

دور التطوير الإداري في تحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب
عبد العزيز محمد ناصر

الرقم الجامعي
233000536

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
1.2.	مشكلة الدراسة.....	7
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	7
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	9
1.5.	أهداف الدراسة:.....	10
1.6.	فرضيات الدراسة:.....	10
1.7.	نموذج الدراسة:.....	11
1.8.	منهجية الدراسة.....	12
1.9.	الدراسة الميدانية:.....	13
1.10.	مخطط المشروع المقترح:.....	14
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	16
2.1.	المقدمة:.....	17
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	18
2.3.	المتغير التابع:.....	19
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	20
2.5.	الخاتمة:.....	21

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً نوعياً غير مسبوق، مدفوعاً بالتغيرات العالمية المتسارعة في مجال الرعاية الصحية، والتطورات التقنية والإدارية، والطلب المتزايد على خدمات صحية ذات جودة وكفاءة واستدامة. وقد فرضت هذه المتغيرات على المؤسسات الصحية ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية التقليدية، والانتقال إلى نماذج إدارية أكثر حداثة ومرونة تستجيب لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية. وفي هذا الإطار أصبح التطوير الإداري أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية لتحقيق التميز المؤسسي، ورفع مستوى جودة الخدمات الصحية، وتحسين الأداء التنظيمي، بما ينعكس بصورة مباشرة على رضا المستفيدين وتعزيز كفاءة المنظومة الصحية بشكل عام.

وبعد التطوير الإداري عملية استراتيجية شاملة لا تقتصر على إدخال تعديلات جزئية في الهيكل التنظيمي أو الإجراءات الإدارية، وإنما تمتد لتشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتطوير السياسات والأنظمة، وتنمية القدرات البشرية، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتطبيق التقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة الابتكار والجودة والتحسين المستمر داخل المؤسسات. ومن ثم فإن نجاح المؤسسات الصحية في تحقيق أهدافها لم يعد يعتمد فقط على امتلاكها للتجهيزات الطبية المتقدمة أو الكوادر الطبية المؤهلة، وإنما أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بفاعلية الإدارة وقدرتها على توظيف هذه الموارد بكفاءة، وإيجاد بيئة تنظيمية قادرة على الاستجابة للتحديات والمتغيرات الصحية والاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة.

وتكتسب قضية التطوير الإداري أهمية استثنائية في القطاع الصحي نظراً لما يتسم به هذا القطاع من طبيعة خاصة تتمثل في تعقيد العمليات التشغيلية، وتعدد التخصصات، وارتفاع حجم المسؤولية المرتبطة بحياة الإنسان وسلامته، الأمر الذي يجعل أي قصور إداري أو تنظيمي ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات الصحية ومستوى الأداء المؤسسي. كما أن تزايد أعداد المستفيدين، وارتفاع توقعاتهم تجاه الخدمات الصحية، والتوسع في إنشاء المدن الطبية والمستشفيات التخصصية، إضافة إلى التطور السريع في التقنيات الطبية والرقمية، كلها عوامل تفرض على الإدارات الصحية تبني برامج تطوير إداري مستمرة تضمن رفع كفاءة الأداء، وتحسين الإنتاجية، وتقليل الهدر، وتعزيز القدرة على تقديم خدمات صحية آمنة وعالية الجودة.

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بتطوير القطاع الصحي باعتباره أحد القطاعات الحيوية التي تمس جودة حياة المواطنين والمقيمين، حيث شكلت برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030 إطارًا استراتيجيًا لإعادة هيكلة الخدمات الصحية، وتعزيز كفاءتها، وتحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة، ورفع مستوى رضا المستفيدين. وانطلاقًا من هذه الرؤية، أصبح التطوير الإداري أحد المحاور الأساسية التي تركز عليها الإصلاحات الصحية، من خلال تحديث الأنظمة الإدارية، وتبني الإدارة الإلكترونية، والتحول الرقمي، وإعادة هندسة الإجراءات، وتطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية، ورفع كفاءة القيادات الإدارية، وتطوير الموارد البشرية، بما يسهم في بناء منظومة صحية أكثر مرونة واستدامة وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

