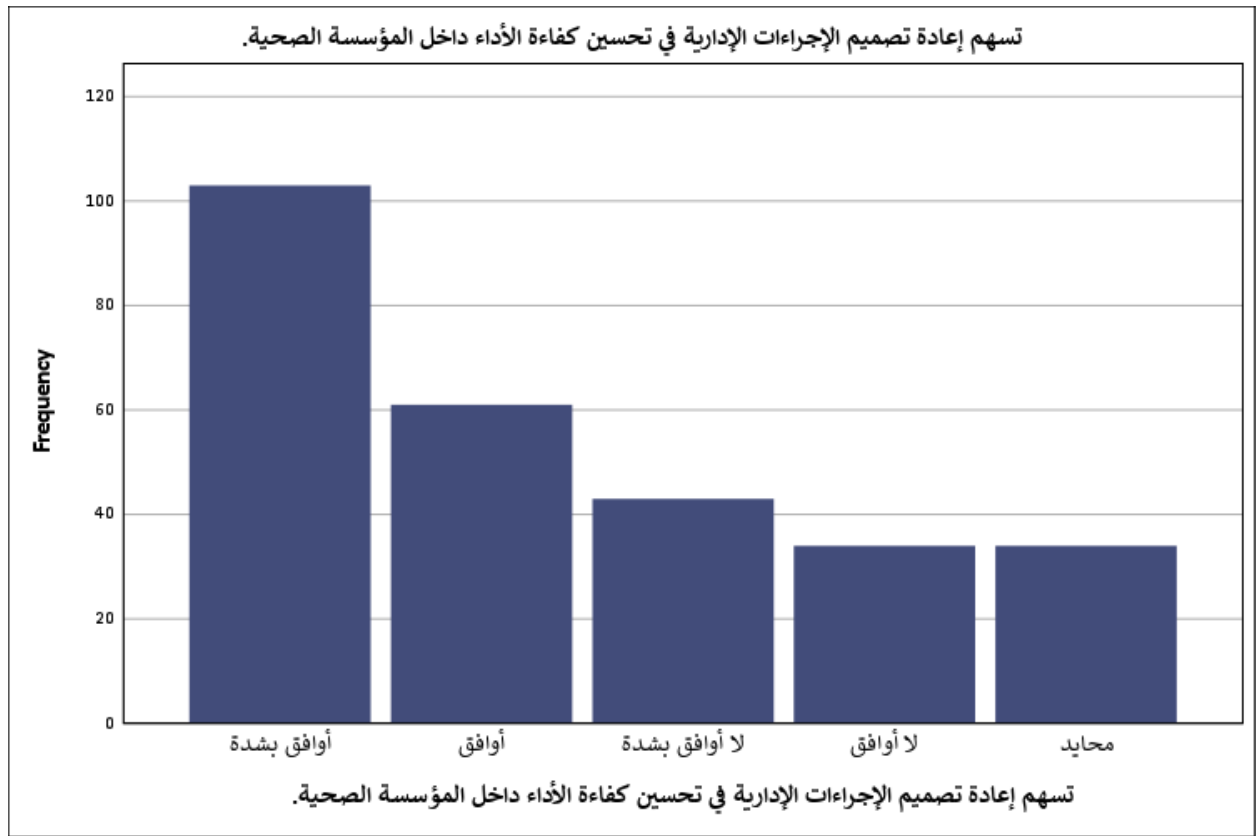
• تسهم إعادة تصميم الإجراءات الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة الصحية.

يتضح من القراءة الإحصائية لهذه الفقر أن هناك قناعة عامة بجدوى هندسة الإجراءات؛ فقد استقر المتوسط الحسابي عند ثلاثة نقاط وثلاثة وخمسون بالغ مئة ، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً يقترب من نقطة ونصف ؛ وهذا التشتت يعكس تبايناً في التقييم الفعلي لنتائج إعادة التصميم؛ فالبعض يرى الأثر إيجابياً ومباشراً في تقليص البيروقراطية بينما يحتمل أن يكون البعض الآخر قد واجه صعوبات تشغيلية مؤقتة جراء تبني الإجراءات الجديدة؛ فالتحول من الأنظمة التقليدية إلى العمليات المطورة قد يصحبه ارتباك أولي في توزيع المهام؛ مما يفسر حصول خيار لا أوافق بشدة على نسبة خمسة عشر نقطة وستة بالعشرة بالمائة ؛ فالواقع العملي يفرض فترات تكيف تختلف من قسم طبي لآخر؛ مما يستدعي المتابعة المستمرة والدعم اللوجستي المستدام لتبسيط هذه العمليات الإدارية.

تسهم إعادة تصميم الإجراءات الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة الصحية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	103	37.5	37.5	37.5

59.6	22.2	22.2	61	أوافق
75.3	15.6	15.6	43	لا أوافق بشدة
87.6	12.4	12.4	34	لا أوافق
100.0	12.4	12.4	34	محايد
	100.0	100.0	275	Total

جدول 6: التحليل الإحصائي لمساهمة إعادة تصميم الإجراءات الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة الصحية.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساهمة إعادة تصميم الإجراءات الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة الصحية.

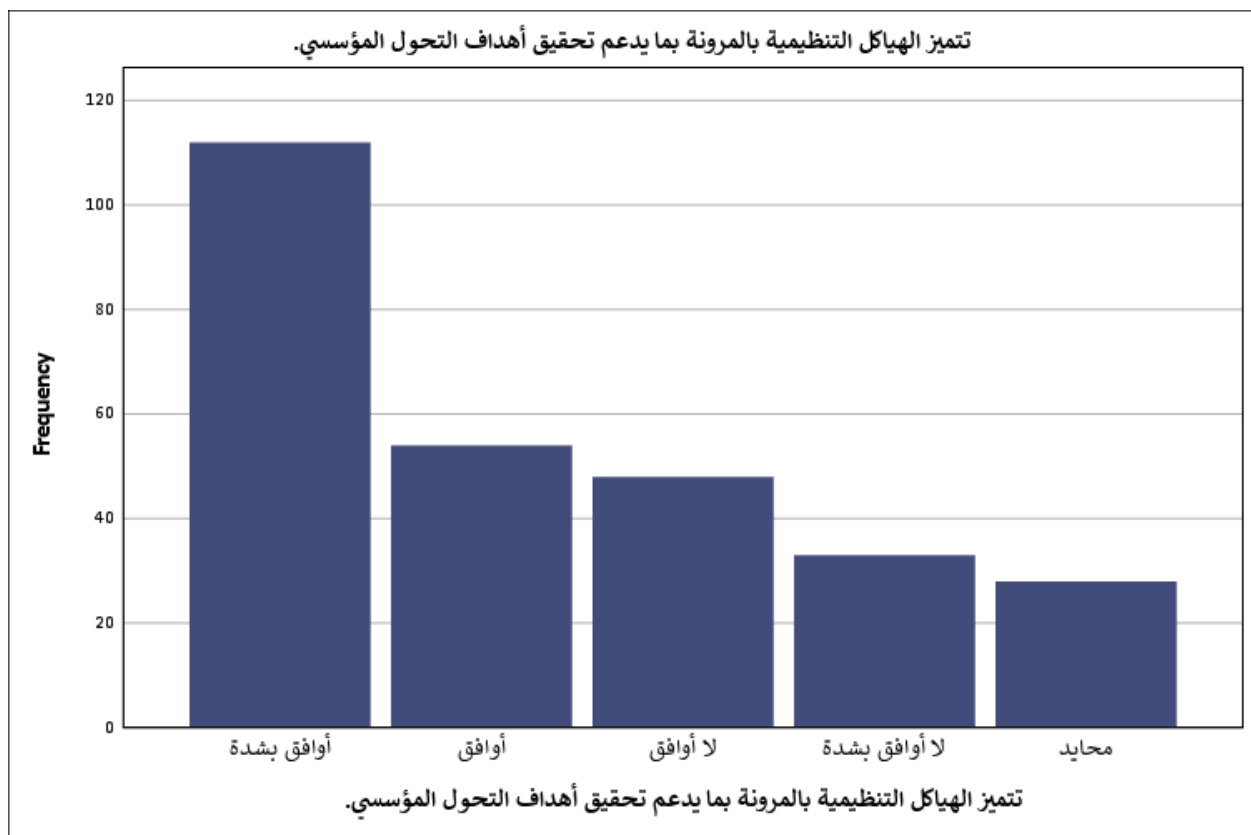
• تتميز الهياكل التنظيمية بالمرونة بما يدعم تحقيق أهداف التحول المؤسسي.

تشير المعطيات الرقمية إلى ميل عام نحو الموافقة على مرونة الهياكل التنظيمية؛ إذ سجل المتوسط الحسابي قيمة قدرها ثلاثة نقاط وستون بالعمدة ، مدعوماً بنسبة موافقة شديدة بلغت أربعون نقطة وسبعة بالعشرة بالمائة ؛ فالمرونة تعد ركيزة أساسية لمواكبة التغيرات المتسارعة في القطاع الصحي؛ بيد أن الانحراف المعياري المقدر بنقطة وستة وأربعون بالعمدة يبرز انقساماً واضحاً في وجهات النظر ؛ فربما تعاني بعض الأقسام من جمود في الصلاحيات أو تداخل في المسؤوليات يحد من قدرتها على

الاستجابة السريعة؛ ويبدو أن الهياكل التقليدية لم تختفِ تماماً بل لا تزال تلقي بظلالها على بعض العمليات؛ مما يتطلب الانتقال نحو نماذج تنظيمية أكثر ديناميكية تعتمد على فرق العمل المتقاطعة وتفويض الصلاحيات لدعم اتخاذ القرار بفعالية.

تتميز الهياكل التنظيمية بالمرونة بما يدعم تحقيق أهداف التحول المؤسسي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	112	40.7	40.7	40.7	Valid
أوافق	54	19.6	19.6	60.4	
لا أوافق	48	17.5	17.5	77.8	
لا أوافق بشدة	33	12.0	12.0	89.8	
محايد	28	10.2	10.2	100.0	
Total	275	100.0	100.0		

جدول 7 : التحليل الإحصائي لتمييز الهياكل التنظيمية بالمرونة بما يدعم تحقيق أهداف التحول المؤسسي.



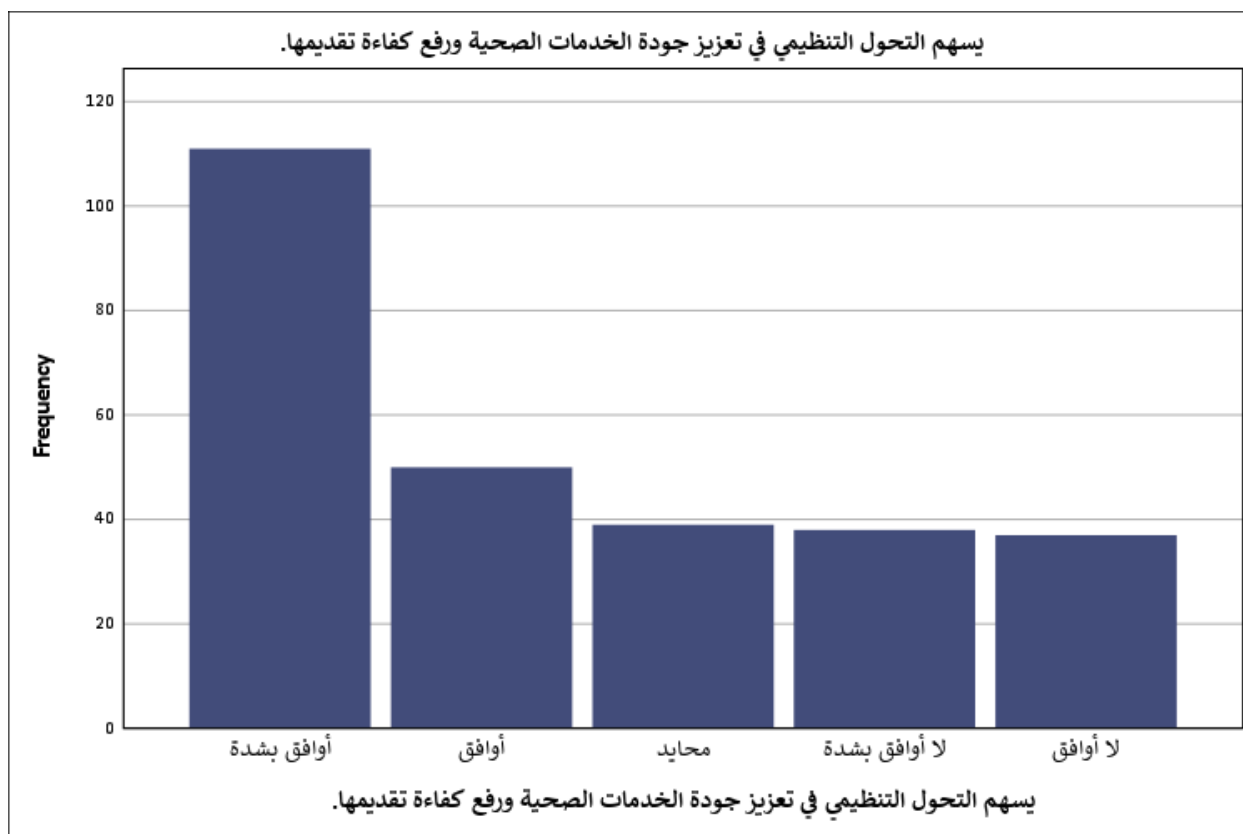
شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتمييز الهياكل التنظيمية بالمرونة بما يدعم تحقيق أهداف التحول المؤسسي.

- يسهم التحول التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة تقديمها.

تعكس النتائج الإحصائية حساً إيجابياً عاماً تجاه مخرجات التحول التنظيمي؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي لآراء المشاركين ثلاثة نقاط وثمانية وخمسون بالغ مئة ، واختار أربعون نقطة وأربعة بالعشرة بالمائة خيار أوافق بشدة ؛ وهذا يبرهن على وعي الكوادر الطبية والإدارية بالارتباط الوثيق بين البيئة التنظيمية وجودة الرعاية المقدمة للمرضى؛ ومع ذلك فإن تشتت الآراء المعبر عنه بالانحراف المعياري البالغ نقطة وستة وأربعون وتسعة بالعشرة بالمائة يظهر أن ثمار التحول قد لا تكون قد وصلت بالتساوي إلى جميع المستويات ؛ فربما لا تزال بعض الوحدات الصحية تعاني من ضغط العمل أو نقص في الموارد يمنعها من تلمس هذا التحسن؛ مما يستوجب توزيعاً عادلاً لجهود التطوير وضمان شموليتها لكافة المرافق.

