

عنوان البحث

تحليل دور الحوكمة الصحية في دعم التحول الصحي الوطني في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية
للسياسات والأنظمة

إعداد الطالب

احمد ماضي المقاطي

الرقم الجامعي

252000732

المقرر

البحث العلمي

العام الدراسي

2026

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين اللذين كانا الداعم الأول في مسيرتي العلمية، وإلى أسرتي التي كانت سندًا لي، وإلى أساتذتي الذين قدموا لي العلم والتوجيه، وإلى كل من ساهم في دعمي وتشجيعي لإتمام هذا البحث، سائلًا الله أن يكون هذا العمل نافعًا ومفيدًا.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث، وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الكريم على دعمه وتوجيهاته القيمة، كما أشكر جميع أعضاء هيئة التدريس الذين أسهموا في تطوير مستواي العلمي، وكل من ساهم في إنجاح هذا العمل.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة الصحية في دعم التحول الصحي الوطني في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة السياسات والأنظمة المرتبطة بالقطاع الصحي، في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج تحول القطاع الصحي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى تحليل السياسات الصحية والأنظمة التنظيمية، واستخدام استبانة لقياس آراء العاملين والمستفيدين من الخدمات الصحية.

وأظهرت النتائج أن الحوكمة الصحية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز جودة الخدمات الصحية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم الشفافية والاستدامة المالية في النظام الصحي.

كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الصحية، وتطوير الأطر التنظيمية، وزيادة التكامل بين الجهات الصحية المختلفة.

فهرس المحتويات

- الإهداء
- الشكر والتقدير
- الملخص
- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة
- الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها
- الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات
- المراجع
- الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً كبيراً في مختلف القطاعات، ويُعد القطاع الصحي من أبرز هذه القطاعات التي حظيت باهتمام خاص ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تسعى هذه الرؤية إلى تطوير نظام صحي متكامل يحقق أعلى مستويات الجودة والكفاءة والاستدامة.

وقد تم إطلاق برنامج تحول القطاع الصحي كأحد البرامج التنفيذية لرؤية ٢٠٣٠، بهدف إعادة هيكلة النظام الصحي ليصبح أكثر تكاملاً وفعالية، مع التركيز على تحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز الوقاية، وتحقيق الاستدامة المالية.

وفي هذا السياق، برزت الحوكمة الصحية كأحد العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق أهداف التحول الصحي، حيث تهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الجهات الصحية، وضمان الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين والمقيمين.

وتشير الحوكمة الصحية إلى مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تنظم عمل المؤسسات الصحية، وتحدد الأدوار والمسؤوليات، وتضمن تحقيق الكفاءة والعدالة في تقديم الخدمات الصحية.

كما تلعب الحوكمة دوراً مهماً في دعم عملية اتخاذ القرار في القطاع الصحي، من خلال توفير إطار تنظيمي واضح يضمن استخدام الموارد بشكل فعال، وتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة.

وقد أكدت وزارة الصحة أن التحول الصحي في المملكة يركز على تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءة، وضمان الاستدامة المالية، وهو ما يتطلب وجود نظام حوكمة فعال يدعم هذه الأهداف .

ومن هنا، تبرز أهمية دراسة دور الحوكمة الصحية في دعم التحول الصحي الوطني، من خلال تحليل السياسات والأنظمة التي تحكم القطاع الصحي في المملكة، وتقييم مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التحول الصحي.

2.1 مشكلة الدراسة

في ظل التحول الكبير الذي يشهده القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، تبرز الحاجة إلى فهم دور الحوكمة الصحية في دعم هذا التحول، خاصة في ظل تعدد الجهات الصحية، وتنوع السياسات والأنظمة المنظمة لهذا القطاع.

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومة في تطوير النظام الصحي، إلا أن هناك تحديات تتعلق بمدى تكامل السياسات الصحية، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، ومستوى التنسيق بين الجهات المختلفة، وهو ما يؤثر على كفاءة النظام الصحي.

كما أن غياب إطار واضح لتقييم فعالية الحوكمة الصحية قد يؤدي إلى وجود فجوات في تطبيق السياسات، مما يؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات، يتضح أن هناك نقصاً في الدراسات التي تناولت الحوكمة الصحية بشكل تحليلي في سياق التحول الصحي في المملكة العربية السعودية، مما يشكل فجوة بحثية تستدعي الدراسة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما دور الحوكمة الصحية في دعم التحول الصحي الوطني في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً استراتيجياً يرتبط بشكل مباشر بمستقبل النظام الصحي في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التحول الوطني الذي تشهده مختلف القطاعات، وفي مقدمتها القطاع الصحي.

