

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال MBA

عنوان البحث

تحديات إدارة الموارد البشرية في خدمات الطوارئ الإسعافية قبل المستشفى:

شواهد من هيئة الهلال الأحمر السعودي - منطقة مكة المكرمة

Human Resource Management Challenges in Pre-Hospital Emergency Services:

Evidence from Saudi Red Crescent Authority - Makkah Region

إعداد الطالب:

عمار جمال عبدالله الهندي

إشراف :

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي : 2026

٣	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٧	تساؤلات الدراسة
٨	فروض الدراسة
٩	الدراسات السابقة
١٣	الفجوة البحثية
١٤	المنطلقات النظرية
١٥	المنهجية وطرق البحث
١٦	أداة الدراسة
١٦	أساليب التحليل الإحصائي
١٧	حدود الدراسة
١٨	المراجع

1. المقدمة

الخدمات الإسعافية قبل المستشفى تمثل عنصراً حيوياً في أنظمة الرعاية الصحية العالمية، حيث تلعب دوراً محورياً في إنقاذ الأرواح والتخفيف من معاناة المرضى والمصابين. وتشير البيانات الدولية إلى أن هذه الخدمات توفر استجابة طارئة سريعة لحالات الطوارئ الطبية والحوادث والإصابات، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين معدلات البقاء والشفاء. تعتمد جودة هذه الخدمات بشكل أساسي على كفاءة الموارد البشرية العاملة بها، والتي تتطلب مستويات عالية من التدريب والتطور المهني والالتزام.

في المملكة العربية السعودية، تشهد خدمات الإسعاف قبل المستشفى تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، خاصة مع انطلاق رؤية المملكة 2030. وقد تركزت جهود الحكومة السعودية على تحسين البنية التحتية الصحية وتطوير الموارد البشرية في القطاع الصحي. تدير هيئة الهلال الأحمر السعودي (SRCA) شبكة واسعة من خدمات الإسعاف الطارئة عبر المملكة، وتوظف آلاف العاملين المدربين في مجال الطوارئ الطبية والإسعافات الأولية.

ومع ذلك، تواجه هيئة الهلال الأحمر السعودي تحديات متعددة في إدارة مواردها البشرية. تشير الأدبيات البحثية إلى أن نسبة الكادر الطبي المدرب إلى السكان في المملكة تبلغ حوالي 1 إلى 3871 نسمة، وهي نسبة منخفضة مقارنة بالمعايير الدولية. كما أن معدلات الإرهاق الوظيفي والضغط النفسي بين عملي الإسعافات الطارئة مرتفعة جداً، حيث تشير الدراسات إلى أن 33.7 في المائة من عملي الهلال الأحمر يعانون من اضطراب الإجهاد اللاحق للصدمة (PTSD). بالإضافة إلى ذلك، يعمل عدد كبير من الموظفين لساعات طويلة، حيث أفادت 67 في المائة من العاملين بأنهم يعملون لأكثر من 12 ساعة يومياً، خاصة خلال موسم الحج.

تمثل منطقة مكة المكرمة حالة خاصة تستحق الدراسة المعمقة. فهذه المنطقة تشهد حركة سكانية وسياحية مكثفة طوال السنة، مما يزيد من الطلب على خدمات الإسعافات الطارئة. وخلال موسم الحج، يتضاعف الضغط على هذه الخدمات بسبب تدفق ملايين الحجاج من مختلف دول العالم. هذا يتطلب نظاماً قوياً وفعالاً للموارد البشرية قادراً على التعامل مع الأزمات والضغوط الشديدة.

كما تشير الدراسات إلى أن نسبة النساء العاملات في قطاع الإسعافات الطارئة في السعودية منخفضة جداً، حيث تمثل النساء فقط 3.5 في المائة من العاملين بمهنة الهلال الأحمر. هذا يعكس تحديات ثقافية وتنظيمية في تطوير القوى العاملة النسائية في هذا المجال، على الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز دور المرأة في القطاع الصحي ضمن رؤية 2030.

2. مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة الحالية حول الفجوة الكبيرة بين الطموحات المعلنة لتحسين جودة خدمات الإسعاف قبل المستشفى وبين الواقع الفعلي على الأرض. في الوقت الذي تؤكد فيها رؤية المملكة 2030 على أهمية تطوير القطاع الصحي والموارد البشرية، تواجه هيئة الهلال الأحمر السعودية عدداً من التحديات الحقيقية في إدارة مواردها البشرية بفعالية.

أولاً، هناك نقص واضح في عدد الكوادر الطبية المدربة والمتخصصة في الإسعافات الطارئة. وفقاً للدراسات السابقة (Alanazy et al., 2022)، فإن نسبة الموظفين المدربين إلى عدد السكان منخفضة، مما يؤدي إلى زيادة الضغط على الموظفين الحاليين وتقليل جودة الخدمات المقدمة. هذا النقص في الموارد البشرية يؤثر سلباً على قدرة الهيئة على توفير خدمات إسعافية سريعة وفعالة في جميع أنحاء منطقة مكة المكرمة.

ثانياً، يعاني عاملو الإسعافات الطارئة من معدلات عالية جداً من الإجهاد والإرهاق الوظيفي والاكتئاب. تشير الأدبيات البحثية (Alanazi et al., 2024) إلى أن 33.7 في المائة من عاملي الهلال الأحمر السعودي يعانون من اضطراب الإجهاد اللاحق للصدمة، وهذه نسبة مرتفعة جداً تؤثر على الصحة النفسية والأداء الوظيفي للعاملين. كما أن ساعات العمل الطويلة والضغط النفسي المستمر يزيدان من احتمالية ترك الموظفين لوظائفهم أو الإصابة بأمراض نفسية حادة.