يسهم التحول التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة تقديمها.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.4	40.4	40.4	111	أوافق بشدة	Valid
58.5	18.2	18.2	50	أوافق	
72.7	14.2	14.2	39	محايد	
86.5	13.8	13.8	38	لا أوافق بشدة	
100.0	13.5	13.5	37	لا أوافق	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة التحول التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة تقديمها.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة التحول التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة تقديمها.

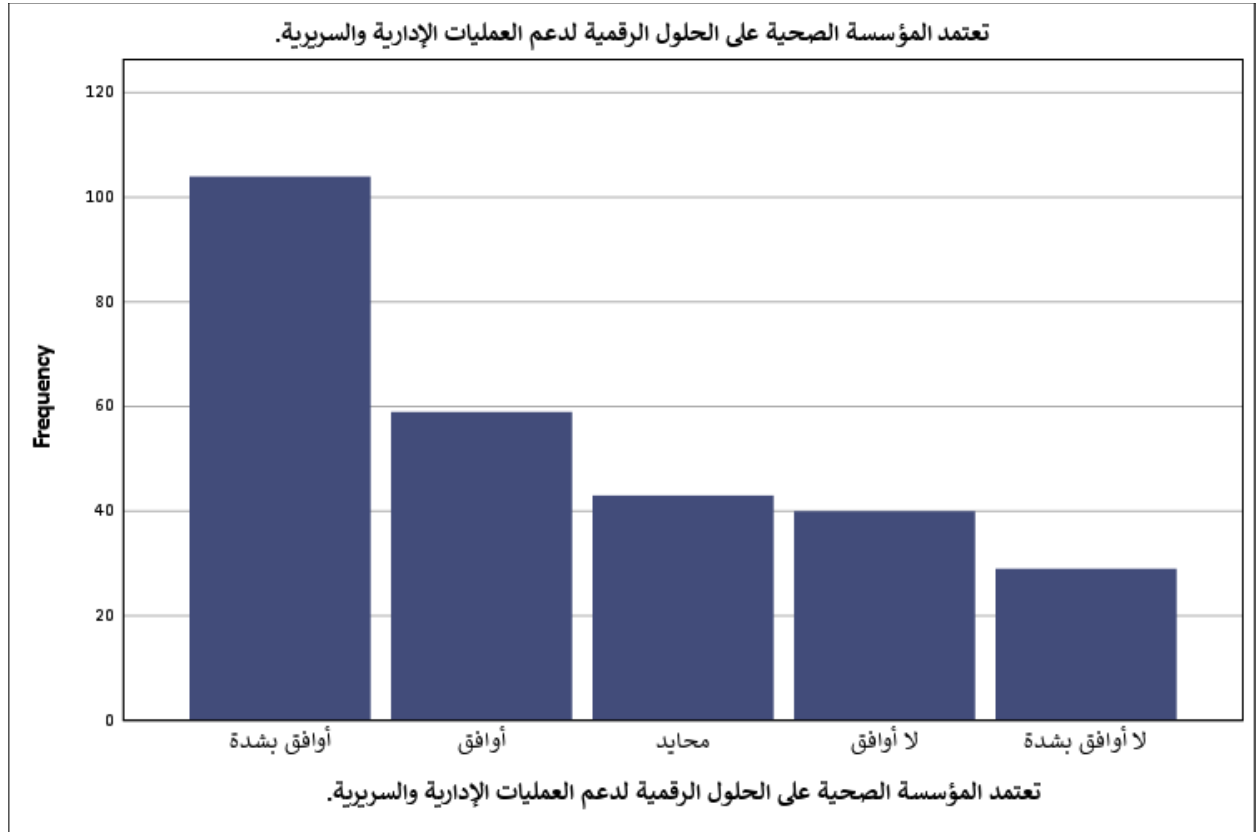
• تعتمد المؤسسة الصحية على الحلول الرقمية لدعم العمليات الإدارية والسريية.

يبرز التحليل الإحصائي توجهاً قوياً نحو الرقمنة؛ حيث حصدت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ ثلاثة نقاط وواحد وستون بالغ مئة ، وسجل خيار أوافق بشدة نسبة ثمانية وثلاثون نقطة تقريباً ؛ وهذا يتسق تماماً مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية للمملكة؛ إلا أن الانحراف المعياري المقدر بنقطة وثمانية وثلاثون بالغ مئة ينبها إلى وجود تفاوت في البنية التحتية التقنية بين الأقسام المختلفة ؛ فبينما قد تشهد العمليات الإدارية أتمتة كاملة ربما لا تزال بعض العمليات السريية تعتمد على النظم الورقية أو الهجينة؛ ويحتمل أن يواجه الممارسون الصحيون تحديات تتعلق باستقرار الأنظمة أو سهولة استخدامها؛ مما يدعو إلى تكثيف الدعم التقني وتحديث البرمجيات لتلبي الاحتياجات الفعلية بدقة وسلاسة.

تعتمد المؤسسة الصحية على الحلول الرقمية لدعم العمليات الإدارية والسريية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	104	37.8	37.8	37.8	Valid
أوافق	59	21.5	21.5	59.3	

74.9	15.6	15.6	43	محايد
89.5	14.5	14.5	40	لا أوافق
100.0	10.5	10.5	29	لا أوافق بشدة
	100.0	100.0	275	Total

جدول 9: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة الصحية على الحلول الرقمية لدعم العمليات الإدارية والسريية.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة الصحية على الحلول الرقمية لدعم العمليات الإدارية والسريية.

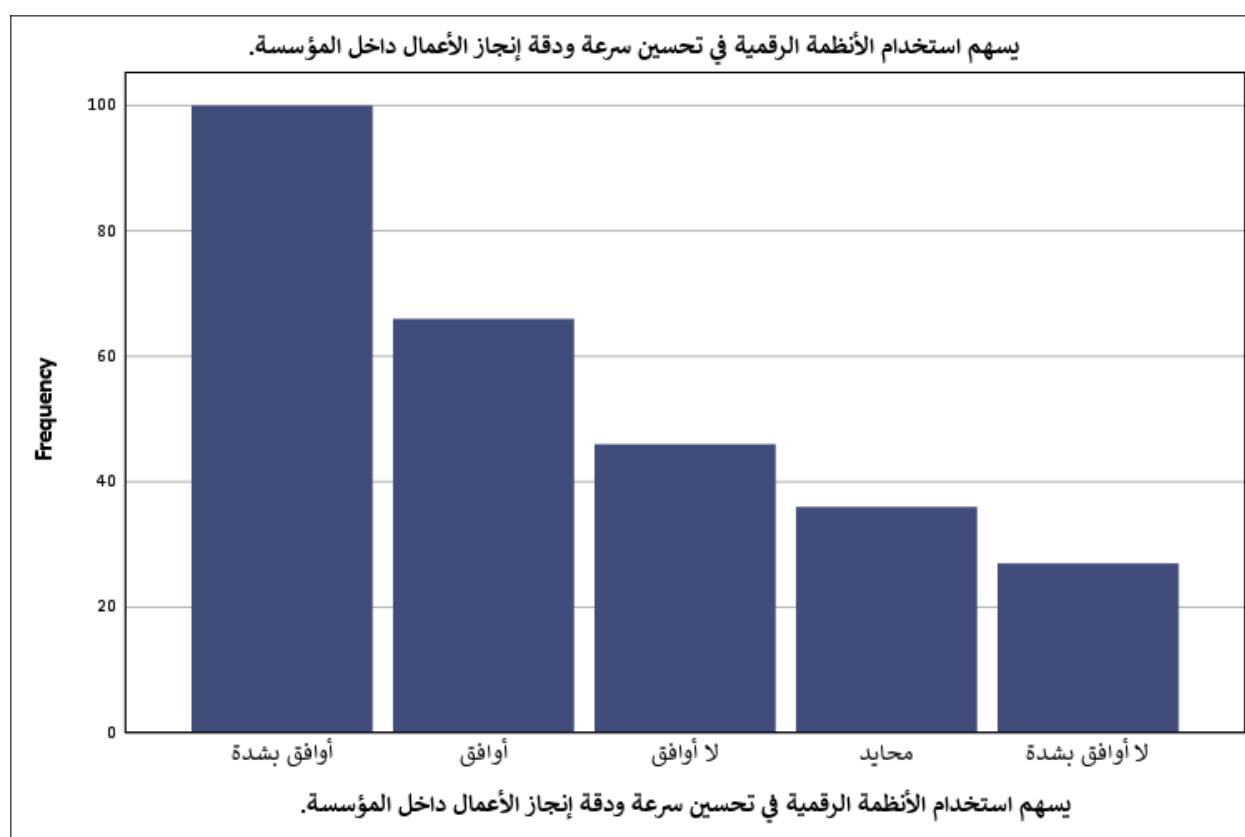
• يسهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين سرعة ودقة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.

تتلاقى الآراء بشكل ملحوظ حول الفوائد المباشرة للتكنولوجيا؛ فقد حققت العبارة متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة نقاط وستون بالغ مئة ، واستأثر خيار أوافق بشدة بحصة قدرها مائة تكرار من إجمالي العينة ؛ وهذا يؤكد أن التحول الرقمي ليس مجرد شعار بل هو أداة عملية يلمس الموظفون أثرها في اختصار الوقت وتقليل الأخطاء البشرية؛ ولكن التشتت الملحوظ عبر الانحراف المعياري البالغ نقطة وسبعة وثلاثون بالمائة يشي بأن كفاءة النظام ترتبط بمهارة المستخدم ومدى مواءمة النظام لمهامه ؛ فالموظف الذي لم يتلق تدريباً كافياً قد يرى النظام الرقمي عبئاً يزيد من وقت الإنجاز بدلاً من تقليصه؛ مما يستدعي التركيز

الشديد على واجهات الاستخدام وسهولة التطبيق.

يسهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين سرعة ودقة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	100	36.4	36.4	36.4	Valid
أوافق	66	24.0	24.0	60.4	
لا أوافق	46	16.7	16.7	77.1	
محايد	36	13.1	13.1	90.2	
لا أوافق بشدة	27	9.8	9.8	100.0	
Total	275	100.0	100.0		

جدول 10: التحليل الإحصائي لمساهمة استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين سرعة ودقة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.



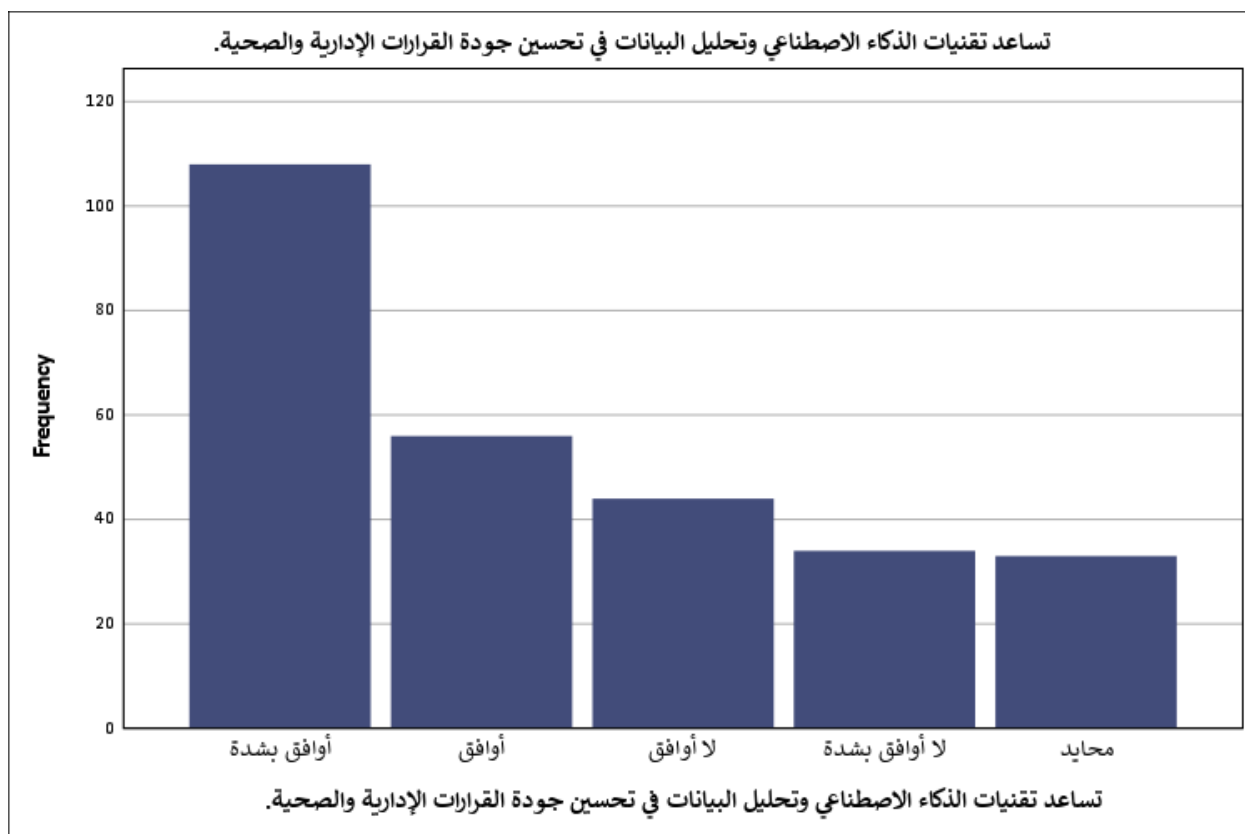
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لمساهمة استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين سرعة ودقة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.

- تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين جودة القرارات الإدارية والصحية.

تبين الأرقام تطلعاً كبيراً نحو توظيف الذكاء الاصطناعي؛ إذ وصل المتوسط الحسابي إلى ثلاثة نقاط وثمانية وخمسون بالغ مئة ، ونسبة موافقة قوية بلغت تسعة وثلاثون نقطة وثلاثة بالعشرة بالمائة للفئة الأعلى ؛ والقرارات المبنية على البيانات تقلل من التخمين الشخصي وتدعم الطب القائم على البراهين؛ غير أن الانحراف المعياري المرتفع البالغ نقطة وأربعة وأربعون بالمائة يعكس خوفاً أو عدم دراية كاملة بآليات هذه التقنيات المتقدمة ؛ فربما ينظر بعض الممارسين للذكاء الاصطناعي كتهديد للأدوار التقليدية أو يشككون في دقة الخوارزميات؛ مما يتطلب نشر الوعي العلمي وعرض نماذج تطبيقية ناجحة تثبت أن التقنية عامل تمكين ومساعد وليست بديلاً عن الحكمة الإنسانية والخبرة الطبية.

تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين جودة القرارات الإدارية والصحية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.3	39.3	39.3	108	أوافق بشدة	Valid
59.6	20.4	20.4	56	أوافق	
75.6	16.0	16.0	44	لا أوافق	
88.0	12.4	12.4	34	لا أوافق بشدة	
100.0	12.0	12.0	33	محايد	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساعدة تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين جودة القرارات الإدارية والصحية.



