

عنوان البحث

تحديات الاستدامة التشغيلية والمالية للمراكز الطبية التابعة للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية
دراسة حالة للمركز الطبي لجمعية عناية الصحية.

إعداد الطالب/

عبدالهادي عياد العتيبي

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية اهتمامًا متزايدًا كونه ركيزة أساسية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، لا سيما في قطاع الرعاية الصحية. وفي هذا السياق، برزت مبادرات الجمعيات الأهلية في إنشاء مراكز طبية كنموذج يهدف إلى سد الفجوات وتقديم خدمات صحية ميسورة التكلفة لشريحة واسعة من المجتمع. وعلى الرغم من أهمية هذه المبادرات، إلا أنها تواجه تحديات جسيمة تهدد استمراريته وقدرتها على تحقيق أهدافها على المدى الطويل. تتمثل هذه التحديات بشكل أساسي في تحقيق الاستدامة التشغيلية والمالية في بيئة تعتمد بشكل كبير على التبرعات والموارد المحدودة. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على هذه التحديات بشكل معمق من خلال دراسة حالة للمركز الطبي التابع لجمعية عناية الصحية، بهدف فهم الأسباب الجذرية وتقديم رؤى قابلة للتطبيق لتعزيز استدامة هذا النموذج الحيوي.

مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة البحثية في "فجوة الاستدامة" التي تعاني منها المراكز الطبية التابعة للقطاع غير الربحي في المملكة. على الرغم من النجاح في تأسيس هذه المراكز بفضل الدعم الأولي، فإن الكثير منها يواجه صعوبات في الحفاظ على كفاءته التشغيلية وتأمين تمويل مستمر، مما يعرضها لخطر تدهور جودة خدماتها أو حتى التوقف الكامل. تنبع هذه المشكلة من مجموعة معقدة من العوامل، أبرزها الاعتماد على مصادر تمويل غير مستقرة، وغياب نماذج عمل تضمن تنويع الإيرادات، إضافة إلى تحديات إدارية وتشغيلية تتعلق بكفاءة العمليات واستقطاب الكوادر المؤهلة والاحتفاظ بها. إن غياب دراسات علمية معمقة تحلل هذه المشكلة من منظور إداري في السياق السعودي يجعل من الصعب تطوير حلول مبنية على الأدلة، مما يؤكد الحاجة الماسة لهذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال الإدارة الصحية وإدارة المنظمات غير الربحية، خاصة في سياق منطقة الشرق الأوسط الذي يعاني من ندرة في الأبحاث التطبيقية.
- تقدم تحليلاً تجريبياً عميقاً من خلال منهج "دراسة الحالة"، مما يوفر أساساً لدراسات مقارنة مستقبلية.
- تختبر مدى قابلية تطبيق النظريات والنماذج العالمية للاستدامة في بيئة القطاع غير الربحي السعودي.

• الأهمية العملية:

- تقدم لصناع القرار في "جمعية عناية الصحية" تشخيصاً دقيقاً للتحديات التي تواجه مركزهم الطبي، مع مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز استدامته.
- توفر "دليلاً إرشادياً" للجمعيات الأهلية الأخرى في المملكة التي تخطط لإنشاء مراكز طبية أو تسعى لتحسين أداء مراكزها الحالية.
- تزود الجهات التنظيمية والمشرعة بمعلومات قيمة حول طبيعة الدعم المطلوب لتمكين هذا القطاع الحيوي من النمو والازدهار.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحقيق ما يلي:

١. تحديد وتشخيص أبرز التحديات التشغيلية التي تواجه المركز الطبي التابع لجمعية عناية الصحية.
٢. تحليل التحديات المالية الرئيسية وقياس أثرها على الاستقرار المالي والاستدامة طويلة الأمد للمركز.
٣. دراسة مدى تأثير نموذج الحوكمة والإدارة المتبع في المركز على أدائه وقدرته على مواجهة التحديات.
٤. اقتراح إطار عمل يتضمن توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز الاستدامة التشغيلية والمالية للمركز.