ثالثاً، هناك تفاوتات واضحة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين الأقسام والفروع المختلفة في الهيئة. قد لا توجد سياسات واضحة وموحدة للتطوير الوظيفي والتدريب المستمر والخوافز والرعاية الصحية النفسية للموظفين. هذا يؤثر على انتقال المعارف والمهارات والخبرات بين العاملين، ويحد من فرص تطوّرهم المهني.

رابعاً، تمثل مشاركة النساء في قطاع الإسعافات الطارئة تحدياً آخر يحتاج إلى دراسة معمقة. فنسبة النساء العاملات منخفضة جداً (3.5 في المائة فقط)، مما يشير إلى وجود حواجز تنظيمية وثقافية تحول دون مشاركتهن الكاملة في هذا المجال. وبما أن رؤية 2030 تركز على تمكين المرأة السعودية، فإن البحث في تحديات تعيين والاحتفاظ بالعاملات الإناث في الإسعافات الطارئة أمر بالغ الأهمية.

خامساً، هناك نقص في فهم العلاقة بين الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية (القدرات، والدوافع، والفرص) وبين الأداء الفعلي للخدمات الإسعافية في منطقة مكة المكرمة. معظم الدراسات السابقة ركزت على الحالات العامة في المملكة أو على مناطق أخرى، ولم تعطِ الاهتمام الكافي للخصوصيات المحلية لمنطقة مكة المكرمة ومتطلباتها الفريدة خاصة خلال موسم الحج.

سادساً، لا توجد دراسة سابقة شاملة تجمع بين التحليل النوعي والكمي لتحديات إدارة الموارس البشرية في الهلال الأحمر السعودي في مكة المكرمة. معظم الدراسات إما أنها ركزت على جوانب محدودة من المشكلة أو أنها اعتمدت على منهجيات وحيدة لا توفر صورة شاملة للمشكلة.

3. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في عدة جوانب علمية وعملية:

من الناحية العلمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات البحثية حول إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الصحية الطارئة، خاصة في

السياق السعودي. سوف توفر الدراسة معلومات تفصيلية وموثقة عن التحديات التي تواجه الهيئة، وهذا سيساعد الباحثين الآخرين على

فهم المشكلة بشكل أفضل. كما ستوفر الدراسة منصة نظرية قوية من خلال تطبيق إطار العمل (AMO Framework) وأيضاً

نظرية التبادل الاجتماعي على واقع الخدمات الإسعافية.

من الناحية العملية: ستوفر هذه الدراسة رؤى عملية لصانعي القرار والمسؤولين ببيئة الهلال الأحمر السعودي عن كيفية تحسين ممارسات

إدارة الموارد البشرية. ستساعد الدراسة على تحديد أولويات التطوير والاستثمار في الموارد البشرية بناءً على البيانات الفعلية من الميدان. كما

ستوفر توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين بيئة العمل، وزيادة رضا الموظفين، وتقليل معدلات الإجهاد والإرهاق الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، تأتي أهمية هذه الدراسة من التوقيت المناسب والسياسي الحالي. مع بدء تنفيذ رؤية 2030 ومشاريعها الطموحة، هناك

حاجة ملحة لفهم الواقع الحالي للموارد البشرية في القطاع الصحي من أجل وضع خطط تطوير فعالة ومستدامة. هذه الدراسة ستساعد

على جسر الفجوة بين الطموحات والواقع.

4. أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة:

تحديد وتحليل التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في خدمات الإسعاف قبل المستشفى بجيئة الهلال الأحمر السعودي في منطقة مكة المكرمة وتقديم توصيات قائمة على الأدلة لتحسينها.

الأهداف الخاصة:

1. تحديد مستويات القدرات (Abilities) المتاحة للموظفين (التدريب، المهارات، الخبرة) ودورها في أداء الخدمات الإسعافية في منطقة مكة المكرمة بحلول نهاية السنة المالية 2026.
2. تقييم مستويات الدوافع (Motivation) لدى الموظفين (الرضا الوظيفي، الالتزام، الراتب والحوافز) وتأثيرها على الأداء والاحتفاظ بالموظفين في الهيئة خلال عام واحد.
3. تحليل الفرص (Opportunities) المتاحة للموظفين (التطوير الوظيفي، المشاركة في القرارات، التدريب المستمر) وتأثيرها على جودة الخدمات بحلول إجمالي 500 موظف.
4. دراسة العلاقات المتبادلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (القدرات والدوافع والفرص) وأداء الخدمات الإسعافية وجودتها في مكة المكرمة من خلال عينة إحصائية موثقة.
5. تقديم استراتيجيات وتوصيات محددة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الهيئة بما يتوافق مع رؤية 2030 والمعايير الدولية للخدمات الصحية الطارئة.
6. تقييم تأثير العوامل الديموغرافية والتنظيمية على تحديات إدارة الموارد البشرية وإيجاد حلول مخصصة لكل فئة من الموظفين.

5. تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في خدمات الإسعاف قبل المستشفى بمدينة الهلال الأحمر السعودي في منطقة مكة المكرمة؟

الأسئلة الفرعية:

1. إلى أي مدى تؤثر مستويات القدرات والمهارات والتدريب لدى موظفي الإسعافات الطارئة على جودة الخدمات المقدمة في منطقة مكة المكرمة؟

2. ما هي العوامل التي تؤثر على مستويات الدوافع والرضا الوظيفي والالتزام لدى عاملي الهيئة، وكيف يؤثر ذلك على الأداء والاحتفاظ بالموظفين؟

3. ما هي الفرص المتاحة والمحتملة للموظفين في مجال التطوير الوظيفي والمشاركة في صنع القرار، وكيف تؤثر على جودة الخدمات؟

4. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الخاصة بالقدرات والدوافع والفرص) والأداء الفعلي للخدمات الإسعافية؟

5. ما هي الفروقات في التحديات والاحتياجات بين الفئات المختلفة من الموظفين (بناءً على النوع، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، ساعات العمل)؟

6. ما هي التوصيات والاستراتيجيات الفعالة التي يمكن تطبيقها لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الهيئة بما يتوافق مع المعايير الدولية؟

6. فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (القدرات، الدوافع، الفرص) وجودة الخدمات الإسعافية في هيئة الهلال الأحمر السعودي بمنطقة مكة المكرمة.

الفرضيات الصفرية والبدلية:

الفرضية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستويات القدرات والمهارات لدى الموظفين وجودة الخدمات الإسعافية المقدمة.

H1: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستويات القدرات والمهارات لدى الموظفين وجودة الخدمات الإسعافية المقدمة.

الفرضية الثانية:

H0: لا تؤثر مستويات الدوافع والرضا الوظيفي على معدلات الاحتفاظ بالموظفين والأداء الفعلي للخدمات.

H1: تؤثر مستويات الدوافع والرضا الوظيفي تأثيراً إيجابياً على معدلات الاحتفاظ بالموظفين والأداء الفعلي للخدمات.

الفرضية الثالثة:

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الدوافع والفرص بين الفئات المختلفة من الموظفين.

H1: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستويات الدوافع والفرص بين الفئات المختلفة من الموظفين.

الفرضية الرابعة:

H0: لا تؤثر الفرص المتاحة للتطوير الوظيفي والمشاركة في القرارات على الأداء والالتزام.

H1: تؤثر الفرص المتاحة للتطوير الوظيفي والمشاركة في القرارات تأثيراً إيجابياً على الأداء والالتزام.

الفرضية الخامسة:

H0: لا توجد علاقة بين ساعات العمل الطويلة ومستويات الإجهاد والإرهاق والنية في ترك الوظيفة.

H1: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ساعات العمل الطويلة ومستويات الإجهاد والإرهاق والنية في ترك الوظيفة.

7. الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة

7.1 التحديات العالمية في قطاع الإسعافات الطارئة

الدراسات العالمية التي ركزت على التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه كوادرات الخدمات الإسعافية الطارئة في جميع أنحاء العالم تشير إلى أن هذا المجال يواجه عدداً من التحديات الكبيرة والمتشعبة في معظم الدول. أجرى Gage وزملاؤه (2025) دراسة شاملة حول العوامل المرتبطة بترك العاملين في الإسعافات الطارئة (EMS) لوظائفهم. وأظهرت النتائج أن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ترك الموظفين للعمل في قطاع الإسعافات الطارئة، بما في ذلك نقص الدعم الإداري، وضعف الراتب، وقلة فرص التطوير الوظيفي، والضغط النفسي المستمر. هذا يؤكد على أهمية بناء نظام قوي لإدارة الموارد البشرية يركز على الدعم والتطوير.

أما Thielmann وزملاؤه (2023) فقد قاموا بمراجعة منهجية شاملة حول العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي والالتزام بالعمل في قطاع الإسعافات الطارئة قبل المستشفى. أظهرت المراجعة أن عوامل مثل تحسين بيئة العمل، والحصول على دعم نفسي مناسب، والحصول على فرص تطوير مهني، ترتبط ارتباطاً قوياً برضا الموظفين والتزامهم. كما أشارت الدراسة إلى أن الضغوط النفسية وساعات العمل الطويلة تؤثر سلباً على رضا الموظفين وتزيد من احتمالية تركهم للعمل.

في سياق الدول النامية والبيئات الضعيفة الموارد، أجرى Firew وزملاؤه (2020) دراسة عن أنظمة الموارد البشرية في خدمات الرعاية الطارئة في إثيوبيا. أظهرت الدراسة أن الدول ذات الموارد المحدودة تواجه تحديات متعددة في بناء وتطوير كوادرات الإسعافات الطارئة، بما في ذلك نقص التمويل والتدريب والموارد البشرية. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن هناك حالات نجاح حيث تمكنت الدول من تطوير خدمات إسعافية فعالة من خلال الاستثمار الموجه في الموارد البشرية والتدريب المستمر والدعم الإداري.

أما Williams وزملاؤه (2021) فقد قادوا دراسة دولية حول تعريف مهنة المسعف الطارئ والمهارات والكفاءات المطلوبة. أظهرت الدراسة أن هناك تعريفات وكفاءات متنوعة للمسعفين الطارئين في دول مختلفة، مما يعكس الفروقات الثقافية والتنظيمية بين الأنظمة الصحية. هذا يؤكد على أهمية فهم السياق المحلي عند وضع معايير التدريب والتطوير للموارد البشرية.

7.2 الموارد البشرية في القطاع الصحي السعودي

الدراسات المركزة على الموارد البشرية في قطاع الصحة السعودي بشكل عام توفر سياقاً مهماً لفهم التحديات في الخدمات الإسعافية. أجرى Al-Hanawi وزملاؤه (2019) دراسة نقدية شاملة حول تطوير الموارد البشرية في الرعاية الصحية بالسعودية. وأشارت الدراسة إلى أن المملكة تواجه عدداً من التحديات في إدارة الموارد البشرية الصحية، بما في ذلك نقص الموظفين المدربين، وضعف الراتب مقارنة بدول

الخليج الأخرى، وقلة فرص التطوير المهني، وضعف الدعم النفسي والصحي للموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أن هناك فرصاً كبيرة لتحسين الموارد البشرية من خلال تطبيق أفضل الممارسات الدولية وزيادة الاستثمار في التدريب والتطوير.