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساعدة تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين جودة القرارات الإدارية والصحية.

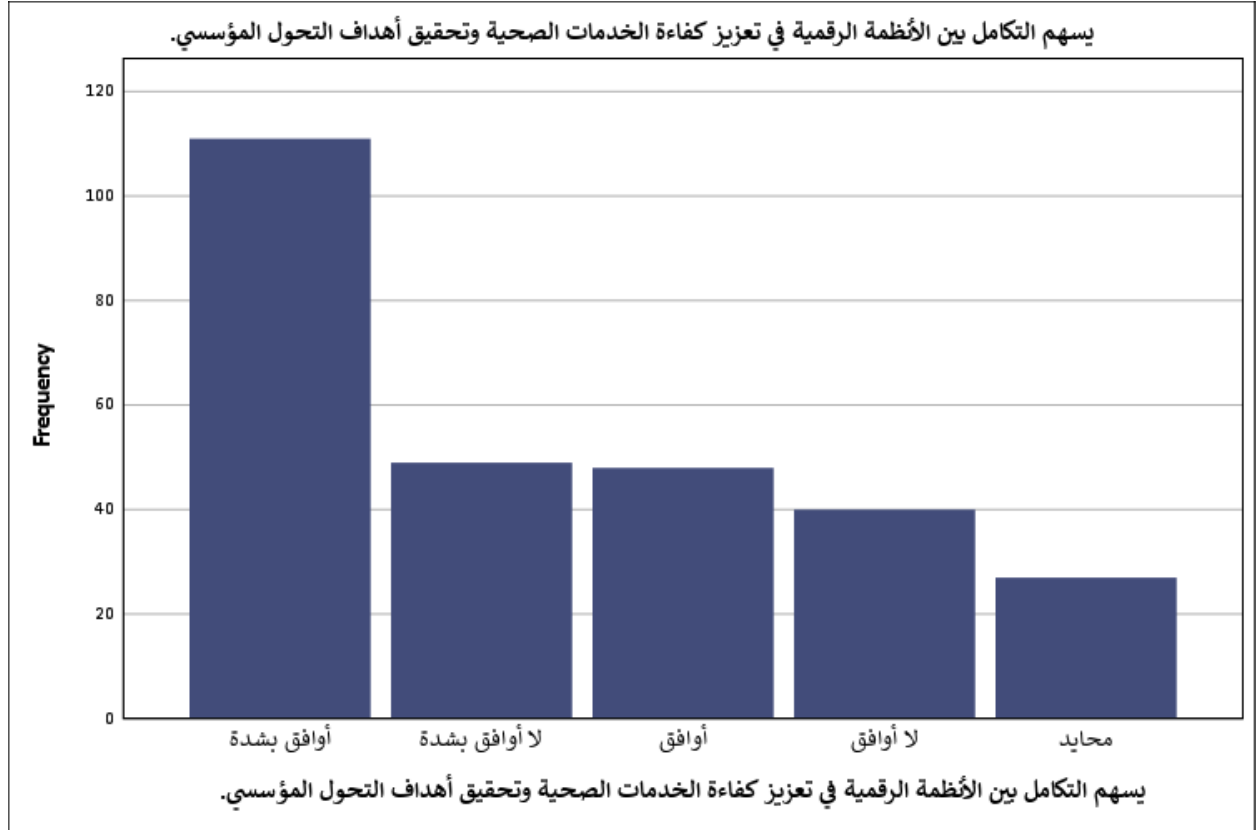
• يسهم التكامل بين الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التحول المؤسسي.

يسجل المتوسط الحسابي هنا قيمة ثلاثة نقاط وثمانية واربعون بالغ مئة ، مع انحراف معياري مرتفع يصل إلى نقطة وخمسة وخمسون بالغ مئة ؛ وهذا التشتت الحاد يضع اليد على معضلة تقنية شائعة وهي جزر البيانات المنعزلة؛ فالأنظمة قد تكون فعالة بشكل منفرد لكن غياب الربط الشامل والكامل بينها يحد من قيمتها المضافة؛ فالطبيب قد يحتاج للتنقل بين عدة برامج للوصول لملف المريض؛ مما يفسر تزايد نسبة غير الموافقة ؛ ويبدو أن المؤسسة تحتاج بصفة عاجلة إلى معايير موحدة للملفات الصحية وتبني نظم متكاملة تضمن تدفق المعلومات بسلاسة وعفوية بين كافة المعامل والأقسام لرفع كفاءة الرعاية الصحية.

يسهم التكامل بين الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التحول المؤسسي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	111	40.4	40.4	40.4	Valid
لا أوافق بشدة	49	17.8	17.8	58.2	

75.6	17.5	17.5	48	أوافق
90.2	14.5	14.5	40	لا أوافق
100.0	9.8	9.8	27	محايد
	100.0	100.0	275	Total

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة التكامل بين الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التحول المؤسسي.



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة التكامل بين الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التحول المؤسسي.

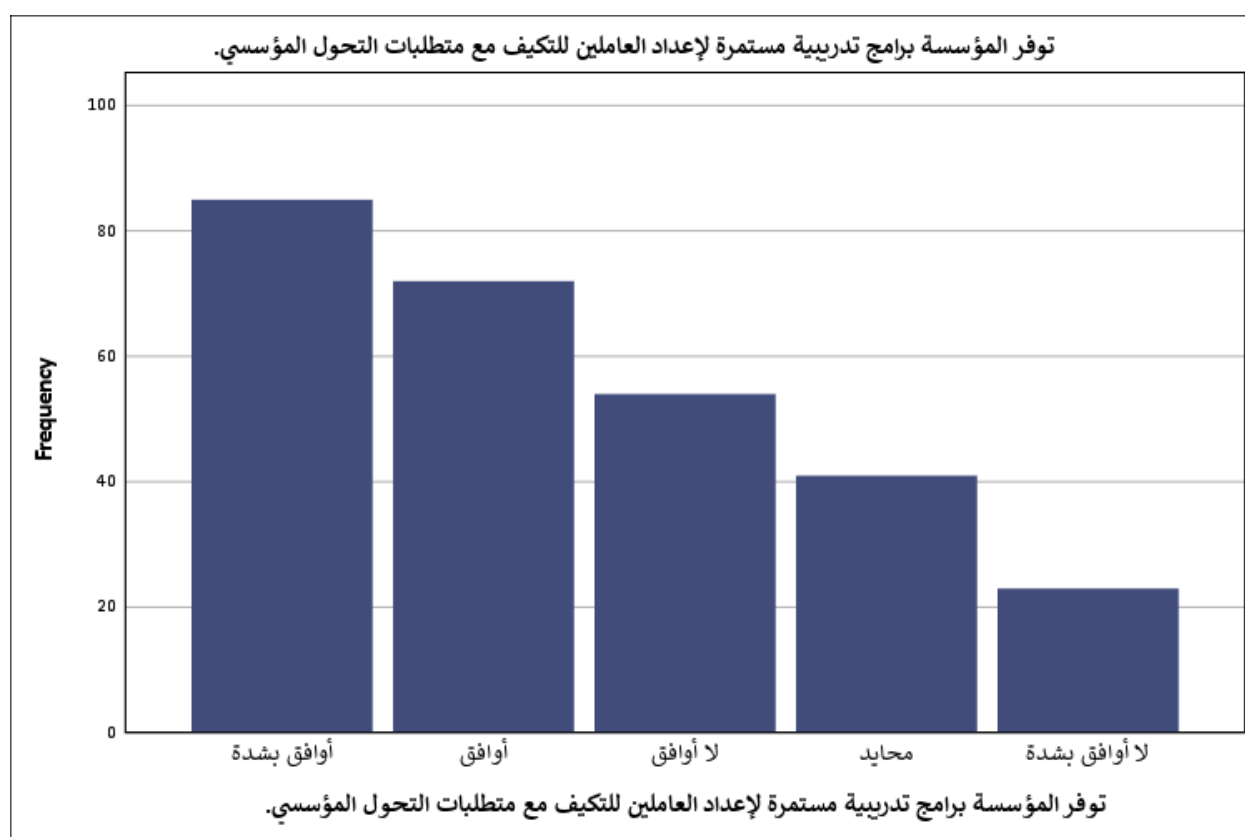
- توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لإعداد العاملين للتكيف مع متطلبات التحول المؤسسي.

تشير الإحصاءات الوصفية إلى متوسط حسابي قدره ثلاثة نقاط واثنين وخمسون بالغ مئة ، مع انحراف معياري بلغ نقطة وثلاثة وثلاثون بالغ مئة ؛ وتوزيع الإجابات يظهر أن فئتي الموافقة تشكلان معاً أكثر من نصف العينة ؛ وهذا يعكس جهوداً مبذولة من قبل إدارات التدريب؛ غير أن وجود نسبة تزيد عن تسعة عشر بالمائة غير موافقة يوضح فجوة في جودة أو شمولية هذه البرامج ؛ فربما تركز الدورات على الجوانب النظرية دون التطبيق العملي أو قد لا تغطي جميع النوبات الوظيفية؛ ويحتمل أن يكون جدول التدريب متعارضاً مع ساعات العمل الطبي الشاق؛ مما يستوجب تصميم حقائب تدريبية مرنة ومدمجة تلائم ظروف

العمل الفعلي.

توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لإعداد العاملين للتكيف مع متطلبات التحول المؤسسي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	85	30.9	30.9	30.9	Valid
أوافق	72	26.2	26.2	57.1	
لا أوافق	54	19.6	19.6	76.7	
محايد	41	14.9	14.9	91.6	
لا أوافق بشدة	23	8.4	8.4	100.0	
Total	275	100.0	100.0		

جدول 13 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لإعداد العاملين للتكيف مع متطلبات التحول المؤسسي.



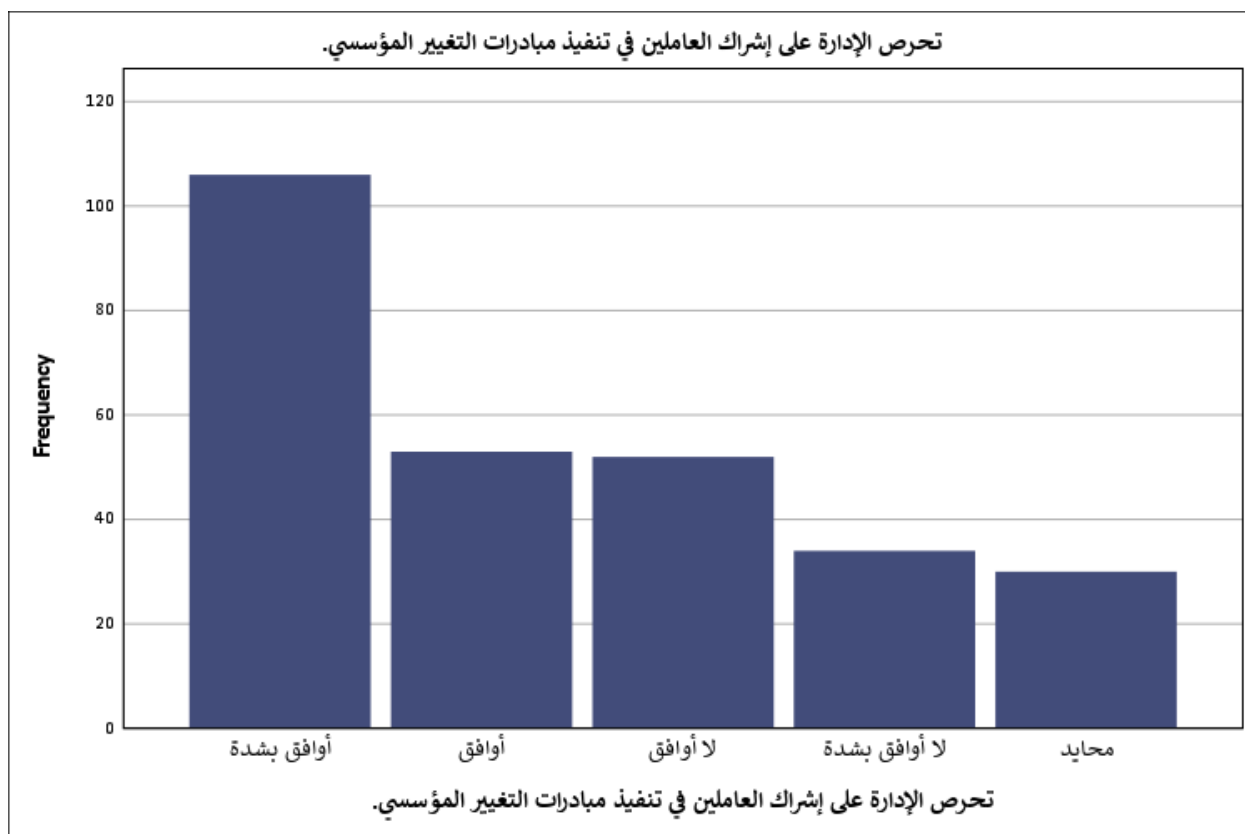
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لإعداد العاملين للتكيف مع متطلبات التحول المؤسسي.

• **تحرص الإدارة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التغيير المؤسسي.**

يبين التحليل أن المتوسط الحسابي استقر عند ثلاثة نقاط وثلاثة وخمسون بالغ مئة ، بانحراف معياري يقدر بنقطة وستة وأربعون بالمائة ؛ وهذه النتيجة تعكس توجهاً نحو القيادة التشاركية حيث يوافق ثمانية وثلاثون نقطة وخمسة بالعشرة بالمائة بشدة على هذا الحرص ؛ ومع ذلك فإن التشتت الرقمي يؤكد أن الشعور بالإشراك ليس معماً؛ فالموظفون في الخطوط الأمامية قد يشعرون أحياناً بأن القرارات تُفرض عليهم من الأعلى دون أخذ مرئياتهم بعين الاعتبار؛ وإشراك الموظف يعزز من ولائه التنظيمي ويقلل من ممانعته للخطط التطويرية؛ مما يوجب ابتكار مجالس استشارية وصناديق مقترحات فعالة تضمن سماع صوت كافة الكوادر.

تحرص الإدارة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التغيير المؤسسي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.5	38.5	38.5	106	أوافق بشدة	Valid
57.8	19.3	19.3	53	أوافق	
76.7	18.9	18.9	52	لا أوافق	
89.1	12.4	12.4	34	لا أوافق بشدة	
100.0	10.9	10.9	30	محايد	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لحرص الإدارة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التغيير المؤسسي.



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لحرص الإدارة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التغيير المؤسسي.

