

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

2030

إعداد الطالبة/

وفاء موسى عجبي

الرقم الجامعي/

221000926

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

قائمة المحتويات

3.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
7.....	فرضيات الدراسة
8.....	الدراسات السابقة
13	المنطلقات النظرية للدراسة
15	المنهجية وطرق البحث
17	أدوات الدراسة
18	حدود الدراسة
20	المراجع

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 عنصراً حيوياً 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 اقتصرت 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 جسرًا 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 بالمملكة.

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 وفعال 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. يسهم 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.

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 يسهم 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 المطبقة ضمن برنامج التحول الوطني لرؤية 2030 بين العاملين في مجال الرعاية الصحية بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية. استُخدم المنهج المقطعي لجمع البيانات من 323 من العاملين في مجال الرعاية الصحية، بمن فيهم الأطباء والمرضى، 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 وEconLit وCINAHL، 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 و-AMSTAR2، وتم تحليل النتائج

موضوعيًا. 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 إطارًا متينًا 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 حاليًا 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 موصى 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 تقييماً افتراضياً. الخلاصة: يُسهم 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 قيمة 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 جامعًا.

- 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 وفعالية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تشكل المنطلقات النظرية لأي دراسة البحثية 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 محركاً رئيسياً لتطوير القطاع الصحي، إذ يربطان بين استراتيجيات التخطيط، وفعالية الأداء، وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

تساعد المنطلقات النظرية على توضيح أبعاد التحول المؤسسي، بدءاً من البنية التنظيمية، مروراً 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).

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 خصيصاً 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 اللائق (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 علمياً. ويهدف هذا التحليل إلى تقديم صورة شاملة وعميقة عن أثر التحول المؤسسي في تحقيق مستهدفات برنامج تحول القطاع الصحي وفق رؤية 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 الرئيسية لجمع البيانات في الاستبيان المهيكل، الذي صُمم خصيصاً 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 تجريبياً (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 الدراسة

- 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.

المراجع

- المراجع العربية:

- (2025). Vivian Nasrulddin, A. S. 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

Midocean University

College of Management

Master of Health Administration



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

Prepared by the student/

Wafa Mousa Ajeebi

University ID/

221000926

Supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Faiz Jarrad

Year

2026