ويعد تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي من الأهداف الجوهرية التي تسعى إليها جميع الأنظمة الصحية الحديثة، لما يمثله الأداء من مؤشر حقيقي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولا يقتصر مفهوم الأداء في المؤسسات الصحية على معدلات الإنجاز أو الإنتاجية فقط، بل يشمل جودة الخدمات الصحية، وسرعة تقديم الخدمة، وكفاءة استخدام الموارد، ومستوى رضا المرضى، والالتزام بمعايير السلامة والجودة، والقدرة على الابتكار والتطوير المستمر. ومن هذا المنطلق فإن التطوير الإداري يمثل أحد أهم الأدوات التي تمكن المؤسسات الصحية من تحسين مؤشرات الأداء المختلفة، من خلال تطوير بيئة العمل، وتحديث الإجراءات التنظيمية، وتحسين الاتصال الإداري، وتعزيز العمل الجماعي، وتطوير نظم المتابعة والتقييم.

كما أن العلاقة بين التطوير الإداري وتحسين الأداء تُعد علاقة تكاملية تقوم على التأثير المتبادل، إذ يسهم التطوير الإداري في بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وتبسيط الإجراءات، وتطوير السياسات، وتعزيز كفاءة القيادات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الجودة والإنتاجية. وفي المقابل، فإن نتائج تقييم الأداء تمثل مصدرًا رئيسًا لتحديد مجالات التطوير الإداري المطلوبة، مما يجعل عملية التطوير عملية مستمرة تستند إلى التغذية الراجعة والتحسين المستمر، بما يضمن مواكبة المتغيرات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الصحية.

وتبرز أهمية دراسة دور التطوير الإداري في القطاع الصحي السعودي في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية، مثل زيادة الطلب على الخدمات الصحية، وارتفاع تكاليف الرعاية الصحية، ونقص بعض الكفاءات المتخصصة، والحاجة إلى

تحسين جودة الخدمات، إضافة إلى ضرورة التكيف مع التطورات التقنية المتسارعة في مجالات الذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، والبيانات الصحية الضخمة، والرعاية الصحية الذكية. وتتطلب مواجهة هذه التحديات وجود إدارات قادرة على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وتحقيق التكامل بين الجوانب الإدارية والطبية، بما يعزز من كفاءة الأداء ويحقق الاستدامة المؤسسية.

وتأتي هذه الدراسة انطلاقاً من أهمية التعرف على الدور الذي يؤديه التطوير الإداري في تحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للتطوير الإداري، وبيان انعكاسها على الأداء المؤسسي بمختلف مؤشرات، وذلك في ضوء المتغيرات التي يشهدها القطاع الصحي السعودي، والجهود الحكومية الرامية إلى تعزيز كفاءة الخدمات الصحية وتحقيق التميز المؤسسي. كما تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الصحية، وتقديم إطار معرفي يمكن أن تستفيد منه القيادات الصحية وصناع القرار في تطوير السياسات الإدارية، ووضع البرامج التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف التنمية الصحية المستدامة.