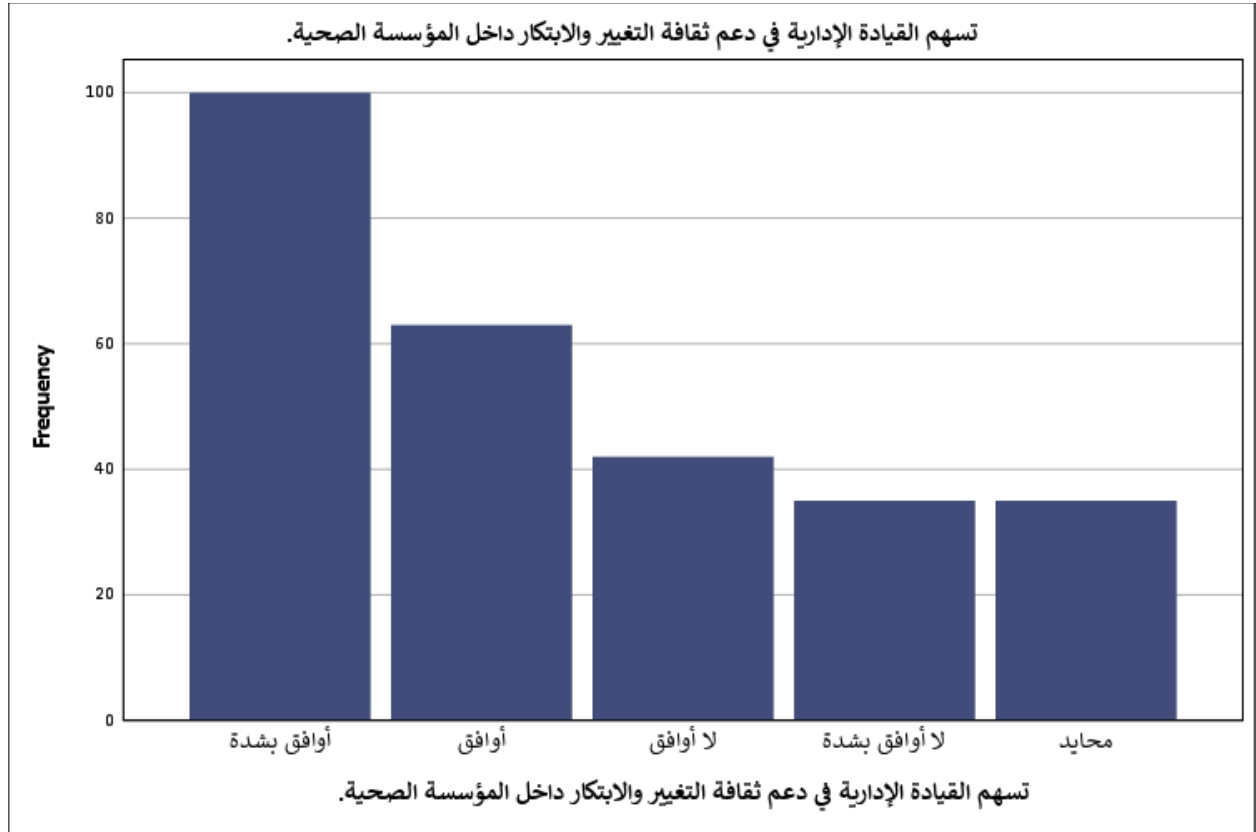
• تسهم القيادة الإدارية في دعم ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسة الصحية.

يسجل المتغير المتعلق بالدور القيادي متوسطاً حسابياً يبلغ ثلاثة نقاط وخمسة وخمسون بالغ مئة ، وانحرافاً معيارياً يصل إلى نقطة وثلاثة وأربعون بالغ مئة ؛ فالقيادة المهمة هي المحرك الأساسي لأي تحول مؤسسي ناجح؛ وتوزيع النسب يظهر تفوق خيار أوافق بشدة بنسبة ستة وثلاثون نقطة وأربعة بالعشرة بالمائة ؛ ولكن وجود آراء معارضة يلمح إلى أن بعض القيادات الوسطى قد تمارس نمطاً إدارياً تقليدياً يعيق المبادرات الابتكارية؛ فالإدارة الصحية تتطلب مرونة فائقة وقدرة على احتواء الأفكار الجديدة؛ وتبدو الحاجة ماسة لتمكين القيادات الشابة وتدريب المديرين على مهارات قيادة التغيير والذكاء العاطفي لتهيئة بيئة مشجعة ومحفزة للابتكار.

تسهم القيادة الإدارية في دعم ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسة الصحية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	100	36.4	36.4	36.4	Valid
أوافق	63	22.9	22.9	59.3	

74.5	15.3	15.3	42	لا أوافق
87.3	12.7	12.7	35	لا أوافق بشدة
100.0	12.7	12.7	35	محايد
	100.0	100.0	275	Total

جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة الإدارية في دعم ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسة الصحية.



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة الإدارية في دعم ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسة الصحية.

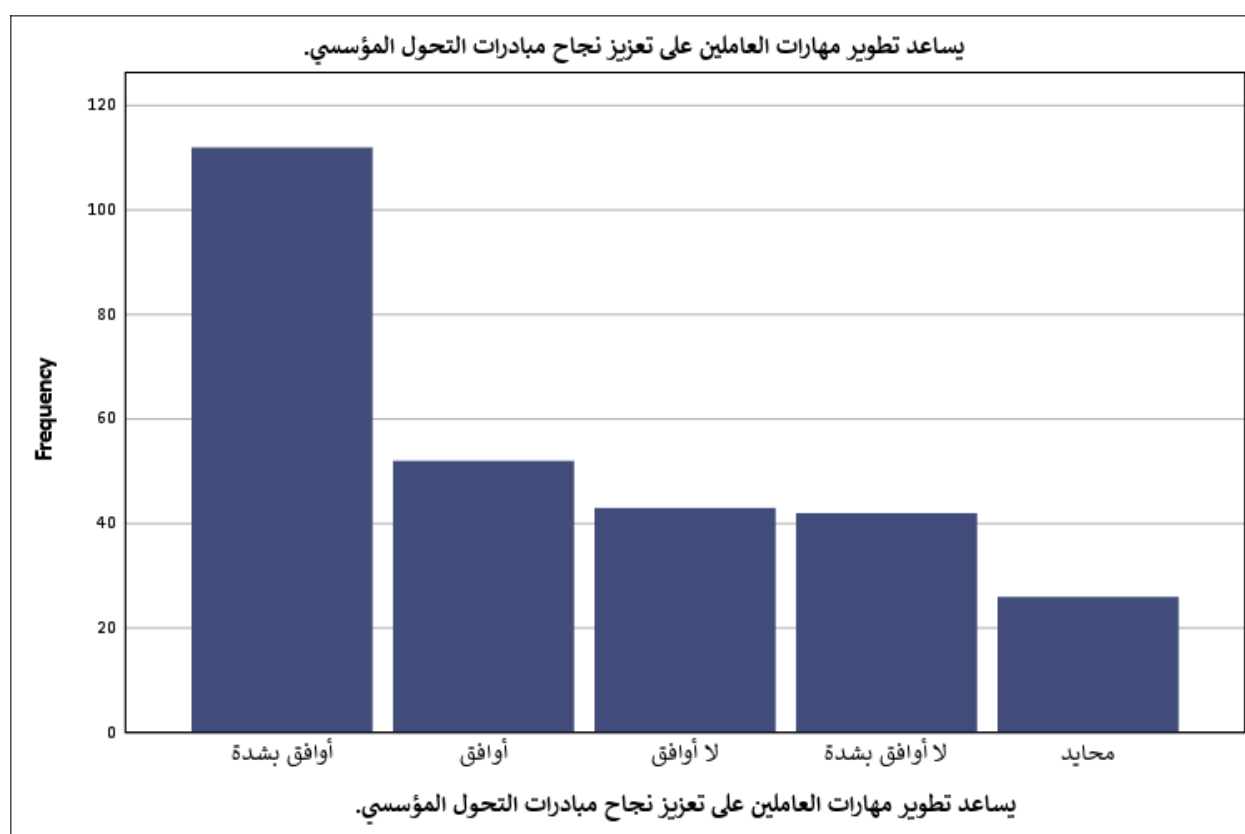
• يساعد تطوير مهارات العاملين على تعزيز نجاح مبادرات التحول المؤسسي.

تحقق هذه العبارة متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة نقاط وأربعة وخمسون بالغ مئة ، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً يبلغ نقطة وواحد وخمسون بالغ مئة ؛ والربط بين كفاءة المورد البشري ونجاح التحول يبدو بديهياً لدى أربعون نقطة وسبعة بالعشرة بالمائة من الذين وافقوا بشدة ؛ غير أن وجود نسبة معارضة واضحة تقترب من ثلاثون بالمائة إجمالاً يشير إلى إحباط محتمل من عدم انعكاس هذا التطوير المهاري على واقعهم الوظيفي كترقيات أو حوافز مادية ؛ فالتدريب دون ربطه بمسار وظيفي واضح قد يفقد قيمته المعنوية لدى الموظف؛ مما يفرض مواءمة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مع نظم المكافآت والتقدير المعنوي

والمادي.

يساعد تطوير مهارات العاملين على تعزيز نجاح مبادرات التحول المؤسسي.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	112	40.7	40.7	40.7	Valid
أوافق	52	18.9	18.9	59.6	
لا أوافق	43	15.6	15.6	75.3	
لا أوافق بشدة	42	15.3	15.3	90.5	
محايد	26	9.5	9.5	100.0	
Total	275	100.0	100.0		

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساعدة تطوير مهارات العاملين على تعزيز نجاح مبادرات التحول المؤسسي.



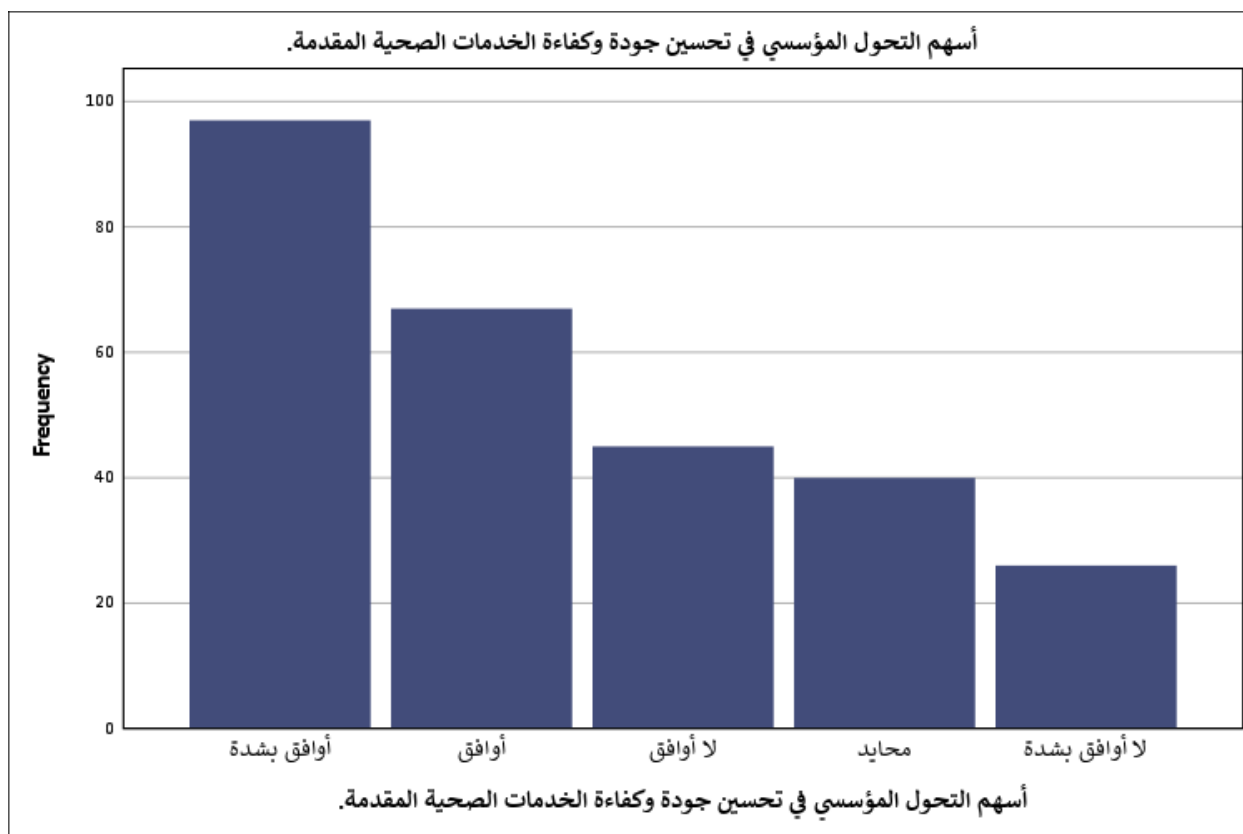
شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساعدة تطوير مهارات العاملين على تعزيز نجاح مبادرات التحول المؤسسي.

• أسهم التحول المؤسسي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة.

تبرز النتائج الإحصائية أثراً ملموساً للتحول على المنتج النهائي للمؤسسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ثلاثة نقاط وستون بالعمئة ، وانحرافه المعياري نقطة وخمسة وثلاثون بالعمئة ؛ وحصول خيار أوافق بشدة على خمسة وثلاثون نقطة وثلاثة بالعمئة بالمائة يعطي دلالة واضحة على أن جهود الإصلاح الهيكلي بدأت تؤتي ثمارها في تجويد الخدمات الطبية وتقليص الهدر ؛ ومع هذا فإن التباين الإحصائي المتبقي يحمل إشارة إلى أن التحسن قد يكون مركزاً في مستشفيات رئيسية دون المراكز الصحية الطرفية؛ مما يقتضي مراجعة شاملة لضمان اتساق معايير الجودة وتطبيق بروتوكولات علاجية موحدة وعالية الكفاءة في جميع المرافق التابعة بلا استثناء.

أسهم التحول المؤسسي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.3	35.3	35.3	97	أوافق بشدة	Valid
59.6	24.4	24.4	67	أوافق	
76.0	16.4	16.4	45	لا أوافق	
90.5	14.5	14.5	40	محايد	
100.0	9.5	9.5	26	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لمساهمة التحول المؤسسي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة.



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة التحول المؤسسي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة.