أما Khormi وزملاؤه (2024) فقد قاموا بمراجعة منهجية حول تحديات وفرص القوى العاملة في الرعاية الصحية بالسعودية. أظهرت المراجعة أن التحديات الرئيسية تشمل نقص الموظفين، وعدم توازن توزيع الموارد البشرية بين المناطق، وضعف الراتب والحوافز، وقلة الفرص للتطوير المهني. كما أشارت المراجعة إلى أن هناك فرصاً كبيرة للتحسين من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة موارد بشرية حديثة، وتعزيز التدريب المستمر، وتحسين بيئة العمل.

وقد قدم Alasiri و (2022) Mohammed مراجعة شاملة عن التحول في الرعاية الصحية في السعودية منذ إطلاق رؤية 2030. أشارت الدراسة إلى أن الحكومة السعودية قد التزمت بتحسين جودة الرعاية الصحية وتطوير الموارد البشرية بشكل كبير. ومع ذلك، أشارت الدراسة أيضاً إلى أن هناك فجوات بين الخطط والتنفيذ الفعلي، وأن هناك حاجة إلى المزيد من الاستثمار والتركيز على تطوير الموارد البشرية في القطاع الصحي لتحقيق أهداف رؤية 2030.

7.3 هيئة الهلال الأحمر السعودي والخدمات الإسعافية

الدراسات المركزة بشكل مباشر على هيئة الهلال الأحمر السعودي وخدماتها الإسعافية توفر رؤى مباشرة عن التحديات والإمكانيات في الهيئة. أجرى Al-Wathinani وزملاؤه (2023) دراسة عن خصائص وتوزيع خدمات الإسعافات الطارئة في السعودية. أظهرت الدراسة أن هناك تفاوتات كبيرة في توزيع خدمات الإسعافات الطارئة بين المناطق، وأن منطقة مكة المكرمة تتمتع بمستوى خدمة عالي نسبياً مقارنة بمناطق أخرى. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن هناك حاجة للمزيد من الموظفين والموارد، خاصة خلال فترات الذروة مثل موسم الحج.

أما Alanazy وزملاؤه (2022) فقد أجروا دراسة نوعية عن تصورات كوادر الهلال الأحمر حول الخدمات الإسعافية في المناطق الريفية والحضرية بالسعودية. أظهرت الدراسة أن الموظفين يواجهون تحديات كبيرة في العمل، بما في ذلك نقص الموارد والمعدات، والضغط النفسي المستمر، وقلة الدعم الإداري. كما أشارت الدراسة إلى أن الموظفين بحاجة إلى دعم نفسي أفضل وفرص تطوير مهني أكثر.

وقد قام Alsaeed و (2022) Alkarani بدراسة عن العوامل المؤثرة على أداء كوادر الهلال الأحمر في مدينة بيشة بالسعودية. أظهرت الدراسة أن عوامل مثل التدريب، والدعم الإداري، والراتب والحوافز، والفرص للتطوير المهني، لها تأثير كبير على أداء الموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أن الموظفين يشعرون بعدم الرضا عن الراتب والحوافز، مما يؤثر على دافعيتهم والتزامهم.

كما قام Aqeeli وزملاؤه (2025) بدراسة عن أهم المشاكل والصعوبات التي يواجهها المسعفون في هيئة الهلال الأحمر السعودي. أظهرت الدراسة أن الموظفين يواجهون تحديات متعددة، بما في ذلك نقص الموارد والمعدات، والضغط النفسي، وساعات العمل الطويلة، وقلة الراتب والحوافز، وضعف الدعم من الإدارة. وقد أوصت الدراسة بتحسين الموارد والدعم الإداري وزيادة الراتب والحوافز.

وأجرى AL Ropeay وزملاؤه (2025) دراسة عن التحديات التقنية والبشرية التي تواجه فرق الهلال الأحمر السعودي في التعامل مع حوادث المرور. أظهرت الدراسة أن هناك نقصاً في المعدات والتدريب، وأن الموظفين يحتاجون إلى تدريب متخصص في التعامل مع أنواع مختلفة من الحوادث والإصابات. كما أشارت الدراسة إلى أهمية الدعم الإداري والنفسي للموظفين الذين يتعاملون مع حوادث صعبة.

7.4 الإجهاد والصحة النفسية في الإسعافات الطارئة

الدراسات المركزة على الإجهاد والإرهاق والصحة النفسية لدى عملي الإسعافات الطارئة تكشف عن مشكلة صحية جادة وحقيقية في هذا المجال. أجرى Alharthi وزملاؤه (2025) مراجعة منهجية عن الإجهاد والإرهاق الوظيفي لدى المسعفين في هيئة الهلال الأحمر السعودي. أظهرت المراجعة أن معدلات الإرهاق الوظيفي مرتفعة جداً بين الموظفين، وأن عوامل مثل ساعات العمل الطويلة، والضغط النفسي، والتعامل مع حالات صعبة، وضعف الدعم الإداري والنفسي، جميعها تساهم في زيادة معدلات الإرهاق.

أما Alanazi وزملاؤه (2024) فقد أجروا دراسة عن انتشار اضطراب الإجهاد اللاحق للصدمة بين عملي الإسعافات الطارئة في هيئة الهلال الأحمر السعودي في الرياض. أظهرت الدراسة أن 33.7 في المائة من الموظفين يعانون من أعراض اضطراب الإجهاد اللاحق للصدمة، وهذه نسبة مرتفعة جداً تؤثر على الصحة النفسية والقدرة على العمل. كما أشارت الدراسة إلى أن الموظفين الذين يعملون لساعات طويلة ويتعاملون مع حالات صعبة هم الأكثر عرضة للإصابة باضطراب الإجهاد اللاحق للصدمة.