وتتضح أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب التالية:

أولاً: الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الحوكمة الصحية، حيث تقدم تحليلاً علمياً لدور الحوكمة في دعم التحول الصحي، وهو موضوع حديث نسبياً ولم يحظَ بالدراسة الكافية في السياق المحلي. كما تساعد هذه الدراسة في بناء إطار معرفي يربط بين مفاهيم الحوكمة الصحية والتحول الصحي الوطني، مما يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال.

بالإضافة إلى ذلك، تقدم هذه الدراسة نموذجاً تحليلياً يمكن استخدامه في تقييم السياسات الصحية، مما يسهم في تطوير البحث العلمي في مجال الإدارة الصحية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تحسين أداء النظام الصحي، حيث تساعد صناع القرار في فهم دور الحوكمة الصحية في دعم التحول الصحي، وتحديد نقاط القوة والضعف في السياسات والأنظمة الحالية.

كما تمكّن هذه الدراسة الجهات الصحية من تطوير سياسات أكثر كفاءة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

وتساعد كذلك في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم توصيات عملية مبنية على تحليل علمي للواقع الصحي.

ثالثاً: الأهمية الوطنية

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى تطوير نظام صحي متكامل يعتمد على الجودة والكفاءة والاستدامة.

حيث تسهم الحوكمة الصحية في تحقيق هذه الأهداف من خلال تنظيم عمل المؤسسات الصحية، وتعزيز الشفافية، وتحسين إدارة الموارد الصحية.

كما تدعم هذه الدراسة جهود الجهات الحكومية، مثل وزارة الصحة وشركة الصحة القابضة، في تطوير النظام الصحي وتحقيق التحول المنشود.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنبثق من مشكلة الدراسة، ويمكن تقسيمها إلى هدف رئيس وأهداف فرعية كما يلي:

الهدف الرئيسي:

تحليل دور الحوكمة الصحية في دعم التحول الصحي الوطني في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على مفهوم الحوكمة الصحية وأهميتها في القطاع الصحي.
- تحليل السياسات والأنظمة الصحية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة دور الحوكمة الصحية في تحسين جودة الخدمات الصحية.
- تقييم مدى مساهمة الحوكمة الصحية في تحقيق أهداف التحول الصحي.
- تقديم توصيات لتطوير الحوكمة الصحية في المملكة.

5.1 تساؤلات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى تحقيق أهداف البحث، ويمكن تقسيمها إلى تساؤل رئيس وتساؤلات فرعية كما يلي:

التساؤل الرئيسي:

ما دور الحوكمة الصحية في دعم التحول الصحي الوطني في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مفهوم الحوكمة الصحية وأهم عناصرها؟
- ما أهم السياسات والأنظمة الصحية في المملكة العربية السعودية؟
- ما دور الحوكمة الصحية في تحسين جودة الخدمات الصحية؟
- ما التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الصحية؟
- ما مدى مساهمة الحوكمة الصحية في تحقيق أهداف التحول الصحي؟

6.1 فروض الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفروض الإحصائية التي تعكس العلاقة بين المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوكمة الصحية في دعم التحول الصحي الوطني في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للشفافية على جودة التحول الصحي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمساءلة على كفاءة النظام الصحي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوكمة على جودة الخدمات الصحية.

7.1 نموذج الدراسة

تعتمد الدراسة على نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات كما يلي:

المتغير المستقل:

الحوكمة الصحية وتشمل:

- الشفافية
- المساءلة
- الكفاءة
- العدالة

المتغير التابع:

التحول الصحي الوطني

تفسير النموذج:

يفترض هذا النموذج أن تطبيق الحوكمة الصحية بشكل فعال يسهم في دعم التحول الصحي الوطني، من خلال تحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وضمان الاستدامة المالية.

8.1 مصطلحات الدراسة

- **الحوكمة الصحية:** مجموعة من السياسات والإجراءات التي تنظم عمل القطاع الصحي.
- **التحول الصحي:** عملية تطوير النظام الصحي ليصبح أكثر كفاءة وجودة.

- السياسات الصحية :القوانين والأنظمة التي تنظم القطاع الصحي.

الفصل الثاني:

مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، والمتمثل في الحوكمة الصحية ودورها في دعم التحول الصحي الوطني، بالإضافة إلى عرض عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك بهدف بناء أساس علمي يدعم تحليل موضوع الدراسة وفهم أبعاده المختلفة.