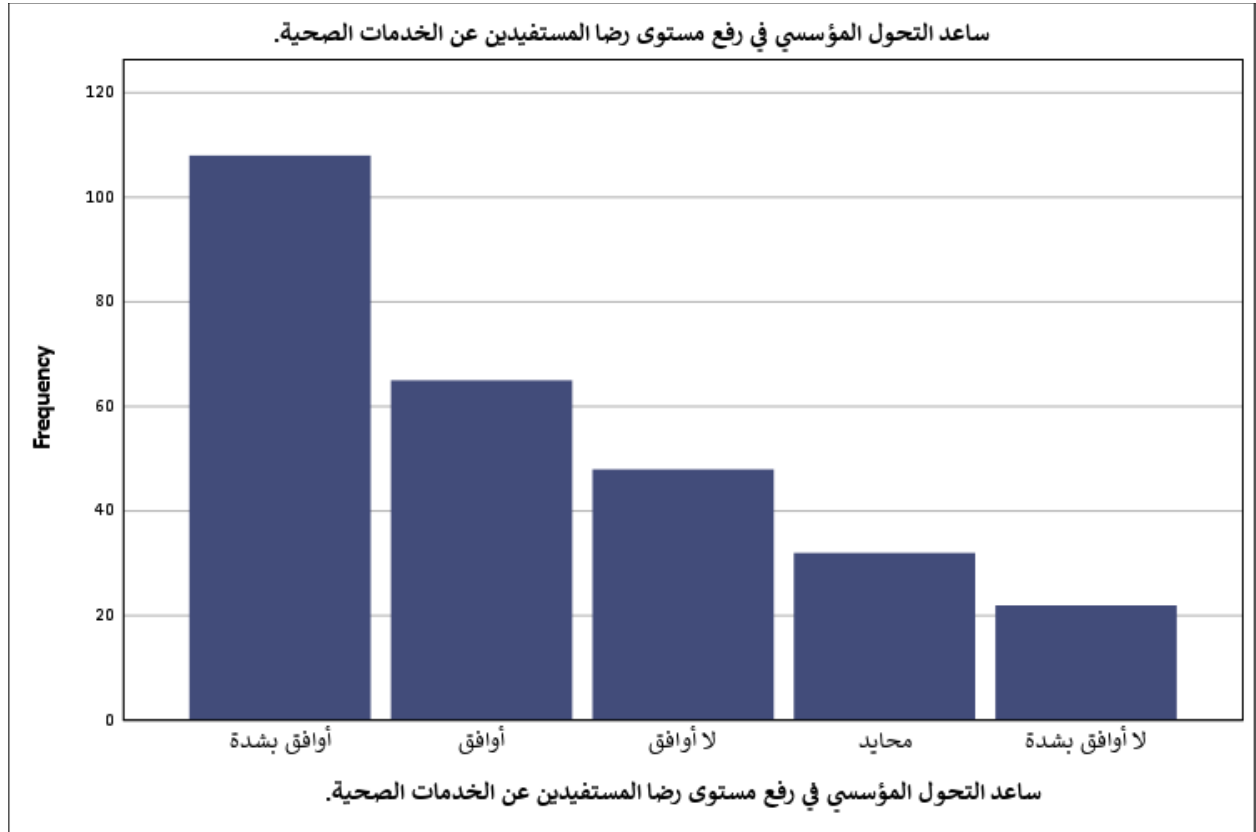
• ساعد التحول المؤسسي في رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية.

تأتي هذه الفقرة كأعلى العبارات تأييداً في المحور؛ إذ قفز المتوسط الحسابي إلى ثلاثة نقاط وتسعة وستون بالعمدة ، بوساط حسابي يتجه بقوة نحو خيار أوافق بشدة بنسبة تسعة وثلاثون نقطة وثلاثة بالعمدة بالمائة ؛ ورضا المريض هو الغاية الأسى للمنظومة الصحية الحديثة؛ والانحراف المعياري المقدر بنقطة وخمسة وثلاثون بالعمدة يعكس تفاوتاً طبيعياً في تجارب المرضى ؛ فمواعيد الانتظار الطويلة في بعض العيادات التخصصية قد تظل نقطة سوداء تؤثر على التقييم العام؛ ويبدو أن التحول نجح في تحسين قنوات الاستقبال والخدمات الإلكترونية؛ مما رفع الرضا العام لكنه يتطلب معالجة حاسمة لمشكلة الطاقة الاستيعابية.

ساعد التحول المؤسسي في رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	108	39.3	39.3	39.3	Valid
أوافق	65	23.6	23.6	62.9	

80.4	17.5	17.5	48	لا أوافق
92.0	11.6	11.6	32	محايد
100.0	8.0	8.0	22	لا أوافق بشدة
	100.0	100.0	275	Total

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساعدة التحول المؤسسي في رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية.



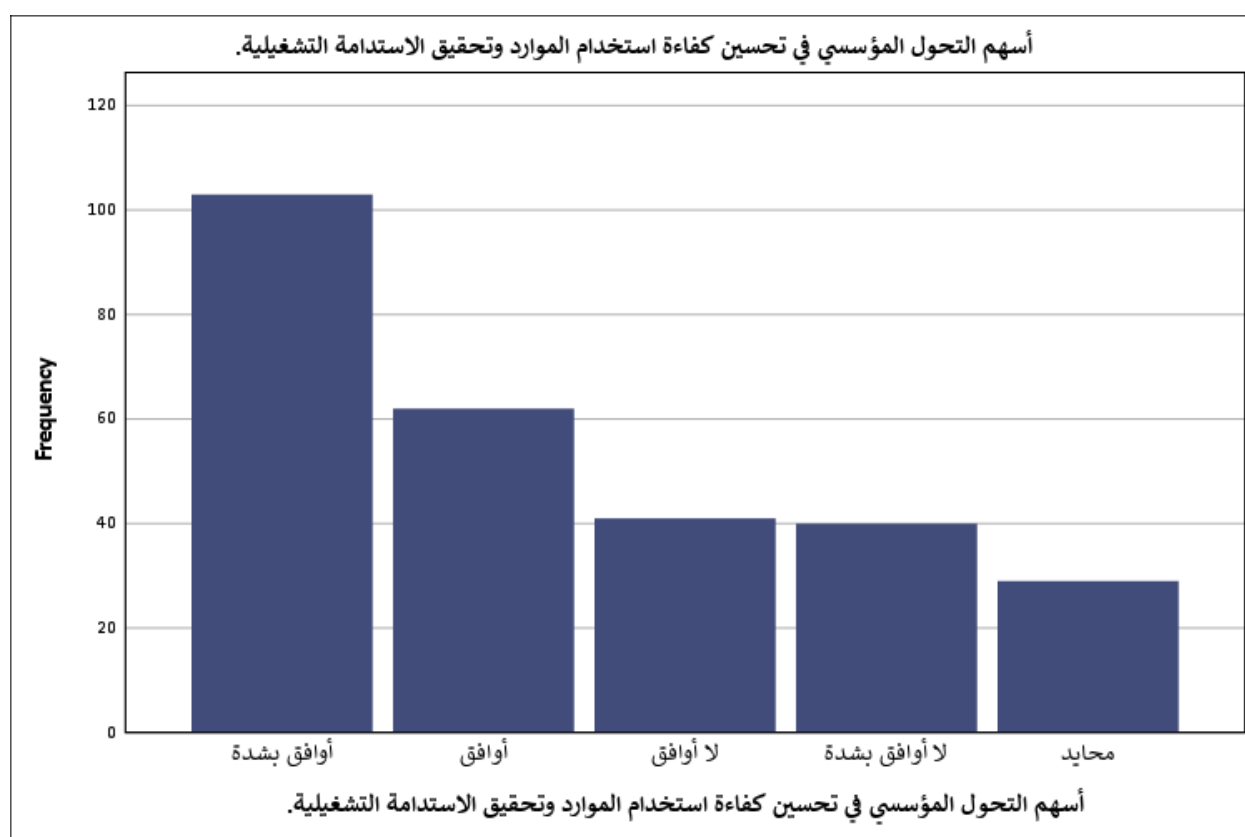
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساعدة التحول المؤسسي في رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية.

• أسهم التحول المؤسسي في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

تظهر الملامح الإحصائية اتساقاً عاماً حول البعد الاقتصادي للتحول؛ فقد استقر المتوسط الحسابي عند ثلاثة نقاط وثلاثة وخمسون بالغ مئة ، وبانحراف معياري بلغ نقطة وسبعة وأربعون بالغ مئة ؛ والاستدامة المالية والتشغيلية تشكل جوهر برامج التحول في رؤية عشرين ثلاثين من خلال خصخصة بعض الخدمات وإدارة الأصول بكفاءة؛ ووجود آراء متباينة يشير إلى أن مفاهيم ترشيد الإنفاق قد تُفهم أحياناً بشكل خاطئ كتقليص للمستلزمات الضرورية؛ مما قد يؤثر مؤقتاً على سلاسة العمل؛ ويحتمل أن يتطلب الأمر تدريب الطواقم الطبية على الإدارة الاقتصادية للموارد دون المساس بسلامة وأمان الرعاية الطبية

أسهم التحول المؤسسي في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستدامة التشغيلية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	103	37.5	37.5	37.5	Valid
أوافق	62	22.5	22.5	60.0	
لا أوافق	41	14.9	14.9	74.9	
لا أوافق بشدة	40	14.5	14.5	89.5	
محايد	29	10.5	10.5	100.0	
Total	275	100.0	100.0		

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساهمة التحول المؤسسي في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستدامة التشغيلية.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة التحول المؤسسي في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

- أدى التحول المؤسسي إلى تعزيز قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي

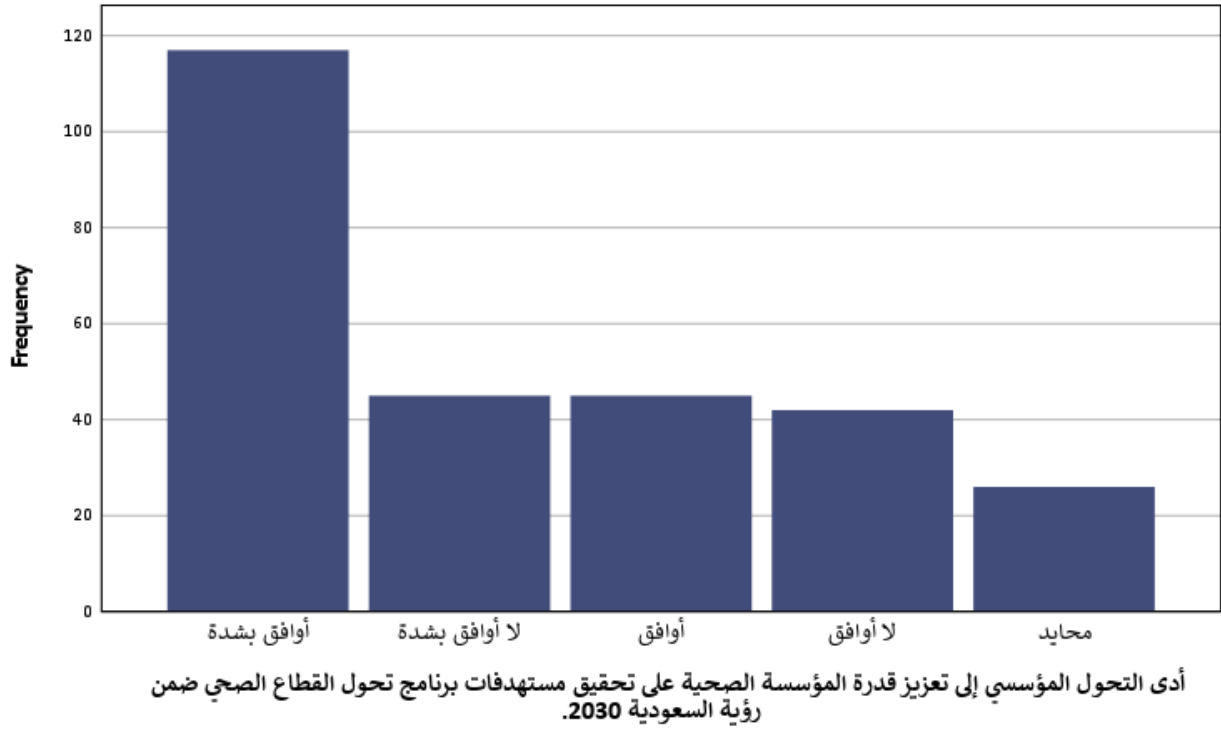
ضمن رؤية السعودية 2030.

يسجل هذا المتغير الاستراتيجي متوسطاً حسابياً قدره ثلاثة نقاط وثلاثة وخمسون بالعمئة ، مدعوماً بأعلى نسبة موافقة شديدة في الاستبانة بلغت اثنان وأربعون نقطة وخمسة بالعشرة بالمائة ؛ وهذا يعبر عن إيمان راسخ بالترابط العضوي بين الجهود المحلية والأهداف الوطنية الكبرى؛ بيد أن الانحراف المعياري البالغ نقطة وأربعة وخمسون بالعمئة يكشف عن وجود فئة ترى بصعوبة مواكبة هذه المستهدفات الطموحة جراء البنية التحتية الحالية ؛ فالوصول للمؤشرات العالمية يتطلب قفزات نوعية وضخاً استثمارياً مستمراً؛ مما يستدعي تقييماً دورياً للمؤشرات التشغيلية وتعديل الخطط التنفيذية لتلائم الإمكانيات المتاحة وتتجاوز العقبات بمرونة.

أدى التحول المؤسسي إلى تعزيز قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.5	42.5	42.5	117	أوافق بشدة	Valid
58.9	16.4	16.4	45	لا أوافق بشدة	
75.3	16.4	16.4	45	أوافق	
90.5	15.3	15.3	42	لا أوافق	
100.0	9.5	9.5	26	محايد	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 20 : التحليل الإحصائي لأداء التحول المؤسسي إلى تعزيز قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.

أدى التحول المؤسسي إلى تعزيز قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لأداء التحول المؤسسي إلى تعزيز قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.