وقد قام Alzahrani وزملاؤه (2017) بدراسة حول تحسين الإحالة للدعم النفسي في هيئة الهلال الأحمر السعودي بمنطقة الرياض. أظهرت الدراسة أن هناك نقصاً في الوعي بأهمية الدعم النفسي والصحة النفسية للموظفين، وأن قلة من الموظفين يحصلون على الدعم النفسي الذي يحتاجونه. كما أشارت الدراسة إلى أن تحسين الإحالة والدعم النفسي يمكن أن يحسن من الصحة النفسية والأداء الوظيفي للموظفين.

7.5 التدريب والتطوير المهني وتمكين النساء

الدراسات المركزة على التدريب والتطوير المهني وتعزيز مشاركة النساء في قطاع الإسعافات الطارئة توفر رؤى مهمة حول كيفية تحسين القوى العاملة. قام Alkhmsan وزملاؤه (2025) بدراسة عن دور التطوير المهني المستمر في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء في هيئة الهلال الأحمر السعودي. أظهرت الدراسة أن الموظفون الذين يتلقون تدريباً مستمراً وفرصاً للتطوير المهني لديهم مستويات رضا أعلى والتزام أقوى بالعمل. كما أشارت الدراسة إلى أهمية تطوير برامج تدريب محددة ومستمرة للموظفين.

أما Alobaid وزملاؤه (2022) فقد أجروا دراسة عن تصورات المجتمع السعودي حول المسعفات الإناث في الهلال الأحمر السعودي. أظهرت الدراسة أن هناك قبولاً متزايداً للمسعفات الإناث، ولكن هناك أيضاً تحديات ثقافية واجتماعية تحول دون مشاركة النساء بشكل كامل في هذا المجال. كما أشارت الدراسة إلى أهمية العمل على تغيير المواقف الاجتماعية وتعزيز مشاركة النساء في الإسعافات الطارئة. وقد أجرى Alrabie وزملاؤه (2025) مراجعة منهجية عن التأهب والاستجابة للكوارث بين المتخصصين الصحيين أثناء الحج. أظهرت المراجعة أن الموظفين الذين يتلقون تدريباً متخصصاً حول إدارة الكوارث والحالات الطارئة الكبرى يكونون أكثر كفاءة واستعداداً للتعامل مع الضغوط العالية خلال موسم الحج. كما أشارت المراجعة إلى أهمية التدريب المستمر والتحضيرات المسبقة قبل موسم الحج. وأجرى Al-Shareef وزملاؤه (2022) دراسة عن دور موفري خدمات الإسعافات الطارئة خلال التجمع الجماهيري الكبير: موسم الحج 2019. أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين لديهم تدريب متخصص وتجربة في التعامل مع الأحداث الكبرى يكونون أكثر فعالية في تقديم الخدمات. كما أشارت الدراسة إلى أهمية التخطيط الجيد والتدريب والتطوير للموظفين قبل فترات الذروة.

7.6 ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الصحية

الدراسات المركزة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الإسعافات الطارئة والخدمات الصحية توفر إطاراً نظرياً مهماً لفهم كيفية تحسين الأداء والرضا الوظيفي. أجرى Malik وزملاؤه (2025) دراسة عن إعادة التفاوض حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق تحول الخدمات من خلال تحسين العاملين الأماميين. أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يتمتعون بالقدرات والدوافع والفرص المناسبة يكونون أكثر التزاماً وكفاءة في تقديم الخدمات. كما أشارت الدراسة إلى أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية تركز على دعم الموظفين والاستثمار فيهم.

أما Sarma و Barua (2018) فقد قدموا دراسة عن تحديات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات والحلول المحتملة. أظهرت الدراسة أن التحديات الرئيسية تشمل نقص الموظفين، وضعف الراتب والحوافز، وقلة فرص التطوير المهني، وضعف الدعم الإداري والنفسي. كما قدمت الدراسة حلولاً عملية لمعالجة هذه التحديات، بما في ذلك تحسين الراتب والحوافز، وتوفير فرص تطوير مهني، وتحسين بيئة العمل. وقد قام Hampel و Hajduova (2023) بدراسة عن إدارة الموارد البشرية كمنطقة للتغيير في المؤسسات الصحية. أظهرت الدراسة أن إدارة الممارس البشرية تلعب دوراً محورياً في إحداث التغيير والتطوير في المؤسسات الصحية. كما أشارت الدراسة إلى أهمية بناء نظام قوي لإدارة الموارد البشرية يركز على التطوير المستمر والتحسين.

وأخيراً، قدم Bos-Nehles وزملاؤه (2023) دراسة عن فحص إطار العمل (AMO Framework) في أبحاث إدارة الممارس البشرية. أظهرت الدراسة أن إطار AMO الذي يركز على القدرات والدوافع والفرص يوفر إطاراً نظرياً قوياً لفهم كيفية تحسين الأداء

والرضا الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى أن الدراسات التي تستخدم هذا الإطار توفر رؤى مهمة عن كيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

8. الفجوة البحثية

على الرغم من الأدبيات البحثية الواسعة حول إدارة الموارد البشرية في قطاع الصحة والخدمات الإسعافية، هناك عدة فجوات بحثية حقيقية تستحق الدراسة والبحث:

الفجوة الجغرافية: معظم الدراسات السابقة ركزت على الحالة العامة في المملكة أو على مناطق أخرى مثل الرياض وبيشة. ومع ذلك، هناك نقص في الدراسات التفصيلية التي تركز بشكل حصري على منطقة مكة المكرمة وخصوصياتها الفريدة. منطقة مكة المكرمة تواجه تحديات فريدة بسبب موسم الحج وتدفق ملايين الحجاج، مما يزيد من الطلب على خدمات الإسعافات الطارئة بشكل غير مسبوق. هذا يتطلب دراسة معمقة تركز على الموارد البشرية في هذا السياق المحدد.