وتنبع القيمة العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع يجمع بين أحد أهم المتغيرات الإدارية المعاصرة، وهو التطوير الإداري، وأحد أكثر القطاعات الحيوية تأثيراً في التنمية الوطنية، وهو القطاع الصحي، حيث يمثل هذا الموضوع محوراً أساسياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي في المؤسسات الصحية. كما تنبع أهميتها التطبيقية من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تقديم توصيات عملية تدعم جهود التطوير الإداري داخل المؤسسات الصحية السعودية، وتسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، وتعزيز كفاءة الأداء، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في بناء قطاع صحي متكامل، مستدام، عالي الجودة، وقادر على المنافسة وفق أفضل الممارسات العالمية.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من كثرة الأدبيات العلمية التي تناولت موضوع التطوير الإداري، والدراسات التي بحثت في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات العامة والخاصة، إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى وجود فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة العلاقة بين التطوير الإداري وتحسين أداء القطاع الصحي في البيئة السعودية من منظور شامل يجمع بين مختلف أبعاد التطوير الإداري ومؤشرات الأداء المؤسسي. فقد ركزت نسبة كبيرة من الدراسات السابقة على موضوعات منفصلة مثل إدارة الجودة، أو القيادة الإدارية، أو التحول الرقمي، أو إدارة الموارد البشرية، دون تقديم إطار نظري متكامل يفسر الكيفية التي تتفاعل بها هذه العناصر مجتمعة ضمن مفهوم التطوير الإداري وتأثيرها في الأداء المؤسسي للقطاع الصحي. كما أن كثيرًا من الدراسات اعتمدت على نماذج نظرية عامة دون مواءمتها مع الخصائص التنظيمية والإدارية التي يتميز بها القطاع الصحي السعودي، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة علمية تسهم في سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار معرفي يربط بين مفاهيم التطوير الإداري الحديثة ومتطلبات تطوير أداء المؤسسات الصحية في المملكة.

وتتجسد الفجوة النظرية أيضًا في ندرة الدراسات التي تناولت التطوير الإداري باعتباره عملية استراتيجية متكاملة تشمل تطوير الهياكل التنظيمية، والإجراءات، والقيادة، والموارد البشرية، والتقنيات الإدارية، والثقافة التنظيمية، في مقابل تركيز معظم الدراسات على أحد هذه الأبعاد بصورة منفردة. كما أن التطورات المتلاحقة التي يشهدها القطاع الصحي، خاصة فيما يتعلق بالتحول الرقمي والحوكمة المؤسسية والذكاء الاصطناعي، تستدعي إعادة بناء الأطر النظرية التي تفسر العلاقة بين التطوير الإداري والأداء المؤسسي بما يتوافق مع البيئة التنظيمية الحديثة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام فيه من خلال إثراء الأدبيات العلمية وتقديم تصور علمي متكامل يتلاءم مع طبيعة القطاع الصحي السعودي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تشير الممارسات الواقعية إلى أن العديد من المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية ما زالت تواجه تحديات تتعلق بتفاوت مستويات تطبيق برامج التطوير الإداري، حيث تختلف درجة تبني الأساليب الإدارية الحديثة من مؤسسة إلى أخرى، كما تتباين مستويات كفاءة القيادات الإدارية، ومدى استخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات،

وفاعلية نظم المتابعة والتقييم، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين. ورغم تنفيذ العديد من المبادرات الوطنية الرامية إلى تطوير القطاع الصحي، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة إلى تقييم مدى فاعلية هذه الجهود الإدارية، وقياس أثرها الحقيقي في تحسين الأداء المؤسسي، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين.

وتبرز الفجوة التطبيقية كذلك في محدودية الدراسات الميدانية التي اعتمدت على بيانات حديثة من المؤسسات الصحية السعودية لقياس أثر التطوير الإداري بصورة مباشرة على مؤشرات الأداء المختلفة، مثل الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، وجودة الخدمات، وسرعة إنجاز الإجراءات، ورضا المستفيدين، والاستغلال الأمثل للموارد. كما أن معظم الدراسات التطبيقية ركزت على مؤسسات أو مناطق جغرافية محددة، مما يقلل من إمكانية تعميم نتائجها على القطاع الصحي السعودي بصورة شاملة. ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة تطبيقية تساهم في قياس العلاقة الفعلية بين التطوير الإداري وتحسين أداء القطاع الصحي، بما يوفر نتائج علمية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والقيادات الصحية في تطوير السياسات الإدارية ورفع كفاءة المؤسسات الصحية.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات العلمية، وهو دور التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع الصحي، إذ تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة علمية تتمثل في بناء إطار نظري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين التطوير الإداري وتحسين الأداء، من خلال ربط المفاهيم الإدارية الحديثة بمتطلبات الإدارة الصحية في المملكة العربية السعودية. كما تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة المؤسسات الصحية، وتوضيح الأبعاد المختلفة للتطوير الإداري، وآليات تأثيرها في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز جودة الخدمات الصحية، بما يساهم في توسيع قاعدة الدراسات العربية المتخصصة في هذا المجال. ومن المتوقع أن تمثل نتائج الدراسة مرجعاً