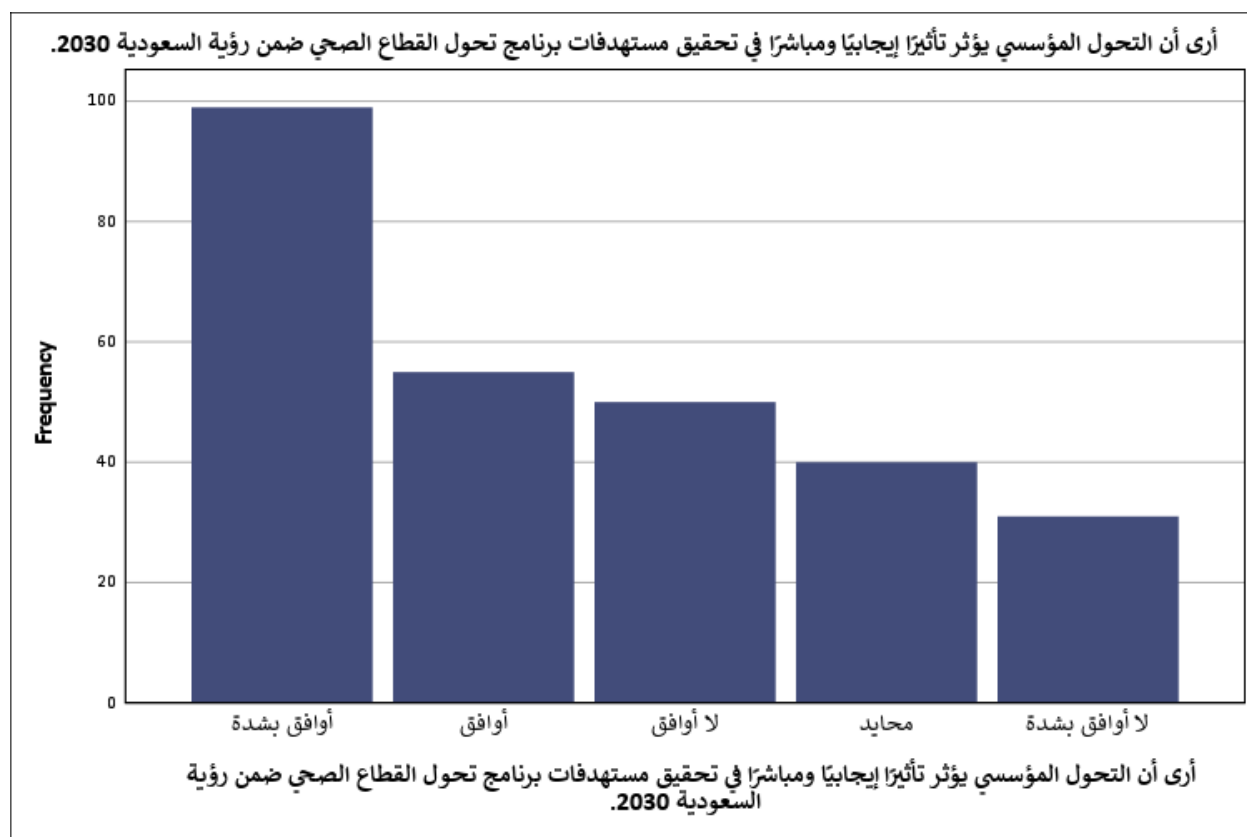
- أرى أن التحول المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.

تؤكد الفقرة الأخيرة الاتجاه العام المؤيد للرؤية؛ حيث استقر المتوسط الحسابي عند ثلاثة نقاط وواحد وخمسون بالعمئة ، وبانحراف معياري مقداره نقطة واثنين وأربعين بالعمئة ؛ ويمثل خيار أوافق بشدة القيمة الكبرى بنسبة ستة وثلاثون بالمائة ؛ وهذا الترابط الفكري والوجداني مع أهداف الدولة يسهم في شحن الطاقات الإيجابية للعاملين؛ وربما يفسر التشتت الطفيف بوجود مخاوف شخصية لدى بعض الموظفين حول الأمان الوظيفي بعد التحول للشركات الصحية الحكومية؛ مما يوجب على صناع القرار طمأنة الكوادر الوطنية وبث رسائل واضحة حول المزايا المستقبلية لبيئة العمل الجديدة لضمان ولائهم واستمرار عطائهم.

أرى أن التحول المؤسسي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

36.0	36.0	36.0	99	أوافق بشدة	Valid
56.0	20.0	20.0	55	أوافق	
74.2	18.2	18.2	50	لا أوافق	
88.7	14.5	14.5	40	محايد	
100.0	11.3	11.3	31	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	275	Total	

جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن التحول المؤسسي يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن التحول المؤسسي يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.

• اختبار المصدقية والموثوقية

يبرز جدول ملخص معالجة الحالات اكتمالاً تاماً للبيانات الواردة؛ حيث بلغت نسبة الحالات الصحيحة مائة بالمائة لجميع المشاركين البالغ عددهم مائتان وخمسة وسبعون دون وجود أي قيم مفقودة أو مستبعدة؛ وتكشف إحصاءات الثبات عن جودة قياس استثنائية وعالية الموثوقية؛ إذ سجل معامل ألفا كرونباخ قيمة مرتفعة وممتازة بلغت صفر نقطة وتسعمائة وأحد عشر لجميع الفقرات العشرين المكونة للأداة؛ وهذه القيمة المرتفعة التي تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول علمياً تؤكد التناسق الداخلي الشديد بين العبارات وصلاحيها المطلقة للاستخدام في التعميم والتنبؤ؛ مما يمنح الباحث طمأنينة كاملة بشأن دقة النتائج المستخلصة وقدرتها على قياس الظاهرة محل الدراسة بثبات ومصدقية علمية رصينة.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	275	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	275	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22: ملخص التغطيات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.911

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.

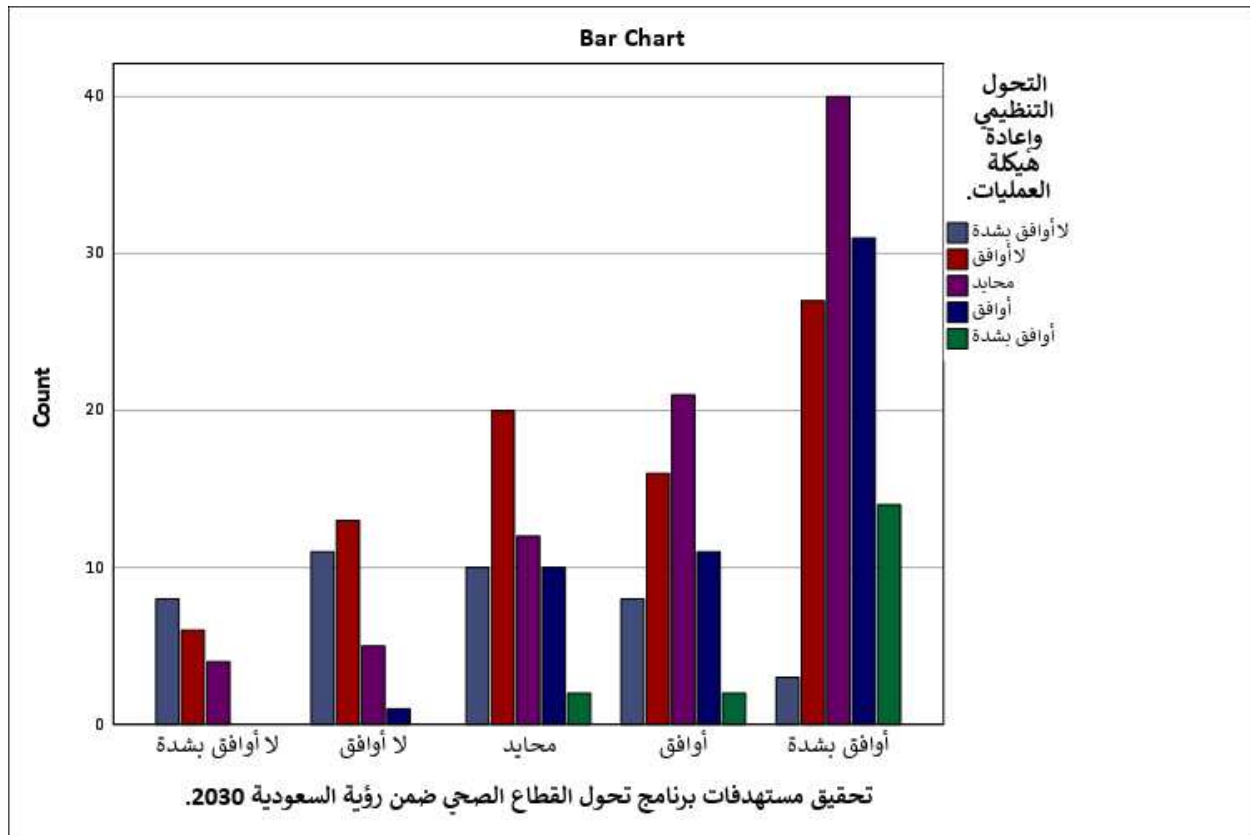
والتحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات.

تثبت النتائج الاحتمالية وجود ارتباط شبكي وثيق ودال إحصائياً بين المتغيرين؛ حيث بلغت قيمة اختبار كاي اسكوير لبيرسون ثلاثة وستون نقطة وستمائة بالعمدة عند درجات حرية تساوي ستة عشر؛ وسجلت القيمة الاحتمالية الدلالية صفراً وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد؛ مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة؛ ويبدو أن نجاح إعادة الهيكلة التنظيمية

يسهم بشكل حتمي ومباشر في دفع المؤسسة نحو تحقيق الغايات الوطنية؛ ورغم أن بعض الخلايا سجلت تكرارات متوقعة أقل من خمسة بنسبة ثمانية وعشرون بالمائة ؛ إلا أن اختبار نسبة اللوغاريتمية يدعم هذه النتيجة بقيمة سبعون نقطة ومائة وخمسة وثلاثون بالألف ؛ مما يؤكد متانة العلاقة التشاركية بين البناء الهيكلي المرن وتحقيق المستهدفات الاستراتيجية للرؤية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	63.600 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	70.135	Likelihood Ratio
.000	1	52.860	Linear-by-Linear Association
		275	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.18.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. والتحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات.



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. والتحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات.

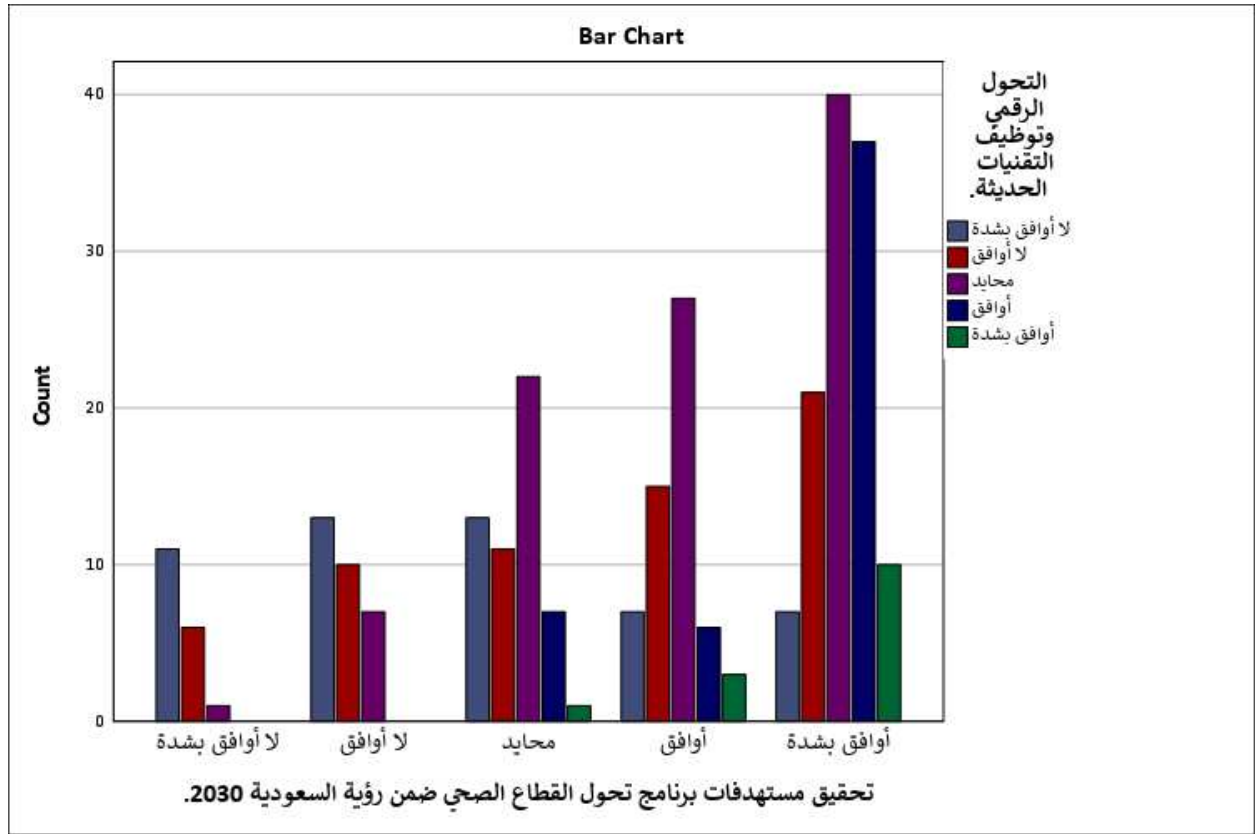
2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.

والتحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة.

يكشف هذا الاختبار عن دلالة إحصائية أكثر قوة وعمقاً؛ حيث قفزت قيمة كاي اسكوير ليبرسون إلى واحد وثمانون نقطة وسبعمئة وثلاثة وثلاثون بالألف عند مستوى دلالة صفر؛ وهذه النتيجة تبرز الدور المحوري والنوعي للرقمنة في تسريع وتيرة الإنجاز الصحي وتجويد المخرجات وفق مؤشرات الرؤية؛ فالارتباط الخطي القوي البالغ أربعة وستون نقطة وأربعمئة وواحد وثلاثون بالألف يؤكد أن كل تقدم في التوظيف التقني يقابله صعود مباشر في تحقيق الأهداف؛ ويحتمل أن تكون الأتمتة الشاملة هي المفتاح السحري لتقليص الأخطاء الطبية وتحسين تجربة المريض؛ مما يفسر هذه القوة الارتباطية العالية والاتساق الواضح في جداول التقاطع المترابطة إحصائياً.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	81.733 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	87.236	Likelihood Ratio
.000	1	64.431	Linear-by-Linear Association
		275	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .92.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. والتحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة.



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. والتحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة.

3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.