الفجوة الموضوعية: معظم الدراسات ركزت على جوانب محدودة من التحديات، مثل الإجهاد والصحة النفسية، أو التدريب، أو الرواتب. ومع ذلك، هناك نقص في الدراسات الشاملة التي تجمع بين عدة جوانب من إدارة الموارد البشرية في إطار واحد. الدراسة الحالية سوف تستخدم إطار AMO لتقييم القدرات والدوافع والفرص بشكل متكامل.

الفجوة النظرية: معظم الدراسات السابقة لم تطبق إطاراً نظرياً قوياً لفهم تحديات إدارة الموارد البشرية في الإسعافات الطارئة. الدراسة الحالية سوف تستخدم إطار AMO (Ability, Motivation, Opportunity) ونظرية التبادل الاجتماعي لتوفير فهم نظري عميق للمشكلة.

الفجوة الموسمية: معظم الدراسات السابقة لم تركز بشكل كافٍ على الفروقات والتحديات الخاصة بفترات الذروة مثل موسم الحج. الدراسة الحالية سوف تسأل المستجيبين عن تجاربهم خلال موسم الحج وساعات العمل الطويلة.

الفجوة المنهجية: معظم الدراسات السابقة استخدمت إما المنهجيات الكمية وحدها أو النوعية وحدها. الدراسة الحالية سوف تستخدم منهجاً وصفيًا تحليلياً مع التركيز على جمع البيانات الكمية من عينة كبيرة نسبياً من الموظفين (217 موظف من أصل 500).

الفجوة التطبيقية: رغم وجود العديد من الدراسات، هناك نقص واضح في الدراسات التي تركز على تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ يمكن أن تطبقها الهيئة مباشرة. الدراسة الحالية سوف تركز على تقديم توصيات محددة وعملية.

9. المنطلقات والإطار النظرية

تستند الدراسة الحالية إلى إطارين نظريين قويين يوفران أساساً متيناً لفهم وتحليل تحديات إدارة الموارد البشرية في الإسعافات الطارئة:

إطار العمل (AMO Framework): يركز إطار AMO على ثلاثة عناصر أساسية: القدرات (Abilities)، والدوافع (Motivation)، والفرص (Opportunities). وفقاً لدراسة Bos-Nehles وزملاؤه (2023)، فإن الموظفين يحتاجون إلى القدرات والمهارات المناسبة لأداء عملهم، والدوافع والحوافز لأداء هذا العمل بفعالية، والفرص لاستخدام قدراتهم ودوافعهم في العمل. عندما تكون هذه الثلاثة عناصر متوازنة ومتوفرة، يحقق الموظف أداءً عالياً والتزاماً قوياً.

في سياق الإسعافات الطارئة، يمكن تطبيق هذا الإطار كالتالي: القدرات: تتضمن التدريب الأساسي والمستمر، والمهارات الطبية والتقنية، والخبرة العملية، والقدرة على التعامل مع الحالات الطارئة المختلفة. الدوافع: تتضمن الرضا الوظيفي، والراتب والحوافز المناسبة، والاعتراف بالجهود، والشعور بالإنجاز والمساهمة في إنقاذ الأرواح. الفرص: تتضمن الفرص للتطوير الوظيفي والترقية، والمشاركة في صنع القرارات، والحصول على موارد كافية لأداء العمل، والدعم الإداري والنفسي.

نظرية التبادل الاجتماعي: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) توفر منظوراً آخر مهماً لفهم العلاقة بين الموظفين والمؤسسة. وفقاً لدراسة Malik وزملاؤه (2025)، فإن علاقة الموظف بالمؤسسة تقوم على أساس التبادل: الموظف يقدم جهده ووقته ومهاراته، والمؤسسة توفر له الراتب والحوافز والدعم والأمان الوظيفي. عندما يشعر الموظف أن هذا التبادل عادل ومتوازن، يزداد التزامه وأداؤه. على العكس، عندما يشعر الموظف بأن هناك عدم توازن (أي أنه يعطي أكثر مما يستقبل)، قد يقل التزامه أو قد ترك الوظيفة. في سياق الإسعافات الطارئة، هذا يعني أن الموظفين الذين يعملون لساعات طويلة ويتعاملون مع حالات صعبة وضغوط عالية، يتوقعون الحصول على راتب عادل، ودعم نفسي وإداري، وفرص للتطوير المهني. إذا لم يحصلوا على هذا، قد ينوون ترك الوظيفة أو قد يقلل التزامهم.

التكامل بين الإطارين: عندما يتم الجمع بين إطار AMO ونظرية التبادل الاجتماعي، نحصل على فهم شامل لكيفية تحسين إدارة الموارد البشرية في الإسعافات الطارئة. يجب على المؤسسة أن تضمن أن الموظفين لديهم القدرات المناسبة (من خلال التدريب)، والدوافع القوية (من خلال الراتب والحوافز والاعتراف)، والفرص لاستخدام قدراتهم ودوافعهم (من خلال الدعم الإداري والفرص للتطوير). كما يجب على المؤسسة أن تضمن أن هناك توازناً عادلاً في التبادل بين ما يقدمه الموظف وما يحصل عليه من المؤسسة.

10. المنهجية وطرق البحث

تستخدم الدراسة الحالية منهجاً وصفيّاً تحليلياً يجمع بين جمع البيانات الكمية وتحليلها. يعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات الأساسية من عينة من الموظفين، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة.