علميًا يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية والباحثون والدارسون في مجالات الإدارة العامة، والإدارة الصحية، وإدارة الجودة، والتطوير التنظيمي، خاصة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بصورة شاملة في البيئة السعودية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في دعم جهود تطوير القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحديد مدى تأثير ممارسات التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي، والكشف عن الجوانب الإدارية التي تحتاج إلى مزيد من التطوير لتعزيز كفاءة المؤسسات الصحية. كما توفر الدراسة معلومات يمكن أن تساعد القيادات الإدارية وصناع القرار في تصميم سياسات وبرامج تطوير إداري أكثر فاعلية، وتطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية، وتحسين نظم اتخاذ القرار، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية ومستوى رضا المستفيدين. كذلك يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات الصحية على بناء بيئة إدارية أكثر مرونة وكفاءة واستدامة، قادرة على مواكبة التحولات الحديثة وتحقيق التميز المؤسسي في تقديم الرعاية الصحية.

1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة

ما دور التطوير الإداري في تحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات التطوير الإداري في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
3. ما أثر تطوير الهياكل والإجراءات الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر تنمية الموارد البشرية والقيادات الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟

5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري وتحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف على دور التطوير الإداري في تحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات التطوير الإداري في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية .
2. التعرف على مستوى أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية .
3. تحليل أثر تطوير الهياكل والإجراءات الإدارية في تحسين أداء القطاع الصحي .
4. بيان أثر تنمية الموارد البشرية والقيادات الإدارية في رفع مستوى أداء القطاع الصحي .
5. اختبار العلاقة بين التطوير الإداري وتحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، وصولاً إلى تقديم توصيات تساهم في تعزيز كفاءة الأداء.

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري وتحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

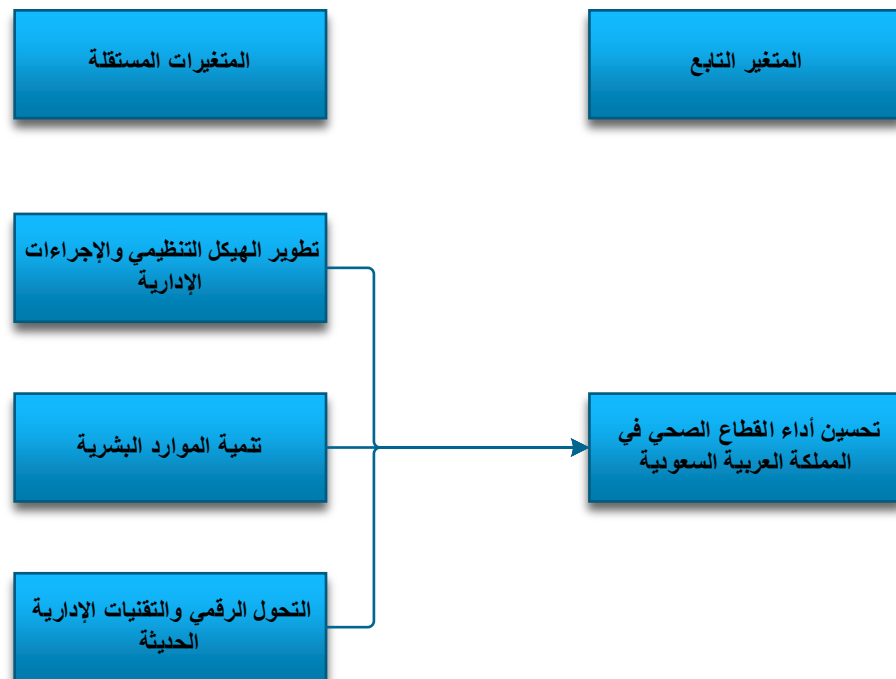
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الإجراءات والعمليات الإدارية وتحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية .