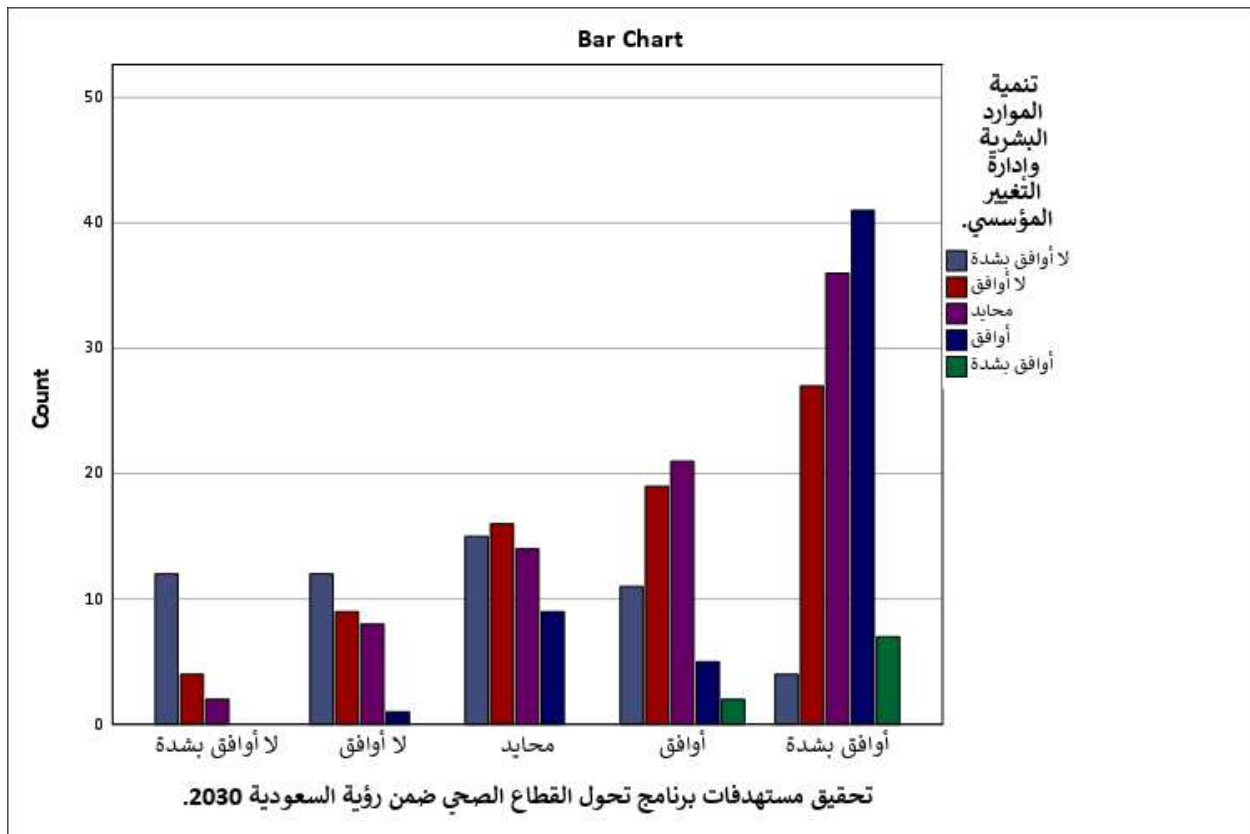
وتنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي.

تشير المعطيات التحليلية إلى ارتباط وثيق ومؤثر للغاية؛ إذ سجلت قيمة كاي اسكوير ثمانون نقطة ومائتين وأربعة وتسعون بالألف بمستوى دلالة معنوية يقل عن واحد بالألف؛ وهذا يوضح أن العنصر البشري المؤهل والمدرّب يمثل حجر الزاوية في إنجاح المبادرات الوطنية؛ فإدارة التغيير الفعالة تذلل العقبات النفسية والتنظيمية أمام الموظفين؛ مما ينعكس عفوياً على كفاءة الأداء؛ وسجل الارتباط الخطي قيمة قدرها واحد وستون نقطة وتسعمائة وواحد وثلاثون بالألف؛ مما يبرهن على أن الاستثمار في رأس المال البشري لا يقل أهمية عن الاستثمار في البنية التحتية؛ ويبدو أن تهيئة ثقافة تنظيمية حاضنة للابتكار هي الضمانة الأساسية لاستدامة التحول المؤسسي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	

.000	16	80.294 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	86.801	Likelihood Ratio
.000	1	61.931	Linear-by-Linear Association
		275	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .59.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. وتنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030. وتنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يقدم ملخص النموذج قراءة كمية دقيقة للقدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة؛ حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد صفر نقطة وستمئة وأربعون؛ مما يوضح وجود علاقة ارتباطية قوية بين منظومة التحول بأبعادها الثلاثة وتحقيق المستهدفات الوطنية؛

وسجل معامل التحديد صفر نقطة وأربعمائة وعشرة ؛ وهذا يعني أن التحول التنظيمي والتحول الرقمي وتنمية الموارد البشرية مجتمعة تفسر ما نسبته واحد وأربعون بالمائة من التباين الحاصل في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ؛ بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن حدود النموذج؛ ويعتبر الخطأ المعياري للتقدير البالغ صفر نقطة وتسعمائة وثمانون منخفضاً ومقبولاً؛ مما يشير إلى دقة النموذج وصلاحيته العالية للتنبؤ بالمخرجات المستقبلية.

يؤكد جدول تحليل التباين الصلاحية العامة والنموزجية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية؛ فقد بلغت قيمة اختبار ف المحسوبة اثنان وستون نقطة وثمانمائة واثنين بالألف وهي قيمة مرتفعة ودالة جداً عند مستوى معنوية صفر ؛ وتوزعت مجموع المربعات بين مائة وثمانون نقطة وسبعمائة وتسعة وستون بالألف للانحدار ، ومائتان وستون نقطة وستة عشر بالألف للبواقي ؛ وهذه النتيجة القاطعة تعني أن المتغيرات المستقلة المختارة قادرة مجتمعة على إحداث تأثير حقيقي ودال في المتغير التابع؛ وليست هذه الفروق ناتجة عن الصدفة العشوائية؛ مما يعطي أساساً علمياً متيناً لاعتماد هذه الأبعاد كأدوات استراتيجية في التخطيط والتطوير الصحي المستقبلي.

تكشف المعاملات التفصيلية عن الأوزان النسبية والتأثيرات الفرعية لكل متغير؛ حيث سجل التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة المعامل المعياري الأعلى بيتا بقيمة صفر نقطة وثلاثمائة وثمانية عشر وبقية ت دالة بلغت ستة نقاط ومائتين وثلاثة بالألف ؛ مما يجعله المحرك الأكثر تأثيراً في النموذج؛ وتلاه مباشرة التحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات بمعامل بيتا قدره صفر نقطة وثلاثمائة وواحد وقيمة ت تساوي ستة نقاط ومائة وخمسون بالألف ؛ وجاءت تنمية الموارد البشرية في المرتبة الثالثة بمعامل بيتا بلغ صفر نقطة ومائتين وستون وقيمة ت دالة عند أربعة نقاط وتسعمائة وستة وخمسون بالألف ؛ وجميع هذه القيم دالة عند مستوى صفر ؛ مما يبرز الأثر الإيجابي والمباشر لكل بعد على حدة.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.980	.404	.410	.640 ^a	1
a. Predictors: (Constant), التحول التنظيمي, تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي, التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة وإعادة هيكلة العمليات.				
b. Dependent Variable: تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.				

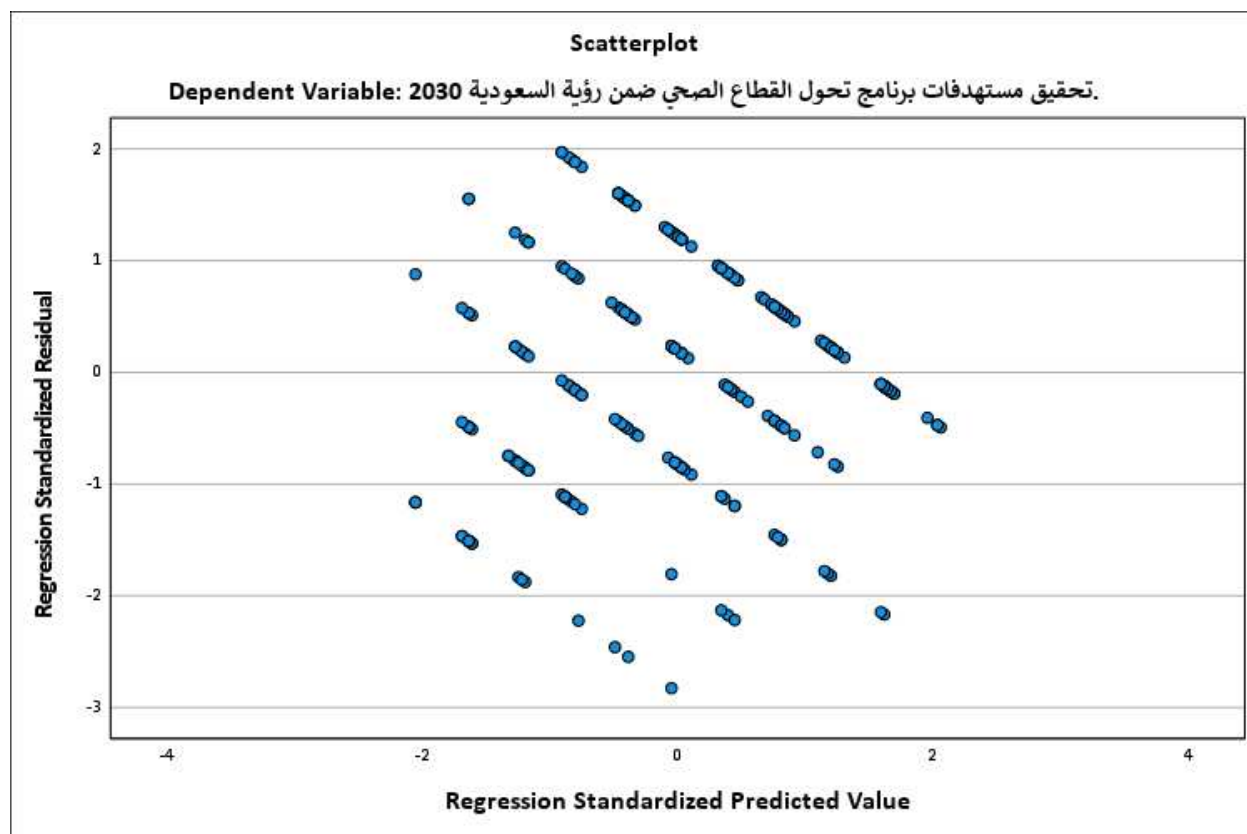
جدول 27: ملخص النموذج

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	62.802	60.256	3	180.769	Regression	1
		.959	271	260.016	Residual	
			274	440.785	Total	
a. Dependent Variable: تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.						
b. Predictors: (Constant), التحول التنظيمي, التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة وإعادة هيكلة العمليات.						

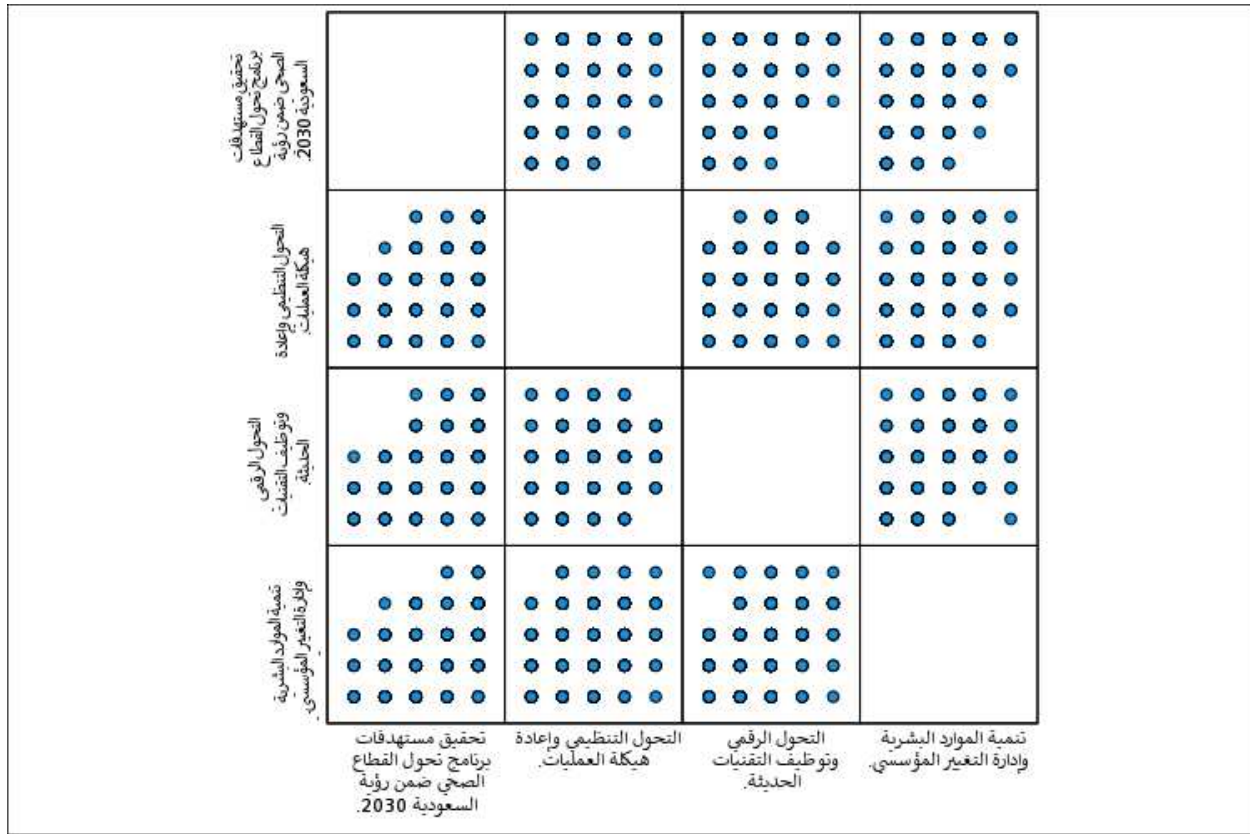
جدول 28: تحليل التباين

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	5.632		.203	1.145	(Constant)	1
.000	6.150	.301	.055	.339	التحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات.	
.000	6.203	.318	.058	.360	التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة.	
.000	4.956	.260	.060	.296	تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي.	
a. Dependent Variable: تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.						

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي



شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يؤكد تحليل التباين الأحادي المطور شمولية النموذج وتكامل أبعاده؛ حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ثمانية عشر نقطة وستة وستون بالألف عند درجات حرية اثنا عشر للاندراج ومائتان واثنين وستون للمتبعي؛ وبمستوى دلالة احتمالية يعادل الصفر؛ وتوضح هذه المؤشرات المتناسقة أن التفاعل المشترك بين آليات الهيكلية التنظيمية وتدريب الكوادر البشرية وتوظيف النظم الرقمية الحديثة يخلق حالة من التكامل المؤسسي التي تسرع من تحقيق غايات الرؤية؛ فالعمل بشكل أحادي في مسار دون الآخر قد يحد من الفعالية الكلية؛ مما يتطلب إدارة هذه المسارات بالتوازي وبشكل متناغم لضمان الوصول لأعلى مستويات الكفاءة والتميز التشغيلي.