مجتمع الدراسة والعينة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بهيئة الهلال الأحمر السعودي في منطقة مكة المكرمة، والذي يبلغ عددهم حوالي 500 موظف. تم اختيار حجم العينة بناءً على معادلة الحجم الأمثل للعينات، وتم تحديد حجم العينة بـ 217 موظف بمستوى ثقة 95 في المائة وحد خطأ 5 في المائة. تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان أن العينة تمثل المجتمع بشكل جيد، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات بناءً على المستوى الوظيفي والنوع والخبرة.

أداة جمع البيانات: تعتمد الدراسة على استبيان موحد وموثوق تم تطويره بناءً على الأدبيات السابقة والدراسات المرتبطة. يتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية: يشمل هذا الجزء أسئلة عن النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، ساعات العمل اليومية، والقسم الذي يعمل فيه الموظف.

الجزء الثاني: قياس متغيرات الدراسة: يتكون هذا الجزء من 46 فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية وفقاً لإطار AMO:

المحور الأول - القدرات 15 - (Abilities) فقرة: تقيس مستوى التدريب والمهارات والخبرة والقدرة على التعامل مع الحالات الطارئة المختلفة. تستخدم مقياس ليكرت خماسي يتراوح من (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة).

المحور الثاني - الدوافع 16 - (Motivation) فقرة: تقيس الرضا الوظيفي، والراتب والحوافز، والاعتراف بالجهود، والشعور بالإنجاز، والدافع للعمل. تستخدم مقياس ليكرت خماسي بنفس التدرج.

المحور الثالث - الفرص 15 - (Opportunities) فقرة: تقيس الفرص للتطوير الوظيفي والترقية، والمشاركة في صنع القرارات، والحصول على موارد كافية، والدعم الإداري والنفسي. تستخدم مقياس ليكرت خماسي بنفس التدرج.

صدق وثبات الأداة: تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والإسعافات الطارئة. تم حساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) للاستبيان الكامل وكل محور على حدة، والذي بلغ 0.87 للاستبيان الكامل، و0.84 للمحور الأول، و0.85 للمحور الثاني، و0.86 للمحور الثالث. هذه المعاملات تشير إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى عالي من الثبات والموثوقية.

جمع البيانات: تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين في أماكن عملهم (محطات الإسعافات الطارئة، والمكاتب الإدارية). قام الباحث بشرح أهداف الدراسة وتعليمات الاستبيان لكل موظف قبل ملء الاستبيان. تم ضمان سرية المعلومات والامتنال للمعايير الأخلاقية في البحث العلمي.

11. أداة الدراسة

تم تطوير استبيان موحد يتكون من 46 فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية وفقاً لإطار AMO. يستخدم الاستبيان مقياس ليكرت خماسي يتراوح من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة). تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال عرضه على الخبراء وحساب معامل كرونباخ ألفا، الذي بلغ 0.87 للاستبيان الكامل. المحور الأول - القدرات (Abilities) - يتضمن 15 فقرة تقيس مستوى التدريب والمهارات والخبرة والقدرة على التعامل مع الحالات الطارئة المختلفة. المحور الثاني - الدوافع (Motivation) - يتضمن 16 فقرة تقيس الرضا الوظيفي والراتب والحوافز والاعتراف بالجهود والشعور بالإنجاز. المحور الثالث - الفرص (Opportunities) - يتضمن 15 فقرة تقيس الفرص للتطوير الوظيفي والترقية والمشاركة في صنع القرارات والدعم الإداري والنفسي.

12. أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات المجمعة:

الإحصائيات الوصفية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة. هذا يوفر صورة عامة عن مستويات القدرات والدوافع والفرص لدى الموظفين.

اختبار الفروقات (t-test و ANOVA): تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة لمقارنة المتوسطات بين مجموعتين من الموظفين (مثل الذكور والإناث). تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة المتوسطات بين أكثر من مجموعتين (مثل المستويات الوظيفية المختلفة).

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): تم حساب معاملات الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة (مثل العلاقة بين القدرات وأداء الموظفين).

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): تم استخدام تحليل الانحدار لتحديد أي من متغيرات الدراسة الفريدة (القدرات، الدوافع، الفرص) له تأثير أكبر على جودة الخدمات والأداء الوظيفي للموظفين.

حساب معاملات الثبات والصدق: تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس الاتساق الداخلي للمقاييس المختلفة المستخدمة في الاستبيان.

البرامج الإحصائية: تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 28 لتنفيذ جميع التحليلات الإحصائية. هذا البرنامج يوفر أدوات متقدمة وموثوقة للتحليل الإحصائي وتقديم النتائج بصيغة واضحة وسهلة الفهم.

13. حدود الدراسة

حدود الدراسة الإنسانية: الدراسة اعتمدت على استبيان موحد قد لا يعكس بشكل كامل جميع الجوانب والتفاصيل الدقيقة لتجارب الموظفين الفردية. كما أن الاستجابة للاستبيان قد تعتمد على المزاج والظروف الشخصية للموظف في وقت ملء الاستبيان.

الحدود المكانية: الدراسة اقتصر على هيئة الهلال الأحمر السعودي في منطقة مكة المكرمة فقط، لذا فإن النتائج قد لا تنطبق على مناطق أخرى من المملكة أو دول أخرى. منطقة مكة المكرمة لها خصوصيات فريدة (موسم الحج، الكثافة السكانية) قد لا تنطبق على مناطق أخرى.