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والقيادات الإدارية وتحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية .

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التقنيات الإدارية الحديثة والتحول الرقمي وتحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية .

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير الإداري بأبعاده المختلفة في تحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.

1.7. نموذج الدارسة:



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية باعتبارها المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات بصورة علمية وموضوعية. ويتميز المنهج الكمي بقدرته على تحويل الظواهر الإدارية إلى بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، الأمر الذي يساعد الباحث على تفسير العلاقات بين المتغيرات، وقياس حجم التأثير، واستخلاص نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة وفق أسس علمية. كما يوفر هذا المنهج درجة مرتفعة من الموضوعية، ويحد من التأثيرات الشخصية للباحث، من خلال الاعتماد على أدوات قياس مقننة وإجراءات تحليل إحصائي معتمدة.

ويستند تطبيق المنهج الكمي في هذه الدراسة إلى تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد التطوير الإداري ومستوى أداء القطاع الصحي، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بما يتيح الحصول على بيانات كمية تعكس آراء أفراد العينة بصورة دقيقة. وبعد جمع البيانات، يتم إخضاعها لعمليات التحليل الإحصائي باستخدام برامج متخصصة، بهدف استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار الصدق والثبات، وتحليل الارتباط والانحدار، واختبار الفرضيات، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

- أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من أفراد المجتمع في وقت قصير، وإمكانية قياس الاتجاهات والآراء المتعلقة بمتغيرات الدراسة بطريقة موحدة. وسوف تُقسم الاستبانة إلى قسمين رئيسين؛ الأول يتناول البيانات الديموغرافية للمشاركين، والثاني يضم مجموعة من العبارات التي تقيس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وفق مقياس ليكرت الخماسي، بما يسمح بإجراء المقارنات الإحصائية وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

- أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة، مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار معامل

الثبات (كرونباخ ألفا)، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي، واختبارات الفروق عند الحاجة، وذلك بهدف قياس مستوى المتغيرات واختبار الفرضيات وتحديد قوة العلاقة والتأثير بين التطوير الإداري وتحسين أداء القطاع الصحي.

1.9. الدراسة الميدانية:

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، إذ تهدف إلى اختبار النموذج النظري والتحقق من صحة الفرضيات من خلال جمع بيانات فعلية من أفراد مجتمع الدراسة العاملين في مؤسسات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. وتستند الدراسة الميدانية إلى تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من العاملين في القطاع الصحي، بما يشمل القيادات الإدارية، والإداريين، والمشرفين، والعاملين في الإدارات المختلفة، وذلك لضمان الحصول على بيانات تعكس واقع ممارسات التطوير الإداري ومستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصحية.

وتبدأ الدراسة الميدانية بتحديد مجتمع الدراسة والعينة المناسبة وفق أساليب المعاينة العلمية، ثم توزيع الاستبانات وجمعها بعد التأكد من استيفائها لشروط الإجابة، يلي ذلك مراجعة البيانات وترميزها وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المخصص للتحليل. كما يتم اختبار جودة البيانات من خلال التحقق من الصدق والثبات، قبل الانتقال إلى التحليلات الوصفية والاستدلالية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وفي ضوء النتائج المتحصل عليها، تُفسر العلاقات بين المتغيرات، وتُنقش في إطار الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص الاستنتاجات وصياغة التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز التطوير الإداري وتحسين أداء القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، بما يدعم تحقيق الكفاءة المؤسسية والارتقاء بجودة الخدمات الصحية واستدامتها.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	الأنشطة الرئيسية	الأهداف	المدة الزمنية	المخرجات المتوقعة
التحضير والتخطيط	مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية	وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة	0.5 شهر	خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني
	تحديد أدوات جمع البيانات	تصميم الاستبانة وأدوات القياس		أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام
	التنسيق مع الجهات المشاركة	الحصول على الموافقات اللازمة		موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة
جمع البيانات	توزيع الاستبانة على المشاركين	جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة	1 شهر	مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة
	إجراء مقابلات مع خبراء مختارين	تعميق الفهم حول التحديات والفرص		ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة
تحليل البيانات	تنظيف وترتيب البيانات	التأكد من جودة البيانات ودقتها	1 شهر	بيانات جاهزة للتحليل
	استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات		نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات
	إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية	توضيح النتائج وتفسيرها		جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة
إعداد التقرير النهائي	صياغة نتائج الدراسة والتوصيات	تقديم بحث متكامل وموثق	1 شهر	تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة
	مراجعة التقرير وتنقيحه	ضمان دقة وسلاسة المحتوى		تقرير معد للنشر أو العرض