تساؤلات الدراسة

لإجابة على أهداف الدراسة، سيتم طرح التساؤلات التالية:

- **السؤال الرئيسي:** ما هي أبرز التحديات التي تعيق تحقيق الاستدامة التشغيلية والمالية للمركز الطبي التابع لجمعية عناية الصحية؟
- **الأسئلة الفرعية:**
 ١. ما هي أبرز جوانب القصور في الكفاءة التشغيلية (مثل إدارة الموارد، تدفق المرضى، الأنظمة الإدارية) التي يعاني منها المركز؟
 ٢. كيف يؤثر نموذج التمويل الحالي للمركز على استقراره المالي وقدرته على التخطيط المستقبلي؟
 ٣. إلى أي مدى يساهم هيكل الحوكمة المطبق في تعزيز أو إعاقة أداء المركز الطبي؟
 ٤. ما هي الاستراتيجيات والممارسات الفضلى التي يمكن تبنيها لتحسين استدامة المركز؟

فروض الدراسة:

انطلاقاً من الإطار النظري الأولي وطبيعة الدراسة النوعية، يمكن صياغة الفروض التالية كقضايا سيتم استكشافها:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة سلبية بين درجة اعتماد المركز على التبرعات غير المنتظمة وبين درجة استدامته المالية.
- **الفرضية الثانية:** يرتبط وجود ضعف في الكفاءة التشغيلية للمركز بغياب أنظمة إدارية متخصصة ومؤشرات أداء واضحة.
- **الفرضية الثالثة:** إن وضوح الأدوار والمسؤوليات في إطار الحوكمة بين الجمعية والمركز الطبي يرتبط إيجابياً بتحسين الأداء العام.

الدراسات السابقة:

سيتم مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ضمن ثلاثة محاور رئيسية:

- **المحور الأول:** نماذج الاستدامة في المنظمات غير الربحية، مع التركيز على الأبعاد المالية والتشغيلية.
- **المحور الثاني:** الإدارة المالية في القطاع غير الربحي، ويشمل استراتيجيات تنويع مصادر الدخل، وإدارة التكاليف، وقياس العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI).
- **المحور الثالث:** إدارة العمليات في مراكز الرعاية الصحية الأولية، بما في ذلك تحسين الكفاءة، وإدارة الجودة، وتجربة المريض. سيختتم هذا الجزء بتحديد الفجوة البحثية التي تتمثل في ندرة الدراسات التي تدمج هذه المحاور الثلاثة ضمن سياق المراكز الطبية التابعة للجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على **"نظرية المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View - RBV)"** كإطار نظري رئيسي. تقترح هذه النظرية أن استدامة أي منظمة وقدرتها التنافسية (وفي حالتنا، قدرتها على البقاء والازدهار) لا تعتمد فقط على البيئة الخارجية، بل على مجموعة فريدة من الموارد والقدرات الداخلية التي تمتلكها وتديرها بكفاءة. سيتم استخدام هذا المنظور لتحليل كيف يمكن لموارد المركز (المالية، البشرية، التنظيمية) وقدراته (الإدارية، التشغيلية) أن تشكل أساساً لتحقيق الاستدامة. كما سيتم الاستعانة بعناصر من **"نظرية الطوارئ (Contingency Theory)"** للإشارة إلى أنه لا يوجد حل واحد يناسب الجميع، وأن الحلول المقترحة يجب أن تكون متوافقة مع السياق المحدد للمركز.

المنهجية وطرق البحث:

● **منهج البحث:** سيتم اتباع المنهج النوعي. (Qualitative Research)

● **تصميم البحث:** تم اختيار تصميم "دراسة الحالة (Case Study Design)" كونه الأنسب لتحقيق فهم عميق وشامل لظاهرة معقدة في سياقها الواقعي.

● **مجتمع البحث:** كافة المراكز الطبية التابعة للقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.

● **عينة البحث:** تم اختيار المركز الطبي لجمعية عناية الصحية "عينة قصدية (Purposive Sample)" كونه يمثل حالة نموذجية يمكن من خلالها استكشاف التحديات المشتركة في هذا القطاع.

أدوات الدراسة:

سيتم جمع البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات لضمان ثراء وعمق المعلومات: (Triangulation)

١. **المقابلات شبه المنظمة:** مع أصحاب المصلحة الرئيسيين (أعضاء مجلس الإدارة، مدير المركز، رؤساء الأقسام، موظفين إداريين وطبيين).
٢. **تحليل الوثائق:** مراجعة الوثائق المتاحة وغير الحساسة (مثل التقارير السنوية العامة، الخطط الاستراتيجية المعلنة، الهياكل التنظيمية).
٣. **الملاحظة المباشرة:** إذا سمحت إدارة المركز لمراقبة سير العمليات والإجراءات اليومية.

حدود الدراسة:

● **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على المركز الطبي التابع لجمعية عناية الصحية في مدينة الرياض.

● **الحدود الزمانية:** سيتم جمع البيانات خلال الفترة من: يوليو ٢٠٢٣ إلى يوليو ٢٠٢٥

● **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تحديات الاستدامة من الناحية التشغيلية والمالية والإدارية، ولن نتطرق بشكل مفصل إلى تقييم جودة الخدمات الطبية السريرية.