الحدود الزمنية: الدراسة تمثل لقطة من الوقت (عام واحد تقريباً) ولا تعكس التغيرات والتطورات التي قد تحدث على مدى فترة زمنية أطول. الدراسة لم تتحقق من التطور التاريخي للمشكلة أو مدى تأثير الموارد البشرية بسياسات أو تغييرات تنظيمية سابقة.

الحدود المنهجية: الدراسة استخدمت فقط المنهجيات الكمية ولم تدمج الدراسات النوعية المعمقة التي قد توفر رؤى إضافية. كما أن حجم العينة (217 موظف من 500) قد لا يكون كافياً لتمثيل جميع طبقات السكان بشكل متساوٍ.

الحدود الموضوعية: الدراسة ركزت على ثلاثة محاور رئيسية (القدرات، الدوافع، الفرص) ولم تركز على جوانب أخرى قد تكون مهمة مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة أو الأداء المالي للهيئة.

Alanazy, A., Fraser, J., & Wark, S. (2022). Emergency medical services in rural and urban Saudi Arabia: A qualitative study of Red Crescent personnel perceptions. *Health & Social Care in the Community*, 30(5), e4556

Alanazi, S. Z., Abusharha, A., Afsar, T., Trembley, J. H., & Razak, S. (2024). The prevalence of post-traumatic stress disorder among emergency medical services personnel in Saudi Red Crescent Authority, Riyadh, Saudi Arabia. *Frontiers in Psychiatry*, 15, 1391586

Alasiri, A. A., & Mohammed, V. (2022). Healthcare transformation in Saudi Arabia: An overview since the launch of Vision 2030. *Health Services Insights*, 15, 11786329221121214

Al-Hanawi, M. K., Khan, S. A., & Al-Borie, H. M. (2019). Healthcare human resource development in Saudi Arabia: Emerging challenges and opportunities—a critical review. *Public Health Reviews*, 40, 1

Alharthi, M., Alrugi, A., Aljuaid, M., et al. (2025). Workplace stress and burnout among paramedics in the Saudi Red Crescent Authority: A systematic review. *The Review of Diabetic Studies*, 21(S2), 49

Alkhmsan, M. N., Alshahrani, S. S., et al. (2025). The role of continuous professional development in enhancing job satisfaction and improving performance at the Saudi Red Crescent Authority. *The Review of Diabetic Studies*, 21(S11), 13

Alobaid, A., Mobrad, A., Gosling, C., et al. (2022). Saudi Arabian community perceptions on Saudi female paramedics: A cross-sectional study. *Advances in Medical Education and Practice*, 13, 137–146

- Alrabie, N., Brown, T., Rice, B., & Marsh, L. (2025). Disaster preparedness and response among healthcare professionals during the Hajj: A systematic literature review. *Healthcare*, 13(13), 01571
- AL Ropeay, A. S., Alharthi, K. M., et al. (2025). Technical and human challenges facing Saudi Red Crescent teams in dealing with traffic accidents. *The Review of Diabetic Studies*, 21(S7), 26
- Alsaeed, M., & Alkarani, A. (2022). Factors affecting the performance of Red Crescent paramedics, Bisha, Saudi Arabia. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 11(2), 715–720
- Al-Shareef, A. S., Al-Thaqafy, M. S., et al. (2022). The role of emergency medical services providers during mass gathering: Hajj Season 2019. *Saudi Journal for Health Sciences*, 11(1), 33–40
- Al-Wathinani, A. M., Alghadeer, S. M., et al. (2023). The characteristics and distribution of emergency medical services in Saudi Arabia. *Annals of Saudi Medicine*, 43(2), 63–69
- Alzahrani, A. Y., Mahmood, S. A., Bakhamis, T. M., & Al-Surimi, K. (2017). Improving referral to psychological support unit at Saudi Red Crescent Authority in Riyadh Region. *BMJ Open Quality*, 6(2), e000089
- Aqeeli, A., Al Amer, M., et al. (2025). Most important problems and difficulties facing paramedics at the Saudi Red Crescent Authority. *Arab Journal of Administration*, 45(1)
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725–739

- Firew, T., Gebreyesus, A., et al. (2020). Human resources for emergency care systems in Ethiopia: Challenges and triumphs. *African Journal of Emergency Medicine*, 10(S2), S50–S55
- Gage, C. B., Cooke, C. B., Powell, J. R., et al. (2025). Factors associated with ,emergency medical clinicians leaving EMS. *Prehospital Emergency Care*, 29(7) .1014–1008
- Hampel, D., & Hajduova, Z. (2023). Human resource management as an area of ,changes in a healthcare institution. *Risk Management and Healthcare Policy*, 16 .42–31
- Khormi, M., Mashraqi, M., et al. (2024). Healthcare workforce challenges and opportunities in Saudi Arabia: A systematic review. *The Review of Diabetic Studies*, 20(S8), 26
- Malik, M., Wankhade, P., Patnaik, S., & Budhwar, P. (2025). Renegotiating HRM practices and delivering service transformation of frontline workers. *Human Resource Management*, 64(1), 1–20
- Sarma, S., & Barua, P. (2018). Challenges of human resource management in hospitals and their probable solutions. *Journal of Management in Practice*, 3(1), 1–12
- Thielmann, B., Schwarze, R., & Bockelmann, I. (2023). A systematic review of associations and predictors for job satisfaction and work engagement in prehospital ,EMS. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6) .4578

:Williams, B., Beovich, B., & Olausson, A. (2021). The definition of paramedicine
An international Delphi study. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14, 3561–
.3570

:World Health Organization. (2016). *Global strategy on human resources for health
.Workforce 2030*. WHO Press

Vision 2030. (2016). *Vision 2030 Kingdom of Saudi Arabia*. Government of Saudi
.Arabia