عرض النتائج	تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل	نشر المعرفة والاستفادة العملية	0.5 شهر	عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور
	مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية	الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث		مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الإطار النظري من أهم المكونات الأساسية في البحوث العلمية، إذ يمثل الأساس الذي تُبنى عليه الدراسة بأبعادها المختلفة، ويُساهم في تكوين رؤية علمية متكاملة حول المفاهيم والمتغيرات التي تتناولها الدراسة، بالإضافة إلى توضيح طبيعة العلاقات التي تربط بينها في ضوء الأدبيات العلمية والنظريات الحديثة والدراسات السابقة. فالبحث العلمي لا يقتصر على جمع البيانات وتحليلها، وإنما يستند إلى قاعدة معرفية راسخة تفسر الظواهر وتوضح أبعادها، وتساعد في بناء النموذج المفاهيمي الذي تعتمد عليه الدراسة الميدانية. ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل ليشكل الركيزة العلمية للدراسة، حيث يقدم عرضًا متعمقًا للمفاهيم العلمية ذات الصلة، ويبرز الأسس النظرية التي تفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة، بما يساهم في توفير فهم شامل يساعد على تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية متكاملة للمتغيرات التي تقوم عليها الدراسة، وذلك من خلال تناول كل متغير بصورة مستقلة، واستعراض مفهومه، وأبعاده، وأهميته، وخصائصه، وأبرز النماذج والنظريات المرتبطة به، إضافة إلى عرض ما توصلت إليه الدراسات السابقة بشأنه. كما يتناول الفصل العلاقة التي تربط بين المتغيرات في ضوء الأدبيات العلمية، مع توضيح الأسس التي تستند إليها هذه العلاقة، والعوامل التي تؤثر فيها، وكيفية انعكاسها على البيئة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة. ويأتي ذلك دون الدخول في تفاصيل النتائج التطبيقية، حيث يقتصر هذا الفصل على بناء الأساس النظري الذي ستنتقل منه الدراسة الميدانية في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الحلقة التي تربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، إذ يساهم في تحديد المفاهيم بصورة دقيقة، وتوحيد الإطار الفكري الذي تستند إليه الدراسة، مما يساعد على بناء أداة قياس تتسم بالموضوعية والدقة، ويعزز من صدق النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانب الميداني. كما أن استعراض المتغيرات والعلاقة التي تجمع بينها في ضوء الأدبيات العلمية يتيح إمكانية تفسير النتائج المستقبلية بصورة أكثر عمقًا، وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، الأمر الذي يرفع من القيمة العلمية للدراسة ويعزز قدرتها على تقديم إسهام معرفي يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات الإدارية داخل القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، ودعم جهود تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

2.2. المتغيرات المستقلة:

المتغير المستقل الأول: تطوير الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية

يعد تطوير الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية أحد أهم أبعاد التطوير الإداري، نظرًا لدوره المحوري في رفع كفاءة المؤسسات الصحية وتحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية. فالهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي يحدد توزيع السلطات والمسؤوليات، وآليات الاتصال، والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، بينما تمثل الإجراءات الإدارية الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأعمال اليومية بصورة منظمة وفعالة. وعندما تتسم هذه الهياكل والإجراءات بالمرونة والوضوح، فإنها تسهم في تقليل التعقيدات الإدارية، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين تدفق المعلومات، ورفع مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة. وفي القطاع الصحي السعودي تبرز أهمية هذا المتغير بصورة أكبر بسبب طبيعة الخدمات الصحية التي تعتمد على سرعة اتخاذ القرار، ودقة التنسيق بين الكوادر الطبية والإدارية، والاستجابة الفورية لاحتياجات المرضى. كما أن تحديث الهياكل التنظيمية، وإعادة هندسة الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، واعتماد نظم العمل الحديثة، كلها عوامل تؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل الهدر في الوقت والموارد، وتعزيز جودة الخدمات الصحية، وهو ما يجعل هذا المتغير أحد المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي.

- المتغير المستقل الثاني: تنمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية في تحقيق أهدافها، حيث يرتبط نجاح أي برنامج للتطوير الإداري بمدى كفاءة العنصر البشري وقدرته على تنفيذ الخطط والسياسات بكفاءة وفاعلية. ويشمل هذا المتغير جميع الجهود التي تبذلها المؤسسة لتطوير العاملين، من خلال التدريب المستمر، والتأهيل المهني، وتنمية المهارات الإدارية والفنية، وإعداد القيادات، وتطوير نظم تقييم الأداء، وتحفيز العاملين، وتحقيق العدالة الوظيفية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.

وتزداد أهمية هذا المتغير في المؤسسات الصحية نتيجة التطورات السريعة في المجالات الطبية والإدارية والتقنية، مما يتطلب وجود كوادر تمتلك مهارات متجددة وقادرة على التعامل مع المستجدات بكفاءة عالية. كما أن الاستثمار في تنمية الموارد

البشرية يسهم في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز الالتزام الوظيفي، وتقليل الأخطاء الإدارية، وزيادة رضا العاملين، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات الصحية ومستوى رضا المستفيدين.

- المتغير المستقل الثالث: التحول الرقمي والتقنيات الإدارية الحديثة

أصبح التحول الرقمي أحد أهم مكونات التطوير الإداري في المؤسسات المعاصرة، خاصة في القطاع الصحي الذي يعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والسجلات الطبية الإلكترونية، وأنظمة إدارة الموارد والمؤشرات الصحية. ويقصد بهذا المتغير مدى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير العمليات الإدارية، وتحسين كفاءة اتخاذ القرار، وتسريع تقديم الخدمات، وتعزيز جودة الاتصال المؤسسي.

ويؤدي تطبيق التقنيات الإدارية الحديثة إلى تحسين إدارة المعلومات، وتوفير بيانات دقيقة تدعم التخطيط والرقابة، وتقليل الأخطاء البشرية، ورفع كفاءة استغلال الموارد، بالإضافة إلى دعم الشفافية والحوكمة المؤسسية. كما يساعد التحول الرقمي المؤسسات الصحية على تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة، وتحسين تجربة المستفيد، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وهو ما يجعله من أهم محاور التطوير الإداري في ظل التوجهات الحديثة للقطاع الصحي السعودي.

2.3. المتغير التابع:

- تحسين أداء القطاع الصحي

يمثل تحسين أداء القطاع الصحي النتيجة النهائية التي تسعى إليها المؤسسات الصحية من خلال تطبيق برامج التطوير الإداري المختلفة. ويقصد به رفع كفاءة وفاعلية المؤسسات الصحية في تحقيق أهدافها، من خلال تحسين جودة الخدمات الصحية، وزيادة الإنتاجية، وتقليل زمن تقديم الخدمة، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحسين استغلال الموارد، والالتزام بمعايير الجودة والسلامة، وتحقيق التميز المؤسسي.