المبحث الأول: الحوكمة الصحية

1.1.2 مفهوم الحوكمة الصحية

تُعرف الحوكمة الصحية بأنها مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تنظم عمل المؤسسات الصحية، وتهدف إلى ضمان تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية بكفاءة وشفافية وعدالة. كما تشير الحوكمة الصحية إلى الإطار الذي يتم من خلاله اتخاذ القرارات داخل القطاع الصحي، بما يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز المساءلة، وتحقيق رضا المستفيدين.

2.1.2 أهمية الحوكمة الصحية

تكتسب الحوكمة الصحية أهمية كبيرة في تطوير الأنظمة الصحية، وتتمثل أهميتها في:

- تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة

- تعزيز الشفافية والمساءلة

- رفع كفاءة الأداء في المؤسسات الصحية
- دعم الاستدامة المالية
- تحقيق العدالة في توزيع الخدمات الصحية

3.1.2 مبادئ الحوكمة الصحية

تعتمد الحوكمة الصحية على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أبرزها:

- الشفافية: وضوح الإجراءات والسياسات
- المساءلة: محاسبة الجهات المسؤولة عن الأداء
- العدالة: تقديم الخدمات بشكل عادل للجميع
- الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد
- المشاركة: إشراك الأطراف المعنية في اتخاذ القرار

المبحث الثاني: التحول الصحي الوطني

1.2.2 مفهوم التحول الصحي الوطني

يشير التحول الصحي الوطني إلى عملية تطوير شاملة للنظام الصحي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الصحية وزيادة كفاءتها، وذلك ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ويركز هذا التحول على:

- تحسين تجربة المريض
- تعزيز الوقاية قبل العلاج

- تطوير البنية التحتية الصحية
- التحول الرقمي في الخدمات الصحية
- رفع كفاءة الإنفاق

2.2.2 العلاقة بين الحوكمة الصحية والتحول الصحي

تُعد الحوكمة الصحية أحد الركائز الأساسية لنجاح التحول الصحي، حيث تسهم في:

- تنظيم العلاقة بين الجهات الصحية المختلفة
- تحسين جودة اتخاذ القرار
- تقليل الهدر المالي والإداري
- تعزيز التكامل بين المؤسسات الصحية
- تحقيق أهداف التحول بكفاءة عالية

3.2.2 التحديات التي تواجه الحوكمة الصحية

رغم أهمية الحوكمة الصحية، إلا أنها تواجه عدة تحديات، منها:

- ضعف التنسيق بين الجهات الصحية
- غياب إطار واضح لتقييم الأداء
- مقاومة التغيير داخل بعض المؤسسات
- نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة
- تعقيد الأنظمة والإجراءات

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1.3.2 عرض الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

هدفت إحدى الدراسات إلى تحليل أثر الحوكمة الصحية على جودة الخدمات الصحية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسن مستوى الخدمات المقدمة.

الدراسة الثانية:

تناولت دراسة أخرى دور التحول الصحي في تحسين كفاءة النظام الصحي، وأشارت إلى أن التحول الصحي يسهم بشكل كبير في تقليل التكاليف ورفع جودة الرعاية الصحية.

الدراسة الثالثة:

ركزت دراسة على التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الصحية، وأكدت أن ضعف التنسيق بين الجهات وغياب الشفافية من أبرز هذه التحديات.

2.3.2 التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها أكدت على أهمية الحوكمة الصحية في تحسين جودة الخدمات ودعم التحول الصحي، كما أشارت إلى وجود تحديات تعيق التطبيق الفعال.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أهمية الحوكمة الصحية، إلا أنها تتميز بتركيزها على السياق المحلي في المملكة العربية السعودية وربطها المباشر بالتحول الصحي الوطني.

3.3.2 خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل المفاهيم النظرية المتعلقة بالحوكمة الصحية والتحول الصحي، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع. وقد تم التوصل إلى أن الحوكمة الصحية تلعب دورًا محوريًا في دعم التحول الصحي وتحقيق أهدافه، مما يمهد للانتقال إلى الجانب التطبيقي في الفصول القادمة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته واختبار فروضه، حيث يتم توضيح نوع الدراسة، والمنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، والعينة، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

ويُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث العلمي، حيث يعكس مدى دقة الإجراءات المتبعة، ويعزز من مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

2.3 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور الحوكمة الصحية في دعم التحول الصحي الوطني، من خلال دراسة السياسات والأنظمة الصحية، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى المستفيدين من الخدمات الصحية، وذلك بهدف الحصول على رؤية شاملة حول دور الحوكمة الصحية.