يقدم تحليل بايز دليلاً علمياً فائق القوة والقطع لصالح النموذج المقترح مقارنة بالنموذج الصفري؛ حيث سجل معامل بايز رقماً فلكياً وضخماً للغاية يتجاوز الملايين والمليارات؛ وهذا الارتفاع الهائل يعطي يقيناً إحصائياً مطلقاً بأن المعطيات الميدانية تدعم بقوة وجود الأثر التشاركي للأبعاد المستقلة؛ وبلغ معامل الارتباط المتعدد في هذا النموذج صفر نقطة وستمئة وثلاثة وسبعون ، بمعامل تحديد يقدر بصفر نقطة وأربعمائة وثلاثة وخمسون؛ وهذا يعزز الصديق الاستدلالي للدراسة؛ ويبدو أن الاعتماد على

هذه المنهجيات المتقدمة يرفع من الرصانة الأكاديمية للبحث ويؤكد أن النتائج تعبر عن حقائق بنيوية مستقرة في القطاع الصحي وليست مجرد تقلبات إحصائية عابرة.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	18.068	16.633	12	199.597	Regression
		.921	262	241.188	Residual
			274	440.785	Total
a. Dependent Variable: تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.					
b. Model: (Intercept), التحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات, تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي, التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة					

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.96	.428	.453	.673	350678184286824560000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), التحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات, تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي, التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وهو ما يؤكد أن نجاح برامج التحول الصحي يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسات الصحية على تطوير أنظمتها الإدارية والتنظيمية والتقنية بصورة متكاملة. وتدل هذه النتيجة على أن المؤسسات التي تتبنى التحول المؤسسي بصورة شاملة تصبح أكثر قدرة على تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، وتحسين جودة خدماتها، ورفع كفاءة استخدام مواردها، وتحقيق مستهدفات برامج التحول الوطني.

كما أوضحت النتائج أن التحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات يمثلان أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي، حيث أسهمت عمليات تطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات، وتحسين تدفق العمليات، وإعادة توزيع المسؤوليات في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الخدمات، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة. وتعكس هذه النتيجة أهمية تبني المؤسسات الصحية لأساليب الإدارة الحديثة التي تعتمد على المرونة التنظيمية والتحسين المستمر، بما يحقق قدرة أكبر على مواكبة متطلبات رؤية المملكة 2030.

وأظهرت الدراسة أيضاً أن التحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة كان له تأثير إيجابي واضح في تحقيق مستهدفات البرنامج، حيث ساعدت الأنظمة الرقمية والتطبيقات الذكية والسجلات الصحية الإلكترونية وتحليل البيانات في تحسين جودة الخدمات الصحية، ورفع سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء البشرية، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات. كما أسهم التحول الرقمي في تحسين تجربة المستفيد، وتعزيز التكامل بين المؤسسات الصحية، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وهو ما يتوافق مع التوجهات الوطنية نحو بناء منظومة صحية رقمية متطورة.

وبينت النتائج كذلك أن تنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي تعدان من أهم العوامل التي تدعم نجاح التحول المؤسسي، إذ إن تطوير مهارات العاملين، وتوفير البرامج التدريبية، وتعزيز ثقافة التغيير، وتمكين القيادات الإدارية، أسهم في رفع جاهزية المؤسسات الصحية لتنفيذ برامج التحول وتحقيق أهدافها. كما ساعدت ممارسات إدارة التغيير في تقليل مقاومة العاملين للتطوير، وزيادة مشاركتهم في تنفيذ المبادرات، وتحسين مستوى الالتزام بالإجراءات التنظيمية الجديدة.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن نجاح برنامج تحول القطاع الصحي لا يعتمد على تطوير جانب واحد فقط، وإنما يقوم على التكامل بين التطوير التنظيمي، والتحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية، بما يؤدي إلى بناء مؤسسات صحية أكثر كفاءة ومرونة واستدامة. كما تؤكد النتائج أن التحول المؤسسي يمثل ركيزة استراتيجية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية

2030، من خلال تحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز رضا المستفيدين، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الصحي.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك من خلال دراسة أثر مجموعة من الأبعاد الرئيسة للتحول المؤسسي، والمتمثلة في التحول التنظيمي وإعادة هيكلة العمليات، والتحول الرقمي وتوظيف التقنيات الحديثة، وتنمية الموارد البشرية وإدارة التغيير المؤسسي، في تحقيق أهداف برنامج التحول الصحي.

وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول المؤسسي وتحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي، حيث تبين أن المؤسسات الصحية التي تطبق ممارسات التحول المؤسسي بصورة متكاملة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، وسرعة الإنجاز، والقدرة على إدارة الموارد، والتكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية. كما أوضحت النتائج أن نجاح التحول المؤسسي يعتمد على التكامل بين تطوير الهيكل التنظيمي، وتحديث العمليات، والاستثمار في التقنيات الحديثة، وتمكين الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة التغيير والابتكار.

وأكدت الدراسة أن التحول المؤسسي يمثل أحد المحاور الأساسية في تطوير القطاع الصحي السعودي، وأن نجاح برامج التحول الوطني يتطلب استمرار دعم المبادرات التطويرية، وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة، وتعزيز الحوكمة، وتطوير نظم المتابعة وقياس الأداء، بما يضمن استدامة التطوير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع الصحي.

وتخلص الدراسة إلى أن الاستثمار في التحول المؤسسي يعد استثماراً استراتيجياً في مستقبل القطاع الصحي، لما له من أثر مباشر في تحسين جودة الرعاية الصحية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق الاستدامة التشغيلية والمالية، بما يدعم تنفيذ رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويسهم في بناء قطاع صحي متطور يعتمد على الكفاءة والابتكار وجودة الخدمات.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030، توصي الدراسة بما يأتي:

1. تعزيز تطبيق برامج التحول المؤسسي في جميع المؤسسات الصحية الحكومية، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية وتحديث العمليات الإدارية بما ينسجم مع مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي .
2. إعادة هندسة الإجراءات والعمليات التشغيلية بصورة دورية، بما يسهم في تبسيط الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، وتسريع تقديم الخدمات الصحية، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي .
3. التوسع في التحول الرقمي عبر الاستثمار في التقنيات الصحية الحديثة، مثل السجلات الصحية الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، بما يدعم جودة الخدمات الصحية ويرفع كفاءة اتخاذ القرار .
4. تنمية الموارد البشرية من خلال إعداد برامج تدريبية مستمرة تستهدف تطوير المهارات الإدارية والتقنية والقيادية للعاملين، وتأهيلهم للتعامل مع متطلبات التحول المؤسسي والتقنيات الحديثة .
5. تعزيز ثقافة إدارة التغيير المؤسسي داخل المؤسسات الصحية، ونشر الوعي بأهمية التحول المؤسسي، وتشجيع العاملين على المشاركة في تنفيذ المبادرات التطويرية، والحد من مقاومة التغيير .
6. تطوير نظم قياس الأداء المؤسسي وربطها بمؤشرات الأداء الرئيسة لبرنامج تحول القطاع الصحي، بما يضمن المتابعة المستمرة لمستوى الإنجاز وتحقيق التحسين المستمر .
7. تعزيز التكامل بين الجهات الصحية وتطوير آليات تبادل المعلومات والخبرات، بما يسهم في توحيد الجهود وتحقيق مستهدفات برنامج التحول الصحي بصورة أكثر كفاءة .
8. دعم القيادات الإدارية وتمكينها من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات الدقيقة والمؤشرات الاستراتيجية، بما يعزز من كفاءة إدارة الموارد وتحقيق الاستفادة المؤسسية .
9. إجراء تقييم دوري لبرامج التحول المؤسسي داخل المؤسسات الصحية، مع الاستفادة من نتائج التقييم في تحديث الخطط التطويرية وتحسين جودة التنفيذ .
10. تشجيع الدراسات المستقبلية التي تتناول أثر التحول المؤسسي في مجالات صحية أخرى، مع إدخال متغيرات إضافية مثل الحوكمة الرقمية، والابتكار المؤسسي، والقيادة التحويلية، وجودة الحياة الوظيفية.

المراجع

- المراجع العربية:

- Vivian Nasrulddin, A. S. (2025). أثر رؤية السعودية 2030 في الموارد الصحية – دراسة قياسية باستخدام نافذة الحدث في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة خلال الفترة (2013-2023). Retrieved from <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/15272>
- الثقفي، س. ر. (2025). أثر رقمنة الخدمات الصحية على أداء المستشفيات في المملكة العربية السعودية . Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/9309>
- الزمان، ع. ع. (2025). أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية . Retrieved from https://journals.ekb.eg/article_432997_0.html

- المراجع الأجنبية:

- Alasiri, A. A. (2022). Healthcare Transformation in Saudi Arabia: An Overview Since the Launch of Vision 2030. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9445529/>
- Aljerian, N. A. (2025). Exploring a Systems-Based Model of Care for Effective Healthcare Transformation: A Narrative Review in Implementation Science of Saudi Arabia's Vision 2030 Experience. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-9032/13/19/2453>
- Alnazhah, A. A. (2024). Impact Of The National Healthcare Transformation On Healthcare Administration And Workforce In The Light Of Saudi Vision 2030. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/399817569_Impact_Of_The_National_Healthcare_Transformation_On_Healthcare_Administration_And_Workforce_In_The_Light_Of_Saudi_Vision_2030
- AlNuaimi, B. K. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322002727>
- Alsufyani, A. M. (2020). Linking the Saudi Arabian 2030 vision with nursing transformation in Saudi Arabia: Roadmap for nursing policies and strategies. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214139120301335>
- Althuwaybi MA, A. (2024). National Healthcare Transformation Program in Saudi Arabia: Awareness of the New Models of Care Among Health Professionals. Retrieved from <https://www.dovepress.com/national-healthcare-transformation-program-in-saudi-arabia-awareness-o-peer-reviewed-fulltext-article-RMHP>

- Bagader, O. M. (2025). The Saudi Vision 2030 Role On Healthcare Policy Implementation: A Review Study To Evaluate The Healthcare Transformation Initiatives. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/399162830_The_Saudi_Vision_2030_Role_On_Healthcare_Policy_Implementation_A_Review_Study_To_Evaluate_The_Healthcare_Transformation_Initiatives
- Crossette-Thambiah, G. (2024). An Information Quality Framework for Managed Health Care. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11445674/>
- FM, A.-A. (2025). Challenges of Healthcare Systems in Saudi Arabia to Delivering Vision 2030: An Empirical Study From Healthcare Workers Perspectives. Retrieved from <https://www.dovepress.com/challenges-of-healthcare-systems-in-saudi-arabia-to-delivering-vision--peer-reviewed-fulltext-article-JHL>
- Giannini, M. (2025). Performance and quality improvement in healthcare organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/276390008_Performance_and_quality_improvement_in_healthcare_organizations
- Hoa, M. (2026). Strengthening Healthcare Collaborative Governance: A Novel Framework For Multi-Stakeholder Integration In Regional Health Service Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/399540509_Strengthening_Healthcare_Collaborative_Governance_A_Novel_Framework_For_Multi-Stakeholder_Integration_In_Regional_Health_Service_Management
- Khaw, K. W. (2022). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9006211/>
- Konopik, J. (2023). Development of an Evidence-Based Conceptual Model of the Health Care Sector Under Digital Transformation: Integrative Review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10288351/>
- Rahman, R. (2018). What drove the health system reforms in the Kingdom of Saudi Arabia? An analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327263622_What_drove_the_health_system_reforms_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia_An_analysis
- Suleiman, A. K. (2025). Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision 2030 healthcare model. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11753010/>

Vărzaru, A. B. (2024). Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/383962325_Digital_Transformation_and_Innovation_The_Influence_of_Digital_Technologies_on_Turnover_from_Innovation_Activities_and_Types_of_Innovation

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة صحية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة صحية.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

وفاء موسى عجيب

طالبة ماجستير إدارة صحية

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة صحية، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "دور التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة صحية. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

وفاء موسى عجبي

طالبة ماجستير إدارة صحية

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة الصحية خططاً واضحة لإعادة هيكلة العمليات بما يدعم التحول المؤسسي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إعادة تصميم الإجراءات الإدارية في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسة الصحية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتميز الهياكل التنظيمية بالمرونة بما يدعم تحقيق أهداف التحول المؤسسي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التحول التنظيمي في تعزيز جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة تقديمها.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة الصحية على الحلول الرقمية لدعم العمليات الإدارية والسريية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم استخدام الأنظمة الرقمية في تحسين سرعة ودقة إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين جودة القرارات الإدارية والصحية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التكامل بين الأنظمة الرقمية في تعزيز كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التحول المؤسسي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لإعداد العاملين للتكيف مع متطلبات التحول المؤسسي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التغيير المؤسسي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم القيادة الإدارية في دعم ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسة الصحية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد تطوير مهارات العاملين على تعزيز نجاح مبادرات التحول المؤسسي.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أسهم التحول المؤسسي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات الصحية المقدمة.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساعد التحول المؤسسي في رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الصحية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أسهم التحول المؤسسي في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الاستدامة التشغيلية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أدى التحول المؤسسي إلى تعزيز قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن التحول المؤسسي يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي ضمن رؤية السعودية 2030.

✓ <https://forms.gle/mL1NKSUJ4qKYEfq76>

Abstract

This study aimed to identify the role of institutional transformation in achieving the objectives of the Health Sector Transformation Program within the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030. This was accomplished by measuring the impact of organizational transformation and process restructuring, digital transformation and the adoption of modern technologies, human resource development, and institutional change management on achieving the program's objectives. The study employed a descriptive-analytical approach using quantitative methodology. A questionnaire was used as the primary data collection tool, with a sample of 275 employees working in government health institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software, applying a range of appropriate statistical methods to test the study's hypotheses. The results showed a statistically significant positive impact of institutional transformation on achieving the objectives of the Health Sector Transformation Program. Organizational transformation and process restructuring also contributed to improving institutional performance efficiency and streamlining procedures. Digital transformation and the adoption of modern technologies led to improved quality of healthcare services, enhanced decision-making, and increased operational efficiency. Human resource development and organizational change management contributed to raising employee readiness, fostering a culture of development, and improving the capacity of healthcare institutions to implement transformation programs. The results also confirmed that the integration of these dimensions is a key factor in achieving the objectives of the Health Sector Transformation Program, enhancing the quality of healthcare services, and raising institutional performance efficiency in line with the goals of Saudi Vision 2030. In light of these findings, the study recommended strengthening the implementation of institutional transformation within healthcare institutions, developing organizational structures, expanding digital transformation, investing in human resource development, promoting a culture of change management, developing performance indicators, supporting integration among healthcare entities, and conducting periodic evaluations of institutional transformation programs. These measures will contribute to achieving institutional sustainability and improving the quality of healthcare services.

Keywords: Institutional Transformation - Health Sector Transformation Program - Saudi Vision 2030 - Digital Transformation - Institutional Change Management - Institutional Performance - Governmental Health Institutions.

**The Role of Institutional Transformation in Achieving the Objectives of the Health Sector
Transformation Program within Saudi Vision 2030**

Prepared by the student/

Wafaa Mousa Ajeebi

University ID/

221000926

Supervisor/

Prof. Faisal Abdul Hamid

Prof. Fayeze Jarad

Year

2026