وبعد الأداء المؤسسي مؤشراً شاملاً يعكس مدى قدرة المؤسسة الصحية على توظيف مواردها البشرية والمالية والتقنية بصورة فعالة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذلك فإن تحسين الأداء لا يرتبط بجانب واحد فقط، وإنما يشمل جميع الأنشطة

الإدارية والتشغيلية والخدمية داخل المؤسسة، ويعد المعيار الحقيقي لنجاح برامج التطوير الإداري وتحقيق التنمية المستدامة في القطاع الصحي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم العلاقة في هذه الدراسة على افتراض أن التطوير الإداري بأبعاده الثلاثة يمثل العامل المؤثر في تحسين أداء القطاع الصحي، حيث يسهم تطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية في تعزيز كفاءة العمليات الداخلية، وتسريع اتخاذ القرارات، وتقليل التعقيدات التنظيمية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي. كما تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين قدراتهم المهنية والإدارية، وهو ما ينعكس على جودة الخدمات الصحية والإنتاجية المؤسسية. ومن ناحية أخرى، يسهم التحول الرقمي والتقنيات الإدارية الحديثة في تطوير العمليات التشغيلية، وتحسين إدارة البيانات، ودعم اتخاذ القرار، ورفع كفاءة تقديم الخدمات الصحية. ومن ثم فإن التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة يؤدي إلى تحقيق تحسين مستدام في أداء القطاع الصحي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويعزز قدرة المؤسسات الصحية على تقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية.

2.5. الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال عرض وتحليل متغيراتها الرئيسية بصورة علمية ومنهجية، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية، والأبعاد المختلفة، والأسس النظرية، والاتجاهات الفكرية الحديثة التي تناولتها الأدبيات العلمية، بما أسهم في بناء قاعدة معرفية متكاملة تساعد على فهم طبيعة المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة. كما تضمن الفصل مناقشة العلاقة بين المتغيرات في ضوء ما قدمته النظريات الإدارية والدراسات السابقة، مع توضيح الأسس العلمية التي تفسر طبيعة هذه العلاقة وأهميتها في البيئة التنظيمية للمؤسسات الصحية، وذلك دون التطرق إلى نتائج التطبيق الميداني، باعتبار أن هذا الفصل يمثل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة في مراحلها اللاحقة.

وقد أظهر العرض النظري أن فهم المتغيرات والعلاقات التي تربط بينها يعد خطوة أساسية لضمان سلامة البناء العلمي للدراسة، إذ يساعد في صياغة الفرضيات بصورة دقيقة، واختيار أدوات القياس المناسبة، وتفسير النتائج وفق إطار علمي واضح. كما بين الفصل أن التكامل بين المتغيرات يمثل عنصرًا محوريًا في تفسير الظواهر الإدارية داخل المؤسسات الصحية، وأن دراسة هذه العلاقة تسهم في تقديم رؤية أكثر شمولًا حول العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي. ومن ثم فإن ما تضمنه هذا الفصل يشكل قاعدة علمية متينة للانتقال إلى الجانب الميداني، الذي سيعمل على اختبار ما تم عرضه نظريًا، والتحقق من مدى انطباقه على واقع القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، بما يدعم الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وتوصيات عملية تسهم في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي.

المراجع:

مراجع باللغة العربية

1. البكري، ثامر ياسر. (2020). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. (ط 2). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. جرادات، محمد حسن. (2021). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية*. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الحربي، سعد بن محمد. (2022). *الإدارة الصحية الحديثة وتطوير الخدمات الصحية*. مكتبة الرشد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
4. السلي، علي. (2019). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. وزارة الصحة السعودية. (2024). *التقرير السنوي لوزارة الصحة*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

مراجع باللغة الإنجليزية

1. Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
2. Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
3. Greenberg, J. (2021). *Behavior in organizations* (11th ed.). Pearson.
4. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
5. Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2024). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application* (11th ed.). Wolters Kluwer.
6. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
7. Shortell, S. M., & Kaluzny, A. D. (2022). *Health care management: Organization design and behavior* (7th ed.). Cengage Learning.

8. World Health Organization. (2023). *World health statistics 2023: Monitoring health for the SDGs*.
World Health Organization.
9. Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
10. Zuckerman, A. M. (2021). *Healthcare strategic planning* (4th ed.). Health Administration Press.