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (١٠٠) مشارك، يمثلون فئات مختلفة من العاملين والمستفيدين من القطاع الصحي.

5.3 خصائص العينة

يمكن تصنيف أفراد العينة كما يلي:

- من حيث الجنس: ذكور وإناث
- من حيث العمر: فئات عمرية مختلفة
- من حيث الوظيفة: ممارسون صحيون، إداريون، مستفيدون

6.3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لقياس آراء أفراد العينة حول دور الحوكمة الصحية في دعم التحول الصحي.

وقد تم تصميم الاستبانة بناءً على الأدبيات السابقة، وتتكون من قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية

- العمر

- الجنس

- الوظيفة

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الشفافية

- توفر الجهات الصحية معلومات واضحة عن خدماتها
- يتم الإعلان عن السياسات الصحية بشكل واضح
- توجد شفافية في اتخاذ القرارات

المحور الثاني: المساءلة

- توجد آليات واضحة للمساءلة
- يتم محاسبة المقصرين
- يتم تقييم الأداء بشكل مستمر

المحور الثالث: الكفاءة

- يتم استخدام الموارد الصحية بكفاءة
- يتم تقديم الخدمات بجودة عالية
- يتم تحسين الأداء بشكل مستمر

المحور الرابع: دعم التحول الصحي

- تسهم الحوكمة في تحسين جودة الخدمات
- تدعم الحوكمة تحقيق أهداف التحول الصحي
- تساعد الحوكمة في تحقيق الاستدامة

7.3 صدق وثبات الأداة

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، كما تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة الثبات (٠,٨٧)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الأداة.

8.3 طرق جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام Google Forms ، وتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات باستخدام:

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- اختبار الفرضيات
- معامل الارتباط

10.3 حدود الدراسة

الحدود المكانية

المملكة العربية السعودية

الحدود الزمنية

عام 2026

الحدود الموضوعية

الحكومة الصحية والتحول الصحي

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

1.4 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج تساعد في الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها.

2.4 تحليل البيانات

جدول (١): محور الشفافية

المستوى المتوسط العبارة

مرتفع	3.9	وضوح المعلومات
مرتفع	3.7	شفافية القرارات

جدول (٢): المساءلة

المستوى المتوسط العبارة

متوسط	3.5	وجود محاسبة
-------	-----	-------------

جدول (٣): الكفاءة

المستوى المتوسط العبارة

مرتفع	3.8	كفاءة الموارد
-------	-----	---------------

3.4 نتائج الدراسة

- الشفافية: مستوى مرتفع
- المساءلة: مستوى متوسط
- الكفاءة: مستوى مرتفع

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

1.5 المناقشة

تشير نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة الصحية تلعب دوراً مهماً في دعم التحول الصحي في المملكة العربية السعودية، حيث تسهم في تعزيز الشفافية وتحسين الكفاءة في استخدام الموارد الصحية. كما أظهرت النتائج أن هناك تفاوتاً في مستوى تطبيق بعض مبادئ الحوكمة، مثل المساءلة، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير آليات أكثر فعالية لضمان تطبيق هذه المبادئ بشكل كامل. وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أكدت أهمية الحوكمة في تحسين أداء الأنظمة الصحية، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

2.5 التوصيات

- تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الصحية
- تطوير الأنظمة والسياسات الصحية
- تحسين آليات المساءلة
- دعم التكامل بين الجهات الصحية
- زيادة الوعي بأهمية الحوكمة

- World Health Organization (WHO). (2021). Health system governance for improving health system performance. Geneva: WHO.
 - World Bank. (2020). Improving health sector governance: A global perspective. Washington, DC: World Bank.
 - Saltman, R. B., Ferroussier-Davis, O. (2000). The concept of stewardship in health policy. *Bulletin of the World Health Organization*, 78(6), 732–739.
 - Savedoff, W. D. (2011). Governance in the health sector: A strategy for measuring determinants and performance. Washington, DC: World Bank.
 - Al-Hanawi, M. K., Khan, S. A., & Al-Borie, H. M. (2019). Healthcare human resource development in Saudi Arabia: Emerging challenges and opportunities. *International Journal of Health Planning and Management*, 34(2), e1515–e1526.
 - Al Asmri, M., Almalki, M. J., Fitzgerald, G., & Clark, M. (2020). The public health care system and primary care services in Saudi Arabia: A system in transition. *Eastern Mediterranean Health Journal*, 26(4), 468–476.
- OECD. (2020). Realising the potential of primary health care. Paris: OECD Publishing.